

Université d'Aix-Marseille
Faculté de droit et de science politique

Pôle Transports
Institut de Formation Universitaire et de Recherche du Transport Aérien
(IFURTA)

Comment un FBO peut-il se préparer pour la mise en place de la
certification IS-BAH ?

Mémoire pour l'obtention du
Master 2 Droit et Management du transport aérien

par

Axelle AMBLARD

Sous la direction de
Mme. Julie LABORDE dit BOURIAT, professeure associée droit aérien, directrice de l'IFURTA
Mme. Lucille DELCAMPE, en sa qualité de tutrice d'apprentissage

Année universitaire 2020-2021

REMERCIEMENTS

J'adresse mes profonds remerciements et ma reconnaissance envers madame Julie Laborde, pour m'avoir permis de réaliser cette dernière année d'étude au sein de l'IFURTA. Je la remercie pour sa bienveillance et ses conseils mais également pour son soutien lors des moments parfois difficiles.

Je tiens à remercier toute l'équipe pédagogique de l'IFURTA pour leur bienveillance et leurs efforts pour assurer la continuité des enseignements malgré un contexte compliqué.

Je remercie également Lucille Delcampe, de m'avoir accueillie au sein de l'entreprise Clair Group dans le cadre de l'alternance. Cette expérience m'a permis de découvrir la variété des missions d'un département qualité au sein d'une jeune entreprise d'aviation d'affaires. Je la remercie également pour son aide quant à la réalisation de ce mémoire.

Je tiens à remercier Monsieur Joseph AZZAZ, directeur de l'aéroport de La Môle-Saint-Tropez pour l'interview qu'il m'a accordée dans le cadre de ce mémoire.

Je tenais pour finir, à remercier mes parents et ma sœur ainsi que mes amis pour leur présence et leur soutien sans faille tout au long de cette dernière année d'étude.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	3
TABLE DES ABREVIATIONS	5
INTRODUCTION	6
Titre 1 : La certification IS-BAH.	15
Chapitre 1 : Présentation de la certification.	15
I. Généralités sur la certification.	15
II. Les fondamentaux de la certification.	23
Chapitre 2 : Le processus et les avantages de l'acquisition de la certification IS-BAH.	35
I. Les différentes étapes du processus.	35
II. Les avantages de la certification pour les FBO.....	39
Titre 2 : Mise en place du processus au travers du FBO ASTONSKY.	41
Chapitre 1 : Préparation et mise en place du projet.	41
I. Analyse de l'existant.....	41
II. Vérifications et mises en conformité des procédés.....	47
Chapitre 2 : Intégration des procédés créés.	52
I. Formation des managers et audit de préparation.....	52
II. Le concept de l'audit IS-BAH.	54
CONCLUSION	60
BIBLIOGRAPHIE	62
ANNEXES	66
TABLE DES MATIERES	77

TABLE DES ABREVIATIONS

DGAC – Direction Générale de l'Aviation Civile

DSAC – Direction de la sécurité de l'Aviation Civile

FBO – Fixed-base operator

IATA – International Air Transport Association

IBAC – International Business Aviation Council

ISAGO – IATA's Safety Audit for Ground Operations

IS-BAH – International Standard for Business Aircraft Handling

IS-BAO – International Standard for Business Aircraft Operators

PMR – Passager à mobilité réduite

SGS – Système de gestion de la sécurité

SPI – Safety Performance Indicator (Indicateur de performance de sécurité)

SPT – Safety Performance Target (Cible de performance de sécurité)

INTRODUCTION

L'assistance en escale (*ground handling* en anglais) est un secteur de l'aérien regroupant toutes les activités relatives aux opérations effectuées au sol. Avez-vous déjà pris le temps d'observer le nombre de métiers différents à l'aéroport dès votre arrivée et jusqu'à l'embarquement ? L'assistance aux passagers n'est qu'une infime partie de l'assistance en escale. Souvent oubliée ou mise de côté, cette activité s'avère pourtant être très importante pour assurer la sécurité de l'aéronef, des passagers et de leurs bagages ainsi que des équipages. Plus précisément, l'assistance en escale est composée de 11 types de fonctions définies dans l'annexe de l'article R.216-1 du Code de l'Aviation Civile¹. Elles peuvent se regrouper suivant 5 catégories :

- **La fonction « piste »** : les services liés à l'aéronef (nettoyage, dégivrage, tractage, guidage, ...), au chargement et déchargement des bagages, au transport des passagers, équipages et fret sur le tarmac.
- **La fonction « trafic »** : les services liés à la préparation des vols, au contrôle du chargement ainsi qu'à l'assistance en vol.
- **La fonction « passage »** : les services liés aux passagers (accueil, enregistrement, embarquement, débarquement), au transport des bagages ainsi qu'au traitement du fret.
- **Le commissariat (catering)** : les services liés à la préparation, au stockage et à la mise à bord des plateaux repas.
- **La fonction « carburant et huile »** : les services liés à l'avitaillement des aéronefs.

L'assistance en escale est généralement une activité soumise au régime de la sous-traitance. Cependant, cela n'a pas toujours été le cas, en effet, le *ground handling* fut pendant des années pris en charge par les exploitants d'aéroports ou les compagnies aériennes. Ce n'est qu'à la suite de la Directive 96/67 du 15 octobre 1996 relative à l'accès au marché de l'assistance en escale dans les aéroports de la Communauté, que le secteur s'est progressivement libéralisé. Cette directive est applicable depuis le 1^{er} janvier 2001 aux aéroports dont le trafic est égal ou supérieur à 2 millions de passagers (ou 50 000 tonnes de fret). Elle met fin au monopole des exploitants aéroportuaires en favorisant le

¹ Se référer à l'annexe n°1.

développement de sociétés spécialisées dans l'assistance en escale. Parmi les grands principes de la directive, nous retrouvons notamment la liberté d'auto-assistance qui consiste pour une compagnie aérienne de se fournir à elle-même les services d'assistance en escale². Air France, est un très bon exemple, car c'est une des seules compagnies à pratiquer l'auto-assistance. Sa division Air France Ground Handling s'occupe d'apporter à ses 49 compagnies clientes, un support opérationnel de qualité. Avec ses 186,3 millions d'euros³ de chiffre d'affaires en 2018, Air France Ground Handling est l'acteur le plus important du marché de l'assistance en escale en France. La directive européenne instaure également le principe de l'agrément afin de permettre aux sociétés d'assistance d'exercer sur un aéroport⁴ tout en respectant les exigences en matière de sûreté, de sécurité ou d'environnement. Par ailleurs, les exploitants d'aérodromes ont la possibilité de limiter le nombre de prestataires d'assistance en escale exerçant sur leur plateforme, sur autorisation de l'autorité compétente et pour des raisons particulières telles que des contraintes liées à l'espace. Les aéroports peuvent néanmoins, même s'ils ne possèdent plus le monopole sur l'assistance en escale, dresser une liste de prestataires pouvant exercer au sein de leurs infrastructures. Certains gestionnaires ont également créé leur propre filiale d'assistance en escale pour contourner les dispositions de la directive, c'est par exemple le cas d'Aéroport de Paris qui a créé Alyzia pour les services d'assistance et HubSafe pour les opérations liées à la sûreté.

Les entreprises spécialisées en assistance en escale peuvent être classées en trois catégories en fonction des services effectués, sont ainsi distingués :

- Les assistants **complets** : ils sont capables de fournir l'ensemble des services liés à l'assistance en escale pour les 5 fonctions. Ils font référence aux grands noms de l'assistance en escale tels que Aviapartner, Group 3S, Worldwide Flight Services (WFS).
- Les assistants **partiels** : ils fournissent certains types de services (par exemple le prestataire WorldFuel Service est spécialisé dans l'avitaillement).

² La directive permet à chaque pays européen de limiter le nombre de compagnies pratiquant l'auto-assistance à 2, sur certains aéroports et uniquement pour l'assistance bagage, fret et poste, carburant et huile, piste.

³ D'après la présentation d'Air France Ground Handling (lien dans les sources).

⁴ Article 14 de la Directive 96/67 du 15 octobre 1996.

- Les assistants du **catering aérien** : uniquement spécialisés sur la restauration à bord (exemple : Servair).

L'assistance en escale est un secteur qui évolue constamment, les compagnies aériennes, appelées également opérateurs, concluent des contrats avec les assistants en escale pour une durée de 3 à 5 ans en moyenne. Au terme du contrat, les compagnies peuvent ainsi choisir de le renouveler ou au contraire lancer des appels d'offres afin de travailler avec un nouveau prestataire. La concurrence entre les acteurs est ainsi assez plutôt élevée. Afin de réduire ses coûts, une compagnie peut en effet choisir un prestataire de service moins onéreux. L'assistance en escale représente environ 10%⁵ des coûts totaux d'une compagnie aérienne, ce qui est assez conséquent. La qualité des services d'assistance fournis est également déterminante dans le choix des aéroports pour les compagnies aériennes. Pour pallier cette forte concurrence, il est très fréquent que les entreprises du secteur fassent l'acquisition du capital d'autres entreprises d'assistance pour se diversifier en cas de fin d'un contrat. C'est par exemple le cas pour l'entreprise Samsic qui détient depuis 2017, 80% du capital d'HubSafe.

Le secteur de l'aviation a été très touché par la crise sanitaire, l'assistance en escale n'y a pas échappé non plus. La diminution drastique des vols a entraîné l'arrêt d'activité des prestataires de service. Certaines entreprises ont fait faillite, c'est par exemple le cas pour Swissport en Belgique en juin 2020. La grande majorité des entreprises ont pu, malgré tout, traverser cette crise grâce au fret.

Le *ground handling* est donc un acteur essentiel dans la chaîne du transport aérien. Néanmoins pour rester attractif dans les années à venir, le secteur doit également agir sur son impact environnemental. En effet, l'assistance en escale serait à l'origine d'environ 30% des émissions de CO2 d'un aéroport⁶. Concernant l'aviation d'affaires, le concept de l'assistance en escale est différent, bien qu'il existe également.

⁵ « Les assistants en escale, moteur du renouveau du transport aérien » rapport effectué par la société de consulting *Roland Berger* (Octobre 2020).

⁶ « Les assistants en escale, moteur du renouveau du transport aérien » rapport effectué par la société de consulting *Roland Berger* (Octobre 2020).

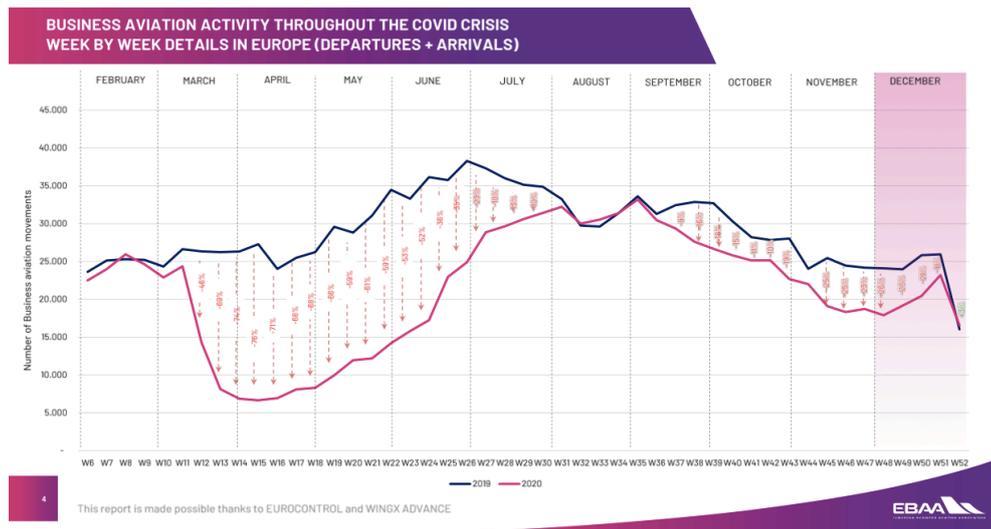
L'aviation d'affaires est en effet un domaine particulier, elle fait partie de l'aviation dite générale et concerne les vols « à la demande » effectués généralement en jet privé. A la différence des vols effectués par des compagnies aériennes régulières qui disposent d'un planning prévu en avance, l'aviation d'affaires s'adapte complètement aux besoins du passager. Bien que cela soit un mode de transport privilégié par les hommes d'affaires fortunés, l'aviation d'affaires comprend aussi d'autres activités très souvent méconnues. Les vols médicaux tels que les transports d'organes ou les évacuations d'urgence, mais aussi les vols liés au cargo et au fret postal ou encore les vols gouvernementaux, sont inclus dans l'aviation d'affaires. De plus, certains jets privés appartiennent à des propriétaires privés qui choisissent de les mettre en location lorsqu'ils ne s'en servent pas. À la différence de l'aviation commerciale, l'aviation d'affaires est entre autres caractérisée par son gain de temps, sa personnalisation ainsi que son confort d'une très grande qualité. La confidentialité est également une de ses caractéristiques majeures, c'est d'ailleurs, pour cette raison qu'elle est privilégiée par les hommes politiques ou autre personnalité publique.

Selon un rapport publié en 2019 par l'association européenne d'aviation d'affaires (EBAA)⁷, l'industrie emploie près de 374 000 personnes en Europe et génère près de 87 milliards d'euros de retombées économiques. La France se démarque de ses voisins européens avec 11,8% de parts de marché. Le secteur emploie près de 40 000 personnes dans l'hexagone. Le nombre de mouvements enregistré en France s'élève à 243 000 ce qui lui permet d'occuper la première place du classement. En termes d'aéroports, nous retrouvons deux aéroports français en tête, sans surprise l'aéroport du Bourget enregistre le nombre de mouvements le plus important : 53 686 au total. Il est suivi par l'aéroport de Nice (35 449 mouvements), l'aéroport international de Genève arrive en troisième place presque à égalité avec Nice (35 569 mouvements). Enfin, deux aéroports Londoniens ferment ce classement avec Luton (28 002 mouvements) et Farnborough (27 916 mouvements) en cinquième place. Concernant la crise sanitaire, la fermeture des frontières a généré une chute de 25%⁸ des vols liés à l'aviation d'affaires en Europe.

⁷ « *Country Profile* », rapport réalisé par l'EBAA (2019). Par soucis de représentativité, un rapport avant la crise sanitaire a été privilégié pour détailler les chiffres.

⁸ « *Business Aviation Traffic Tracker Europe* » rapport réalisé par l'EBAA (Décembre 2020).

Cependant, cette industrie fait preuve de résilience, puisque dès l'été 2020, le niveau pré-crise a été retrouvé et même légèrement dépassé, comme le montre le graphique ci-dessous. Même si une baisse a de nouveau été constatée en automne, cela montre quand même que l'aviation d'affaires est rapidement capable de revenir à des niveaux acceptables.



Nombre de mouvements par semaine pour l'aviation d'affaires en 2020 – Business Aviation Traffic Tracker - Décembre 2020, EBAA

Les jets privés ont en effet été très sollicités pendant la crise pour des raisons médicales tels que le transport des personnes infectées, l'acheminement de masques ou pour ramener les ressortissants dans leurs pays à la suite de la fermeture des frontières.

L'aviation d'affaires a fait émerger le concept des FBO (*Fixed Based Operator*). Les FBO sont des entreprises implantées au sein des aéroports, spécialisées dans la fourniture de services pour les passagers, les équipages et les aéronefs privés à partir de ses propres installations spécialisées (terminal privé). Nous retrouvons donc bien la définition d'un assistant en escale, néanmoins le terme FBO est employé uniquement pour l'aviation d'affaires. L'aéroport du Bourget avec ses 550 hectares de superficie, compte 7 FBO différents. Le parcours d'un passager au sein d'un terminal public est complètement différent de celui effectué dans un terminal privé. En guise d'illustration, nous allons prendre comme exemple le FBO ASTONSKY, filiale de l'entreprise Clair Group. Cette entreprise, créée par Charles Clair, possède 3 autres filiales à savoir une école de pilotage

ASTONFLY, une compagnie aérienne d'aviation d'affaires ASTONJET ainsi qu'un centre de maintenance ASTONTEC. Charles Clair qui rêvait d'être pilote de ligne a très vite débuté dans le milieu grâce à ses licences de pilotage qu'il a commencé à acquérir dès sa sortie du baccalauréat. Après plusieurs expériences professionnelles, il se lance en 2004 dans la création de l'école de pilotage Air&Compagnie (qui deviendra par la suite ASTONFLY). Au fil de ses expériences, Charles Clair a su saisir les opportunités pour faire évoluer sa société et intégrer de nouvelles divisions. Le FBO ASTONSKY a été inauguré en 2019, après des mois de travaux et 11 millions d'euros investis. Le terminal privé a pris place au rez-de-chaussée d'un bâtiment de plusieurs étages acquis par le fondateur de Clair Group. ASTONSKY propose une large gamme de services pour les passagers, les équipages ainsi que les aéronefs. Nous retrouvons d'une part les prestations liées à l'aéronef. ASTONSKY propose notamment de fournir de l'électricité via un groupe de puissance électrique (GPU), ou encore de réaliser le service toilettes (vidange et nettoyage) et eau potable. Par ailleurs, il est également possible de louer une place de parking à l'extérieur ou dans un hangar pour le stockage des aéronefs. ASTONSKY possède effectivement 3 hangars pouvant être loués pour des durées variables. En collaboration avec des prestataires, ASTONSKY propose également l'avitaillement ou le nettoyage de l'aéronef. D'autres prestations telles qu'un service floral ou un service pressing sont également proposées par le FBO dans la catégorie des services liés à l'aéronef. Pour les passagers, ASTONSKY dispose de deux salons offrant des services dignes des plus grands hôtels de luxe français. Dès leur arrivée, les passagers sont amenés dans l'un des salons et pris en charge par un maître d'hôtel. Un des salons possède une surface de 200m², nous y retrouvons notamment une cave à vin avec les références les plus prestigieuses ainsi qu'un bar. Le deuxième salon nommé « Altitude » situé au premier étage, est réservé aux passagers souhaitant une discrétion totale, il est doté d'un espace réunion qui peut être réorganisé, un espace détente avec canapés ainsi qu'une terrasse. Les deux salons possèdent une vue panoramique sur les pistes afin que les passagers puissent observer la préparation de leur avion. Par ailleurs, ASTONSKY propose également un service voiturier, ainsi qu'un service de nettoyage du véhicule du passager. De plus, si le passager souhaite avoir de la presse à bord, ASTONSKY s'occupe également de fournir ce service. Pour les équipages, le FBO

propose des salles de préparation des vols, un parking sécurisé, des espaces de repos et de détente ou encore la possibilité d'avoir une réservation dans des établissements hôteliers à des tarifs préférentiels. Une navette est également disponible la Tesla Crew ASTONSKY pour récupérer les équipages si besoin, s'ils séjournent dans un hôtel à proximité par exemple.

Pour fournir l'ensemble de ces services ASTONSKY possède 3 départements principaux à savoir le département service client (ou *customer care department*) dédié à la prise en charge du passager côté ville. Le valet, le maitre d'hôtel, le voiturier ainsi que les gouvernantes font partie de ce département, géré par le *customer care manager*. Le département piste (ou *ramp department*) qui s'occupe des services liés aux aéronefs, les membres de ce département sont les agents de pistes qui sont sous la direction du *ramp manager*. Enfin, le département des opérations (ou *operation department*) s'occupe de la gestion des passagers et des équipages ainsi que de la coordination des vols. Ce département est constitué par deux postes : les agents d'escale côté ville, ainsi que les agents coordinateurs, côté piste. Ils sont sous la direction de l'*operation manager*.

Dans un terminal privé, le passager est accompagné dès son arrivée et jusqu'à ce qu'il embarque dans le jet privé. Le personnel se trouve à sa disposition pour répondre à toutes ses demandes. ASTONSKY offre ainsi une expérience client inédite semblable aux services que l'on retrouve dans l'univers du luxe *made in France*, en s'adaptant aux exigences du passager. Nous remarquons bien la différence avec les terminaux publics, dans lesquels les passagers doivent souvent patienter de longues heures avant l'embarquement. L'encadrement y est également moins présent, les passagers sont plus livrés à eux-mêmes et ne bénéficient pas des services que proposent les FBO comme ASTONSKY. Les compagnies aériennes privées passent également des contrats avec les FBO mais à la différence de l'aviation récurrente, les coûts de l'assistance sont plus élevés car les services proposés ne sont pas les mêmes. Néanmoins, il n'est pas avantageux pour les compagnies aériennes privées de négliger le choix du prestataire d'assistance en escale puisqu'il détermine le niveau de qualité des prestations réalisées.

L'assistance en escale est un acteur essentiel dans l'industrie de l'aviation, néanmoins nous verrons que cette activité est à l'origine de la plupart des incidents causés aux aéronefs. Il suffit parfois d'une petite erreur sans conséquence sur un aéronef au sol, pour provoquer un grave accident, une fois qu'il se trouve à une certaine altitude. À titre d'exemple, le 3 mars 1974, le mauvais verrouillage d'une porte de soute d'un DC-10 de la compagnie Turkish Airlines a provoqué l'ouverture brutale de la soute lorsque l'aéronef était en vol. La dépressurisation a provoqué une perte de contrôle de l'aéronef et ce dernier s'est finalement écrasé en forêt dans le département de l'Oise. Ce drame qui a conduit à la mort des 335 passagers et de 11 membres d'équipages est l'accident le plus meurtrier que le sol français ait connu. L'absence d'inspection visuelle par le personnel au sol, bien que requise, est à l'origine de cet accident. Le secteur de l'aviation est très règlementé, cependant, l'industrie des FBO fait en quelques sortes exception à cette règle⁹. Elle n'est pas aussi règlementée que les autres activités du transport aérien. Ainsi, afin d'établir un meilleur niveau de sécurité dans les opérations en lien avec l'assistance en escale, plusieurs certifications ont été créées pour différents acteurs du transport aérien. L'International Business Aviation Council (IBAC) a mis en place les certifications IS-BAH (International Standard for Business Aircraft Handling) et IS-BAO (International Standard for business aircraft operators). De son côté, l'association internationale des transporteurs aériens (IATA) a créé la certification ISAGO (IATA's Safety Audit for Ground Operations). La certification adaptée aux FBO est la certification IS-BAH, les deux autres étant réservées respectivement pour les opérateurs privés (IS-BAO) ainsi que pour l'assistance des avions commerciaux (ISAGO). Charles Clair possède une citation « *Do it well or don't do it* »¹⁰, la volonté d'acquiescer la certification IS-BAH s'est donc avéré être une évidence pour contribuer à l'amélioration de la sécurité au sein de son terminal privé. Ce mémoire traitera donc du thème de la certification IS-BAH pour le terminal ASTONSKY. Plus précisément nous verrons comment un FBO peut-il se préparer pour la mise en place du premier niveau de la certification IS-BAH. La première partie de ce mémoire sera consacrée à une présentation générale de la

⁹ Fin de l'article « Best practices in FBO Management : IS-BAH », D. Wilson, Airport Business (avril 2016)

¹⁰ « Fais-le correctement ou ne le fait pas »

certification et notamment de ses aspects fondamentaux, la deuxième partie quant à elle, consistera à expliquer la mise en application du processus d'acquisition de la certification au sein du FBO ASTONSKY. Tout au long de ce mémoire, nous verrons plusieurs termes qu'il convient de définir. D'une part, les politiques, les processus et les procédures qui sont un des points fondamentaux de la certification. Un processus désigne un ensemble d'activités dépendantes les unes des autres, permettant d'aboutir à la création d'un produit ou d'un service à partir de données d'entrée¹¹ (*input*). Les processus génèrent de la création de valeur. Les procédures désignent l'ensemble des étapes devant être suivies dans un ordre précis pour réaliser une activité ou une partie d'un processus¹². Les politiques quant à elles, déterminent et guident les décisions présentes et futures de l'entreprise. Les processus ainsi que les procédures peuvent faire partie d'une politique. D'autre part, nous développerons également sur la notion de gestion des risques qui repose sur 3 piliers : l'identification, l'analyse et l'élimination (ou atténuation) des dangers et des risques associés, pouvant constituer une menace pour l'entreprise¹³. Par conséquent, il convient de distinguer les termes danger et risque. Un danger désigne toute condition pouvant conduire à l'accident et entraîner des conséquences graves sur les personnes (blessures, maladies ou décès), sur les systèmes (dommages ou pertes), sur les biens ou sur l'environnement¹⁴. Le risque quant à lui, désigne la probabilité que les conséquences d'un danger ont de se produire. Pour finir, le terme d'accident tel que défini dans l'annexe 13 de l'OACI, désigne un « évènement lié à l'utilisation d'un aéronef [...] et au cours duquel une personne est mortellement ou grièvement blessée [...], l'aéronef subit des dommages ou une rupture structurelle [...], l'aéronef a disparu ou est totalement inaccessible ». Un incident quant à lui, toujours selon l'annexe 13, désigne un « évènement, autre qu'un accident, lié à l'utilisation d'un aéronef, qui compromet ou pourrait compromettre la sécurité de l'exploitation ».

¹¹ Définition issue du Standard IS-BAH édition 7 - Juillet 2020.

¹² Définition issue du Standard IS-BAH édition 7 - Juillet 2020.

¹³ Définition issue du Doc 9859 de l'OACI.

¹⁴ Définition issue du site Skybrary.

Titre 1 : La certification IS-BAH.

Chapitre 1 : Présentation de la certification.

I. Généralités sur la certification.

A. L'IBAC.

(1) Présentation – L'International Business Aviation Council (IBAC) est une association non gouvernementale spécialisée dans l'aviation d'affaires. Elle fut créée en 1981 par cinq associations issues de plusieurs régions du monde. L'objectif initial était de représenter les intérêts des opérateurs d'avions d'affaires dans leurs pays respectifs. Au fur et à mesure, l'association s'est développée et compte aujourd'hui quinze membres répartis à travers le monde. Les membres de l'IBAC sont pour la grande majorité des associations nationales ou régionales d'aviation d'affaires. Nous retrouvons ainsi, pour n'en citer quelques-unes l'EBAA, l'association européenne d'aviation d'affaires, l'AfBAA l'association africaine d'aviation d'affaires ou encore l'association italienne d'aviation d'affaires l'IBAA, au niveau national. L'IBAC est dirigé par un conseil d'administration dont les représentants sont choisis par ses quinze membres. Monsieur Kurt Edwards est le directeur général de l'IBAC depuis 2012. L'IBAC possède également un statut d'observateur à l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale (OACI). Son siège est donc partagé avec celui de l'OACI, à Montréal.

(2) Son rôle – L'IBAC est chargée de promouvoir le développement de l'aviation d'affaires dans le monde. Pour cela, elle s'assure, grâce à son expertise qu'elle apporte lors des réunions organisées par l'OACI, que les normes et les pratiques recommandées rédigées par cette dernière répondent aux besoins du secteur. Pour rappel, une norme désigne "toute spécification [...] nécessaire à la sécurité ou à la régularisation de la navigation aérienne internationale et à laquelle les États contractants sont tenus de se conformer en application des dispositions de la Convention". Elle se différencie d'une pratique recommandée qui se définit comme étant "toute spécification [...] dont l'application uniforme est reconnue souhaitable dans l'intérêt de la sécurité, de la

régularisation ou de l'efficacité de la navigation aérienne internationale, et à laquelle les États contractants s'efforceront de se conformer en application des dispositions de la Convention"¹⁵. Les deux notions se distinguent par le caractère obligatoire de la mise en place des règlements de l'OACI. Par conséquent, un État qui ne serait pas en mesure de mettre en place une norme de l'OACI devra obligatoirement se justifier. Cependant, le fait de ne pas se conformer à une pratique recommandée ne nécessite aucune justification de la part des États contractants et ne donne lieu à aucune sanction. L'IBAC intervient au niveau mondial tandis que ses associations membres, agissent au niveau régional ou national.

(3) Des certifications adaptées au secteur de l'aviation d'affaires – L'IBAC a mis en place deux certifications reconnues au niveau mondial permettant de récompenser les efforts des opérateurs et des assistants en escale en matière de gestion de la sécurité et de qualité de service dans leurs opérations. Dans les deux cas, l'acquisition de la certification est une démarche volontaire. D'une part, nous retrouvons la certification IS-BAO. Mise en place en 2002, cette certification, basée sur les normes et les pratiques recommandées de l'OACI, est destinée à promouvoir l'utilisation de procédures opérationnelles de qualité. Elle s'adresse aux opérateurs d'avions d'affaires (compagnies aériennes privées), indépendamment de leur taille et de la nature de leur trafic (international ou domestique). Le programme IS-BAO encourage les opérateurs à analyser leurs procédures afin d'améliorer la sécurité de leurs activités. Pour cela, les opérateurs qui se lancent dans cette démarche vont pouvoir bénéficier d'outils et de guides appropriés mis en place par l'IBAC afin de les aider sur plusieurs aspects. La certification IS-BAO met l'accent sur l'importance du système de gestion de la sécurité (SGS). Le SGS est un élément essentiel que l'on retrouve dans les deux certifications de l'IBAC, nous verrons par la suite son utilité et sa composition. D'autre part, l'IBAC a également créé la certification IS-BAH, en coopération avec la NATA (National Air Transport Association) en 2014. De façon simplifiée, il s'agit du reflet de la certification IS-BAO pour les entreprises d'assistance en escale de l'aviation d'affaires. En effet, le standard reprend la structure d'IS-BAO, et c'est également la première certification à introduire le concept

¹⁵ Selon la définition de l'OACI vue dans le cours de droit aérien de Julie Laborde– 2020/2021

du SGS pour les entreprises d'assistance en escale. La certification permet aux FBO de satisfaire les exigences de l'OACI en matière de SGS et de développer des procédures efficaces afin d'améliorer la sécurité des opérations liées à l'assistance en escale. La remise des certifications développées par l'IBAC sont conditionnées par la réalisation d'un audit par des auditeurs agréés. De ce fait, l'IBAC possède également un programme d'accréditation des auditeurs que nous détaillerons en deuxième partie.

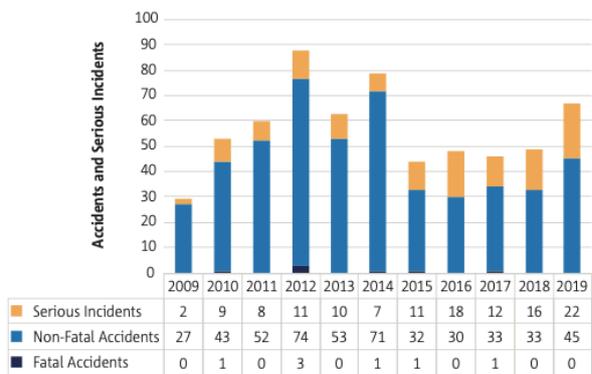
(4) Ses autres travaux – Par ailleurs, l'IBAC propose également des webinaires sur différents sujets en lien avec la sécurité. Ces conférences en ligne sont présentées par des personnes expertes appartenant à des entreprises ayant elles-mêmes été certifiées IS-BAH ou IS-BAO. Ces webinaires sont également accessibles aux particuliers sur le site de l'IBAC, ainsi, cela s'avère être un très bon moyen de se renseigner sur l'univers de la sécurité dans l'aviation d'affaires. Dans le même esprit, en lien avec les certifications, l'association a mis en place des *workshops* afin que les candidats à la certification puissent y voir plus clair sur les attendus des programmes IS-BAH/IS-BAO, nous y reviendrons par la suite. L'IBAC représente également l'aviation d'affaires sur les sujets environnementaux de l'OACI. L'industrie de l'aviation est en effet très souvent pointée du doigt en ce qui concerne les sujets environnementaux, l'IBAC développe ainsi des projets visant à réduire l'impact de l'aviation sur notre planète. Par exemple, l'IBAC a mis en place avec l'association des constructeurs d'aviation générale (GAMA) en 2009, un projet climat pour l'aviation d'affaires. Parmi les objectifs du projet, se trouve notamment la réduction des émissions de dioxyde de carbone de 50% d'ici 2050. Pour atteindre les objectifs, l'IBAC a par exemple, développé avec des constructeurs et des fournisseurs de services, un guide sur les carburants alternatifs durables. Ce guide a été réalisé pour encourager l'industrie à se tourner vers ce type de solution, mais également pour répondre aux multiples questionnements que suscite ce sujet. De plus, l'IBAC participe activement au développement d'autres projets environnementaux créés par l'OACI, tels que la norme CO₂, applicable à l'aviation d'affaires d'ici 2023, ou encore le programme CORSIA (Carbon Offsetting Scheme and Reduction for International Aviation) qui vise à maintenir un niveau d'émissions de carbone générées par les vols internationaux sous le seuil enregistré pour l'année 2020. Pour finir, l'IBAC a également

introduit en 1985 la carte d'identification des membres d'équipage spécifique au personnel de l'aviation d'affaires. Elle permet de faciliter le parcours des équipages au sein de l'aéroport, notamment aux contrôles de sécurité. Elle est basée sur les normes et les pratiques recommandées contenues dans l'annexe 9 de l'OACI et fonctionne donc de la même manière que la carte des équipages de l'aviation commerciale. Cette carte permet également à ses détenteurs de pouvoir bénéficier de temps à autre de réductions dans plusieurs lieux, tels que les hôtels. La carte coûte 70 dollars et est valable trois ans. L'IBAC délivre en moyenne 1500 cartes par an et plus de 4000 cartes sont actuellement actives.

B. Description du standard IS-BAH.

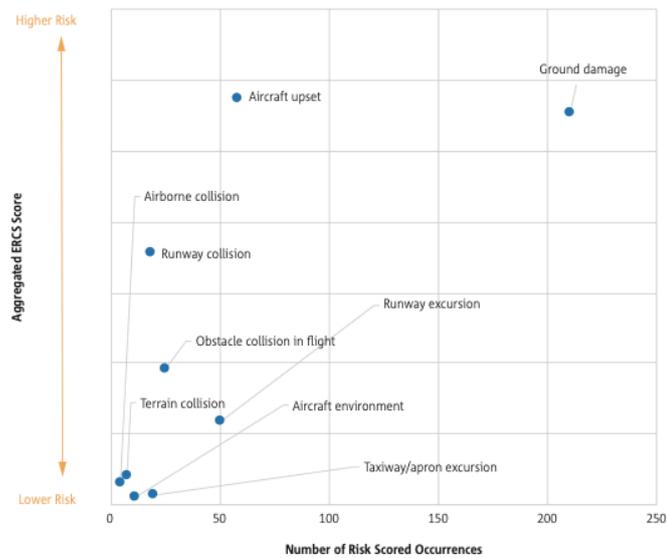
(5) Les incidents sur piste : principale cause des dommages causés aux aéronefs – Depuis plusieurs années, la majeure partie des dommages aux aéronefs sont causés par des incidents au sol. Selon le rapport de sécurité annuel publié par l'EASA en 2020, le nombre d'incidents graves liés à l'assistance en escale ainsi qu'aux infrastructures des aérodromes a plus que doublé par rapport à la moyenne enregistrée sur les dix dernières années¹⁶. Sur le graphique ci-contre¹⁷, il ressort que pour l'année 2019, le nombre d'incidents graves liés aux opérations au sol, est le plus élevé sur la période présentée. C'est également l'année à laquelle a été enregistrée le nombre le plus élevé d'accidents non mortels, en comparaison avec les quatre dernières années.

Figure 85 Fatal accidents, non-fatal accidents and serious incidents per year involving aerodromes and ground handling



¹⁶ Annual Safety Review 2020 (Page 129 du PDF, sans distinction entre aviation d'affaires et commerciale) rapport publié par l'EASA (30.07.2020)

¹⁷ Graphique issu de l'Annual Safety Review 2020 EASA (30.07.2020)



Graphique représentant les principales causes d'incidents liées à l'assistance en escale et aux infrastructures des aéroports – Annual Safety Review 2020 – EASA, 30/07/2020

Sur ce graphique, nous remarquons aussi que les dommages au sol représentent la principale cause de la survenance des incidents. Ce type de dommages concerne par exemple les collisions avec des engins de piste (véhicules, passerelles, tapis bagages, ...) des hangars ou d'autres aéronefs lors des opérations de tractage. Ces incidents entraînent des coûts importants pour l'opérateur et l'entreprise d'assistance en escale. D'une part, les coûts financiers, pour l'opérateur, liés aux réparations des aéronefs endommagés entraînant une incapacité plus ou moins longue de faire voler son avion, qui perd alors de la valeur. D'autre part, il doit reprogrammer ses équipages sur un autre vol ainsi que ses passagers, ce qui peut entraîner des désorganisations sur les prochains vols ainsi qu'une perte de confiance chez les passagers. Du côté des FBO, les incidents nuisent à leur efficacité et engendrent aussi des coûts importants. Ces coûts peuvent être liés aux blessures du personnel se retrouvant dans l'incapacité d'exercer leurs fonctions, une perte de confiance peut également se faire ressentir parmi les membres du personnel. Le FBO doit également remplacer ou réparer ses équipements hors service et il pourrait être amené à verser des indemnités à la compagnie¹⁸. C'est l'image du FBO au regard des opérateurs qui sera aussi affectée. C'est donc dans ce

¹⁸ Pour rappel, les compagnies aériennes d'affaires concluent des contrats avec les FBO.

contexte qu'est né le standard IS-BAH en 2014. L'objectif de la certification IS-BAH est de permettre aux entreprises d'assistance en escale d'atteindre un certain niveau de sécurité grâce à la création et/ou à l'amélioration de leurs procédures opérationnelles. Elle a également pour objectif d'apporter une certaine harmonie dans la manière dont sont réalisées les opérations, grâce à sa portée internationale. Enfin, le standard a aussi été créé pour favoriser le développement et la croissance de l'aviation dans le monde. Depuis sa création, le standard a fait l'objet de sept amendements, en prenant en compte les évolutions du secteur de l'aviation d'affaires. Nous l'avons expliqué en introduction, l'assistance en escale est un domaine qui comprend de nombreuses activités, IS-BAH a donc été conçu de manière à pouvoir s'adapter aux différents profils d'assistants en escale. Les FBO certifiés sont présents principalement en Europe, et sur les autres continents notamment en Asie, aux États-Unis et quelques-uns au Moyen-Orient. En France, on dénombre une quinzaine de FBO certifiés, dont quatre qui sont situés à l'aéroport du Bourget. Le premier FBO certifié IS-BAH fut le FBO SKYVALET de Cannes-Mandelieu, en avril 2015.

(6) Son contenu – Le standard IS-BAH se compose de quinze chapitres. Bien qu'il soit rédigé en anglais (langue aéronautique et langue de l'IBAC), les associations membres ont la possibilité de traduire le standard dans la langue nationale à condition d'obtenir une autorisation écrite de l'IBAC. Cependant, elles doivent s'assurer que la traduction n'altère pas les dispositions énoncées dans la version originale du standard. Les deux premiers chapitres sont consacrés à une introduction de la certification. C'est à partir du troisième chapitre que sont véritablement définies les exigences et pratiques recommandées d'IS-BAH, basées sur celles de l'OACI. Les sujets traités sont vastes, nous retrouvons ainsi des attendus en ce qui concerne le traitement des aéronefs, des passagers et des équipages ainsi que de leurs bagages, les opérations de sûreté, ou encore les programmes de formation du personnel. Le standard IS-BAH explique aux entreprises d'assistance en escale ce qui doit être fait, plutôt que comment cela doit être fait. C'est pour cette raison que l'IBAC a développé un guide pour aider les entreprises dans leur démarche afin qu'elles aient une meilleure compréhension de ce qui est

attendu. Le guide reprend point par point le standard en précisant ce que peuvent mettre en place les FBO pour s'y conformer mais aussi ce qui sera analysé lors de l'audit final¹⁹.

(7) Une certification basée sur plusieurs niveaux - Il existe trois niveaux de la certification IS-BAH. Ces trois niveaux correspondent au degré de maturité du système de gestion de la sécurité du FBO. Une entreprise d'assistance en escale certifiée IS-BAH niveau 1 signifie que son SGS est correctement documenté, approuvé par le dirigeant responsable et implanté au sein de l'entreprise. Pour acquérir le niveau 1 le FBO doit également démontrer qu'il a mis en place les exigences décrites dans le standard IS-BAH. Le second niveau est délivré lorsque le SGS fait preuve d'une maturité plus importante, le FBO doit être en effet capable de gérer ses risques avec une certaine efficacité. Enfin, le niveau 3 est attribué aux FBO qui démontrent que la gestion de la sécurité est totalement intégrée au sein de leur organisation et qu'une culture positive de sécurité²⁰, a été mise en place. Nous verrons qu'il s'agit d'un excellent moyen d'améliorer la sécurité, tout FBO devrait se diriger vers cette voie. Après l'acquisition du niveau 1, et pour maintenir la certification, un FBO doit au minimum atteindre le niveau 2 dans un délai n'excédant pas deux ans, sous peine de perdre le niveau 1. Il n'y a pas d'obligation d'atteindre le troisième niveau, un FBO peut très bien s'arrêter au niveau précédent. Toutefois, il faut qu'il renouvelle son deuxième niveau dans un délai de deux ans également, sinon il se verra infliger le retrait de la certification. Pour le niveau 3, les FBO qui démontrent que leur SGS possède un degré de maturité élevé ainsi qu'une importante performance de la sécurité peuvent se voir octroyer la certification pour une durée de trois ans. Ces aspects sont intéressants puisqu'ils montrent qu'IS-BAH n'est pas une démarche sur le court terme. Il ne suffit pas de concentrer tous ses efforts pour obtenir le premier niveau de la certification, puis de s'arrêter en chemin. Au contraire, grâce à ce standard, l'IBAC encourage les FBO à être dans une démarche d'amélioration continue.

¹⁹ Se référer à l'annexe n°2.

²⁰ Le terme de culture juste est également employé, cette notion sera expliquée dans la partie consacrée au SGS.

(8) Une certification reprenant le principe de l'amélioration continue – L'amélioration continue est un concept qui provient de la norme ISO 9001, une certification relative au management de la qualité. L'objectif de l'amélioration continue est de définir les différents systèmes de l'entreprise pour en définir les objectifs ainsi que les actions à réaliser pour les atteindre. Un système se définit comme « une structure organisée, intentionnelle, constituée d'éléments et composants corrélés et interdépendants et de politiques, procédures et pratiques connexes créées pour effectuer une activité spécifique ou pour résoudre un problème »²¹. A titre d'exemple, les 4 divisions de la société Clair Group, peuvent être considérées comme des systèmes. L'amélioration continue est basée sur un cycle composé de quatre étapes, appelées PDCA, créées par le statisticien William Edwards Deming. La première étape (*Plan*) consiste à établir les objectifs à atteindre pour un système en ciblant les problématiques rencontrées et trouver des solutions appropriées pour les résoudre. La mise en place des actions définies à l'étape précédente, vient en deuxième étape (*Do*). La troisième étape est la vérification (*Check*) qui permet de contrôler si les actions mises en place sont efficaces pour atteindre les objectifs et résoudre les problèmes. Pour finir, en fonction de ce qui aura été observé à l'étape précédente, la dernière étape (*Act*) sera nécessaire pour corriger et améliorer les actions mises en place ou les répéter si elles ont fonctionné. Une fois arrivé à la dernière étape, le but est de recommencer le processus avec de nouveaux objectifs, de nouvelles actions à mener et ainsi de suite. C'est d'ailleurs pour cette raison que le cycle est schématisé à l'aide d'une roue divisée en quatre parties, pour chaque étape du PDCA, afin de montrer que le processus ne possède pas de fin. Les entreprises se nourrissent de leur expérience pour pouvoir atteindre de nouveaux objectifs et rechercher systématiquement l'amélioration.

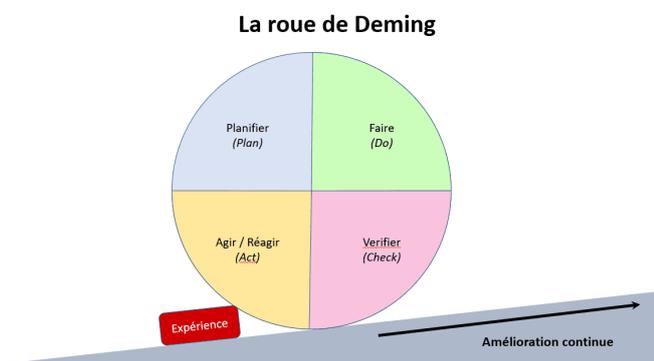


Schéma du cycle PDCA (www.leblogdudirigeant.com)

²¹ Définition issue du Doc 9859 de l'OACI – 4^{ème} édition 2018 (version pdf disponible sur le site de l'OFAC).

Les FBO intéressés par l'acquisition d'IS-BAH doivent donc prendre conscience qu'il s'agit d'une démarche sur le long-terme. Ils devront continuellement revoir leurs procédures afin de les améliorer. A l'échelle IS-BAH, ce n'est pas que l'organisation qui doit être améliorée mais bien les processus et les procédures.

(9) Un standard adapté aux besoins de l'aviation d'affaires - Une fois par an une réunion est organisée avec des professionnels de l'assistance en escale issus de plusieurs pays du monde. Cette réunion, (*IS-BAH Standards Board*) traite spécifiquement du standard IS-BAH afin d'y apporter d'éventuelles modifications. Les participants peuvent par exemple proposer des améliorations grâce à leur retour d'expérience sur l'année écoulée. Ces échanges permettent également d'être au courant des dernières évolutions du secteur grâce au statut d'observateur de l'IBAC aux réunions de l'OACI.

L'IBAC et ses membres s'apportent mutuellement afin de contribuer au développement de l'aviation d'affaires dans le monde. La certification IS-BAH a été créée pour aider les entreprises du secteur de l'assistance en escale à fournir des prestations de qualité en assurant un niveau élevé de sécurité. Le standard IS-BAH repose sur deux piliers fondamentaux qui seront développés dans la partie suivante.

II. Les fondamentaux de la certification.

Dans cette partie il s'agira d'approfondir les principes fondamentaux de la certification IS-BAH à savoir les politiques, processus et procédures opérationnelles ainsi que le système de gestion de la sécurité.

A. Des politiques, processus et procédures, pour l'ensemble des activités gérées par le FBO.

(1) Définition - Ces trois notions constituent l'essence même de la certification. Dans le standard IS-BAH, il est demandé aux FBO de mettre en place des politiques, des processus et des procédures sur différents sujets (santé sécurité au travail, tractage des avions, prise en charge des passagers, ...). En premier lieu, il convient de rappeler la

définition ces trois notions, vues en introduction. Elles sont définies dans le standard IS-BAH en reprenant les définitions issues de la norme ISO 9001. Une politique désigne les règles de gestion de l'entreprise. Ces règles conditionnent la manière dont les différents départements de l'entreprise vont réaliser leurs activités, elles sont souvent soumises aux réglementations liées à l'activité exercée. Cela s'apparente à la stratégie de l'entreprise, au travers de laquelle vont découler les processus et les procédures. Les processus désignent un ensemble d'activité dépendantes les unes des autres, et permettant d'obtenir un produit ou un service (création de valeur) à partir de ressources. Ces ressources, appelées aussi « input » peuvent être matérielles (équipement, personnel) mais aussi immatérielles (information, besoin recherché, ...). Le résultat d'un processus (ou « output ») peut servir de ressources pour un autre processus de l'entreprise. Enfin, les procédures sont l'ensemble des étapes devant être suivies pour réaliser une tâche ou une partie d'un processus. Au sein d'une entreprise les différents services tels que le service commercial, le marketing ou encore la production sont des processus généralement reliés entre eux qui vont, par exemple aboutir à la création d'un produit en réponse à un besoin de la clientèle.

(2) Pourquoi faut-il créer des procédures ? – La création de procédures nécessite du temps²² et doit répondre à des objectifs précis. Hormis que l'existence des procédures conditionne l'attribution de la certification, elles sont également essentielles pour tout FBO souhaitant augmenter sa performance. Il est donc essentiel de déterminer l'objectif de la création d'une procédure. En premier lieu, l'élaboration de procédures peut permettre de respecter des exigences en termes de sécurité. Par exemple, le point 5.4.1 du standard IS-BAH explique que « lorsqu'un aéronef n'est pas en service, l'assistant en escale doit avoir des procédures afin d'empêcher les accès non autorisés ». Une procédure peut également être créée pour l'utilisation d'un nouvel équipement (engin de tractage, nouveau véhicule de transport, ...). De plus, les procédures s'avèrent également être très utiles pour la formation des nouveaux employés, elles permettent un

²² Nous verrons notamment dans le Titre 2 en prenant l'exemple d'ASTONSKY, qu'une procédure passe par plusieurs départements entre sa création et son intégration dans les manuels de l'entreprise.

apprentissage structuré ainsi qu'une bonne compréhension des aspects liés à la profession exécutée. Il est important que les procédures soient communiquées et comprises par l'ensemble du personnel concerné car elles favorisent la performance générale de l'entreprise. Dans le cadre de la certification IS-BAH, les procédures sont intégrées à la gestion des risques et participent à la prévention de la survenance d'incidents sur piste. Elles permettent également de répondre aux attentes d'une clientèle exigeante en apportant une certaine qualité de service, notamment dans la gestion des passagers et de leurs bagages au départ et à l'arrivée. Joseph AZZAZ, directeur de l'aéroport de la Môle-Saint-Tropez et membre de l'IS-BAH Standard Boards Meeting m'a confiée lors d'une interview les difficultés d'instaurer des procédures au sein d'un FBO. Cela s'explique par le fait que les équipes au sol sont souvent habituées à réaliser leurs tâches d'une certaine manière et estiment qu'il n'y a aucune raison de changer puisqu'ils n'ont jamais rencontré d'accident. Cependant, pouvons-nous admettre qu'un FBO est sûr parce qu'il n'a jamais rencontré d'accident ? La réponse est non, le facteur chance y est pour beaucoup, comme l'ont affirmé les membres de l'IBAC durant le *workshop* sur les fondamentaux d'IS-BAH. Il est primordial de retenir que dans le secteur de l'aviation, le premier service vendu est la sécurité, tant pour les opérateurs que pour les passagers. Il est donc important, même si IS-BAH n'est pas un objectif recherché de développer des procédures au sein d'un FBO.

(3) « *Je fais ce que j'écris, j'écris ce que je fais* »²³ - La plupart des FBO possèdent déjà des procédures, mais ces dernières ne sont pas toujours correctement documentées²⁴. L'objectif est donc de les rédiger, cela représente déjà près de la moitié du travail pour acquérir la certification. Les procédures doivent être rédigées d'une manière simple afin qu'elles soient faciles à lire et à comprendre. Pour ce faire, il est recommandé d'interroger les personnes impliquées en leur demandant de mettre par écrit les différentes étapes réalisées et d'expliquer quelles sont leurs habitudes (bonnes ou mauvaises). Cela permettra de corriger les éventuelles erreurs afin d'améliorer la

²³ Citation de Joseph AZZAZ, lors de l'interview qu'il m'a accordée le 15/03/2021.

²⁴ D. Wilson "Best practices in FBO management: IS-BAH" – *Airport Business*, 04/2016, information confirmée par Joseph AZZAZ.

sécurité des opérations et du personnel. Il peut être également judicieux d'insérer des images ou schémas pour faciliter la compréhension. De plus, les procédures doivent être relues par des personnes n'étant pas forcément familières avec ces dernières afin d'apporter des précisions supplémentaires. En effet, si nous prenons par exemple un salarié qui serait en formation, il est nécessaire qu'il comprenne la procédure bien qu'il ne connaisse pas l'entreprise et/ou le poste. Une fois écrite, une procédure n'est pas figée, elle a vocation à évoluer. Des améliorations peuvent être suggérées par les personnes impliquées pour que la procédure reste efficace et adaptée à l'entreprise au fil du temps, nous retrouvons donc cette idée d'amélioration continue développée en amont.

B. Système de gestion de la sécurité.

La notion de système de gestion de la sécurité (SGS) a été évoquée plusieurs fois dans les paragraphes précédents. L'objectif de cette partie est donc d'expliquer comment est construit ce système et son importance pour les assistants en escale. La sécurité est l'élément majeur dans l'univers du transport aérien, elle se définit par l'ensemble des mesures prises pour prévenir les événements accidentels (météorologiques, techniques, organisationnels, ...) afin de réduire le risque aérien²⁵.

(4) Un concept développé par l'OACI – L'annexe 19 de l'OACI relative aux exigences en matière de sécurité, explique que les États doivent mettre en place un programme national de sécurité (PNS) pour favoriser l'amélioration de la sécurité sur le territoire. Ce programme national s'articule autour de quatre piliers et oblige les États à s'assurer que leurs prestataires de service mettent en place un SGS. Le SGS est finalement le reflet du PNS à l'échelle d'une entreprise, il repose sur les mêmes piliers que le PNS, nous les détaillerons par la suite. Par ailleurs, l'OACI a également créé un document, le doc 9859 intitulé Manuel de gestion de la sécurité. Il s'agit d'un guide venant compléter les informations présentées dans l'annexe 19 afin d'aider les États à la mise en place du PNS. Ce guide élargit notamment la notion de prestataires de services qui englobe désormais toutes les entreprises faisant partie du secteur aéronautique mettant en place un SGS.

²⁵ Définition issue du cours « Les évolutions de la sûreté dans l'aviation civile », 2020-2021.

Pour un assistant en escale, le SGS permet de placer la sécurité au centre de ses activités, il prône l'identification et la gestion des risques rencontrés mais également la surveillance des actions qui ont été mises en place. Le SGS est un élément fondamental pour l'obtention de la certification IS-BAH, nous l'avons vu auparavant, son niveau de maturité détermine le niveau d'acquisition (1,2 ou 3). L'OACI a défini les quatre piliers du SGS qui sont donc : la politique et les objectifs de sécurité, la gestion des risques, le maintien ainsi que la promotion de la sécurité.

(5) La politique et les objectifs de sécurité - Pour mettre en place un SGS, un FBO doit commencer par définir sa politique et les objectifs qu'il souhaite atteindre en matière de sécurité. La politique sécurité doit être signée par le dirigeant responsable de l'entreprise. Elle reflète l'engagement de la direction à assurer un haut de niveau de sécurité dans les activités du FBO. La politique et les objectifs de sécurité sont adaptés à la taille et aux activités de l'entreprise. Des exemples de politiques peuvent être consultés mais une politique définie pour un FBO ne sera pas forcément adaptée pour un autre, il est donc primordial que le FBO construise sa propre politique adaptée à ses opérations. Plus précisément, la politique sécurité présente les rôles et les responsabilités du personnel en matière de sécurité ainsi que les personnes aptes à prendre des décisions sur l'acceptabilité d'un risque²⁶. De plus, une personne responsable du SGS doit être nommée, elle s'assure du suivi et de la performance du système. Il est également important que la politique sécurité soit communiquée à l'ensemble des collaborateurs afin qu'ils comprennent l'importance de celle-ci. La communication participe en effet, à l'amélioration de la sécurité, c'est pour cette raison que les rapports d'incidents volontaires doivent être encouragés, cette information doit figurer dans la politique sécurité. Concernant les objectifs sécurité, il s'agit d'expliquer de manière simple, au travers de phrases courtes, ce que le FBO souhaite atteindre en matière de sécurité, grâce à son SGS. Ils sont déterminés par les principaux risques rencontrés par le FBO, mais dépendent également de sa taille et de ses activités. Ce dernier définira ensuite les éléments lui permettant de vérifier si ses objectifs sont atteints. Les indicateurs et les

²⁶ Notion développée dans le paragraphe 6b).

cibles de performance de sécurité, respectivement appelés SPI²⁷ et SPT²⁸ sont des outils qui vont aider le FBO à mesurer le niveau de la performance de son SGS. La mise en place de ces deux éléments a été imposée par l'OACI dans son annexe 19²⁹, et reprise dans le chapitre relatif au SGS dans le standard IS-BAH³⁰. Les SPI et SPT doivent figurer dans la politique de sécurité et doivent être périodiquement renouvelés afin qu'ils restent pertinents et adaptés à l'entreprise. Par ailleurs, l'entreprise d'assistance en escale doit définir dans sa politique de sécurité, un plan pour répondre aux situations d'urgence, on emploie le terme d'ERP (Emergency Response Plan). Ce plan vise à expliquer comment l'entreprise agit face à un accident grave qui peut être de nature variée (incendie durant l'avitaillement, catastrophe naturelle, ...). Les personnes à contacter doivent être clairement indiquées, de même que les responsabilités de chaque département pour maîtriser la situation et assurer la continuité des opérations. Ce plan doit être coordonné avec les autres entreprises avec lesquelles le FBO interagit. Il fait d'ailleurs l'objet du quatrième chapitre du standard IS-BAH. Enfin, il est essentiel que le FBO documente toutes les composantes de son SGS. Il peut faire l'objet d'un manuel à part entière ou être intégré dans le manuel des opérations pour les FBO de plus petites tailles.

(6) Gestion des risques – La gestion des risques est le deuxième pilier du SGS, c'est un pilier très important car il permet de prévenir et d'empêcher l'apparition d'un accident ou incident grâce à une identification des dangers puis à une évaluation des risques associés. Pour rappel, un danger est un événement pouvant avoir des conséquences graves sur les personnes, les équipements, l'environnement. Un risque quant à lui désigne la probabilité que les conséquences d'un danger ont de se produire.

²⁷ Safety Performance Indicators (indicateurs de performance de sécurité).

²⁸ Safety Performance Targets (cibles de performance de sécurité).

²⁹ Annexe 19 OACI, 2^{ème} édition, juillet 2016 - Appendice 2 paragraphe 3.1.2 : « La performance de sécurité du prestataire de service sera vérifiée en fonction des indicateurs et cibles de performance de sécurité établis pour le SGS à l'appui des objectifs de sécurité de l'organisation ».

³⁰ Paragraphe 1.3 pour l'acquisition du niveau 2, il conviendra de mesurer les SPI/SPT définis pour l'acquisition du niveau 1.

(6a) Identification des dangers – L'identification des dangers permet de connaître les facteurs qui peuvent entraîner ou ont entraîné un accident ou un incident. Pour identifier un danger, il existe trois méthodes : la méthode réactive, proactive, et prédictive³¹. La méthode réactive consiste à collecter les données à la suite de la survenance d'un événement. Dans les débuts de l'aviation, marqués par le premier vol motorisé effectué par les frères Wright en 1903, les accidents aériens étaient fréquents et liés à la structure de l'aéronef en lui-même. Au fur et à mesure de l'évolution de l'industrie aéronautique, les aéronefs sont devenus de plus en plus performants et sûrs, ainsi les causes des accidents ont évolué. L'apparition du pilotage automatique a notamment participé à la réduction d'accidents. Aujourd'hui, les accidents sont devenus plus rares et les facteurs humains et organisationnels sont les principales causes de la survenance de ces événements. James Reason, ancien professeur à l'université de Manchester, s'est penché sur les accidents aériens et propose une explication de ces derniers. En effet, selon lui, les accidents sont liés à l'enchaînement de défaillances qui peuvent être des erreurs humaines, des problèmes techniques ou organisationnels. Ce qu'il faut retenir c'est que les accidents ne sont pas dus qu'à une seule et unique cause. Pour illustrer son propos, il a réalisé un schéma sur lequel sont représentées les différentes barrières mises en place. Elles sont symbolisées par des tranches de gruyères, les « trous » désignent les défaillances de ces barrières. Selon la nature de l'incident, un rapport devra être rédigé et ce sont les données de ces rapports qui seront utilisés pour déterminer les causes de l'événement pour la méthode réactive. Le règlement 376/2014 impose, en effet, à toute personne travaillant dans le domaine de l'aviation civile de notifier les événements ayant un impact sur la sécurité. La liste des événements devant être obligatoirement notifiés sont inscrits sur le règlement d'exécution 2015/1018. Ces événements doivent par la suite être analysés par l'organisation. Une certaine chronologie définie dans le règlement 376/2014 est à respecter. Le collaborateur doit, en effet, transmettre son compte-rendu obligatoire à son entreprise au plus tard 72 heures après qu'il a eu connaissance de l'évènement. L'organisation transmet par la suite, ce rapport à la DGAC³² dans un délai

³¹ Appendice 2 paragraphe 2.1.2 - Annexe 19 de l'OACI.

³² Les FBO n'ont pas l'obligation de remonter les événements auprès de la DGAC, en revanche ils doivent obligatoirement les remonter à l'exploitant.

de 72 heures également. Les premières analyses seront données sous un mois à la DGAC, tandis que l'analyse finale devra être transmise dans les trois mois (à compter de la date de réception du rapport par l'organisation). Le règlement indique aussi que les organisations doivent encourager la rédaction de rapport dits volontaires. Il s'agit de comptes rendus pour des événements ne faisant pas partie de la liste d'événements à notifier. À la suite d'un rapport, le FBO recherche les causes racines qui ont conduit à la réalisation de l'événement, ainsi que les conséquences produites sur son activité, ses installations, son personnel ou encore sur ses prestataires. Une méthode proactive de gestion du risque permet d'identifier les dangers avant même que les incidents ne se produisent. La collecte des données dans une gestion proactive possède à la fois un caractère interne et externe. En effet, au niveau interne les données peuvent provenir du retour d'expérience des collaborateurs sur piste, d'anciens rapports d'événements mais également des audits internes ou inspections réalisées sur piste. À l'externe, les accidents ou incidents survenus chez d'autres assistants en escale sont également une source d'informations pertinentes pour une gestion proactive des risques. Grâce à cette méthode, le FBO aura une très bonne connaissance de ses risques et pourra ainsi développer des actions préventives avant même qu'un incident ait lieu. Enfin, la méthode prédictive consiste à surveiller la performance du SGS au cours des opérations dites "normales" (sans accident) afin de déterminer des risques potentiels. La gestion du changement qui fait partie du troisième pilier du SGS est incluse dans cette méthode prédictive de gestion des risques.

(6b) Évaluation des risques - Après avoir identifié les dangers, il faut maintenant évaluer les risques associés et ce pour les trois méthodes décrites précédemment. Le risque est évalué en fonction du niveau de gravité des accidents (du plus au moins sévères), conséquences des dangers identifiés, ainsi qu'en fonction de la probabilité (du plus au moins probable) que l'événement a de se produire. Le risque est ensuite classé grâce à une matrice reprenant ces deux variables³³. Cette matrice permet de juger de la tolérance

³³ Se référer à l'annexe n°3.

du risque et d'appliquer éventuellement des mesures dites d'atténuation³⁴ qui ont pour finalité l'élimination ou la réduction du risque afin que celui-ci soit de nouveau acceptable pour le FBO. Il convient de souligner que le risque zéro n'existe pas, c'est pour cette raison qu'il est important que les risques soient évalués afin de pouvoir les maîtriser.

(7) Maintien de la sécurité – Une fois que les risques ont été identifiés et évalués, il faut à présent s'assurer de façon continue qu'ils restent pertinents et que les mesures d'atténuation mises en place fonctionnent. En effet, il est demandé aux FBO de veiller à ce que leur programme de sécurité reste efficace dans le temps. Ce troisième pilier participe à l'amélioration continue du SGS, qui est une démarche vers laquelle s'oriente la certification IS-BAH, comme vu précédemment. Pour rappel, les entreprises d'assistances en escale doivent s'engager à revoir leurs objectifs de sécurité ainsi que leurs indicateurs et leurs cibles de performance ; un renouvellement annuel est acceptable. Pour contrôler la performance de son SGS, le FBO peut avoir recours à l'audit interne qui permet de vérifier que les opérations conduites par ce dernier sont conformes aux procédures de l'entreprise et qu'elles permettent d'atteindre les objectifs fixés, tout en respectant les exigences réglementaires en vigueur. À noter que la personne responsable de réaliser l'audit interne est généralement le responsable qualité de l'entreprise, mais cela peut être un autre membre du personnel de l'organisation habilité. La surveillance peut également prendre la forme de contrôles sur le terrain. Ce type de contrôle permet de se focaliser sur une procédure en particulier (exemple tractage, prise en charge des passagers au départ, à l'arrivée, ...) et sont le plus souvent inopinés contrairement aux audits. Par ailleurs, il est très fréquent que les FBO travaillent avec des prestataires pour la réalisation de certaines tâches, par exemple l'avitaillement ou le nettoyage des aéronefs, ainsi, IS-BAH exige d'exercer un contrôle sur ces derniers. À la suite des audits et des contrôles, le FBO sera donc capable d'identifier les éléments de son programme de sécurité qui sont à revoir et à améliorer. Il sera sûrement amené à

³⁴ L'atténuation désigne le « processus d'intégration de défenses, de contrôles préventifs ou de mesures de rétablissement pour réduire la gravité et/ou la probabilité de la conséquence prévue d'un danger » - Doc 9859 OACI – 4^{ème} édition, 2018.

définir de nouveaux objectifs à atteindre et de ce fait, à modifier ses indicateurs et ses cibles de performance de sécurité. De plus, la gestion des changements participe également au maintien de la sécurité. Tout FBO doit identifier et évaluer les risques qui émanent des changements impactant ses activités et ce peu importe leur nature (remplacement du responsable SGS, acquisition d'un nouvel équipement, changement de procédures, prise en charge d'un aéronef dépassant les limites autorisées sur les aires de trafic, ...). De nouveaux dangers sont susceptibles d'apparaître à la suite de l'intégration du changement, l'objectif est donc de les prendre en considération et d'appliquer des mesures préventives adéquates.

(8) Promotion de la sécurité – L'ultime pilier du SGS est consacré à la communication. En effet, tout le travail d'identification des risques et de surveillance réalisée en amont, n'a pas d'intérêt si aucune communication est apportée. La promotion de la sécurité s'articule autour de deux aspects fondamentaux. D'une part, la formation, qui permet au personnel de comprendre leurs responsabilités en matière de sécurité mais également d'expliquer le fonctionnement et l'importance du SGS. Il est notamment primordial que le personnel au sol comprenne comment remonter des événements, c'est d'ailleurs un aspect qui va être vérifié lors de l'audit IS-BAH grâce aux interviews réalisées avec le personnel. Il est donc important que l'organisation développe un programme de formation sur le SGS et qu'elle précise la récurrence des formations délivrées. D'autre part, le deuxième aspect de la promotion de la sécurité est la communication. La communication sécurité peut prendre plusieurs formes telles que des comités sécurité organisés au sein du FBO ou encore grâce à la diffusion de bulletin sécurité. Un bulletin sécurité est un document rédigé par le responsable qualité qui présente le nombre et le détail des rapports d'incidents et de retour d'expérience enregistrés. De plus, il contient également des événements externes à l'organisation et des phénomènes intéressants à prendre en compte. Les événements externes choisis permettent de sensibiliser le personnel. Par ailleurs, la DGAC possède également son label de promotion de la sécurité, intitulé « objectif sécurité », ce sont des communiqués qu'elle réalise à destination des acteurs du transport aérien (compagnies aériennes, assistant en escale, ...) dont l'objectif est d'informer et d'alerter sur les enjeux de sécurité. Ils sont accessibles

par un système d'abonnement permettant de recevoir une alerte dès qu'un nouvel « objectif sécurité » est publié. Ces publications constituent un excellent moyen de sensibilisation. La DSAC réalise également des webinaires sur divers sujets en lien avec la sécurité qui sont une autre manière pour les assistants en escale de disposer d'informations supplémentaires sur des aspects les concernant. À titre d'exemple, le dernier webinaire organisé portait sur les nouveaux types de risques en raison de la faible activité pendant la crise du Coronavirus. La promotion de la sécurité participe aussi à l'élaboration d'une culture de sécurité intégrant la notion de culture juste. Le règlement européen 376/2014 définit la culture juste comme étant « une culture dans laquelle les agents de première ligne ou d'autres personnes ne sont pas punis pour leurs actions, omissions ou décisions qui sont proportionnées à leur expérience et à leur formation, mais dans laquelle les négligences graves, les manquements délibérés et les dégradations ne sont pas tolérés ». Nous sommes encore dans une société dans laquelle commettre des erreurs dans le milieu professionnel peut être mal perçu et avoir des conséquences sur la carrière professionnelle. Ainsi, les collaborateurs ne sont pas forcément à l'aise pour parler des erreurs de peur d'être sanctionnés Or, dans l'aviation, il est impossible d'agir ainsi, c'est pourquoi ce règlement impose de notifier certains types d'événements et encourage également les rapports volontaires. Le principe de culture juste n'exonère cependant pas l'obligation de rendre compte, des sanctions seront appliquées en cas de manquement à cette obligation. Établir une culture juste encourage donc la communication des éléments relatifs à la sécurité par le personnel situé en première ligne. Le règlement indique que les rapports rédigés ne doivent en aucun cas être utilisés pour sanctionner le notifiant ou pour d'autres finalités que celle de l'amélioration de la sécurité³⁵. Afin d'assurer la protection du notifiant, son identité ainsi que celle des personnes mentionnées dans les rapports doivent être protégées (sauf dans les cas de violation, c'est-à-dire les déviations intentionnelles, le responsable sera sanctionné).

Le standard IS-BAH est donc construit autour de la notion de SGS qui comporte 4 piliers essentiels pour maîtriser les risques et réduire les incidents sur piste. La mise en place

³⁵ Alinéa 43 du règlement 376/2014.

des politiques, processus et procédures pour satisfaire, entre autres, les exigences en matière de sécurité, participent à l'amélioration de l'exécution des missions du personnel au sol. Un SGS en place est le signe d'une certaine conscience au regard de la sécurité. Il participe à la réduction des coûts directs et indirects liés aux incidents et encourage également la communication sur la sécurité. Ces aspects sont donc importants pour l'acquisition de la certification mais également pour assurer un certain niveau de sécurité dans les opérations quotidiennes d'un FBO, même si ce dernier n'envisage pas nécessairement d'être certifié.

Chapitre 2 : Le processus et les avantages de l'acquisition de la certification IS-BAH.

I. Les différentes étapes du processus.

L'acquisition de la certification nécessite de suivre plusieurs étapes dans un ordre précis. Ces étapes sont au nombre de 6, elles ont été définies par l'IBAC et nous expliquerons dans cette partie, en quoi elles consistent.

A. Les étapes liées à la préparation du projet.

(1) Étape n°1 : Formalités administratives - La première étape pour les assistants en escabeau intéressés par l'obtention de la certification, est de se procurer la dernière version du standard IS-BAH en vigueur. Pour cela il faut se rendre directement sur le site internet de l'IBAC. Le tarif de la souscription dépend du nombre de FBO que l'entreprise possède. Si l'entreprise est propriétaire de plusieurs FBO répartis dans plusieurs endroits, chaque FBO de l'entreprise doit avoir les documents nécessaires. Il faudra donc s'acquitter des frais pour chaque FBO pour lequel la certification est recherchée. Le tarif est basé sur le nombre total de FBO que l'entreprise souhaite certifier. Plus ce nombre est élevé, moins le tarif que devra payer chaque FBO sera élevé. Chaque souscription comprend d'une part, un ensemble de documents composé de la dernière version du standard, du guide de mise en œuvre du standard (*IS-BAH Implementation Guide*), du guide consacré à l'audit (*Audit Program Manual*) ainsi qu'une grille d'audit vierge (*Audit Protocols*) sur laquelle sera notée les observations de l'auditeur. D'autre part, la souscription comprend également la participation au *workshop Fundamentals of IS-BAH* ainsi que les frais d'inscription.

(2) Étape n°2 : Participation au workshop – Après s'être procuré les documents nécessaires, les candidats doivent assister à un *workshop* sur les fondamentaux d'IS-BAH. Il s'agit de la deuxième étape du processus. C'est une étape importante, à défaut, la certification ne pourra être délivrée. Le *workshop* est organisé sous forme de conférences

à distance, et est généralement programmé sur deux demi-journées pour un total de huit heures de formation. Il est dirigé par des professionnels qualifiés, à savoir le directeur du programme IS-BAH et membre du conseil de l'IBAC, Terry Yeomans, et le responsable de l'audit Lawrence Fletcher. Terry possède plusieurs années d'expérience dans la gestion de FBO à Londres. Ses expériences en tant que vice-président de la BBGA (*British business and general aviation association*) et président du comité des opérations sols de l'EBAA, lui permettent d'avoir une excellente connaissance de l'assistance en escale. Il s'avère donc être un interlocuteur privilégié pour apporter ses conseils aux FBO. Lawrence Fletcher quant à lui, dispose de plusieurs années d'expérience en tant que responsable de l'audit pour le programme IS-BAO. Il a activement participé au développement et à la renommée de ce standard, grâce aux quelques 800 certifications qui ont été délivrées. La richesse de son expérience lui permet également de partager son expertise et ses conseils sur le déroulement et les attendus de l'audit de certification. Le *workshop* débute par une présentation de l'IBAC et de la certification IS-BAH afin de comprendre son rôle et la nécessité de sa mise en place. Puis, les différents chapitres du standard sont passés en revue afin que les candidats aient une vision globale des attendus de la certification. Les membres de l'IBAC présentent également les aspects clés et l'importance du SGS pour les assistants en escale. La deuxième journée est, quant à elle, consacrée à une approche de l'audit de certification, que nous détaillerons par la suite. Les candidats obtiennent des explications sur le déroulement de l'audit ainsi que sur les aspects importants à connaître. Par ailleurs, un autre *workshop* uniquement consacré à l'audit est également proposé par l'IBAC, il s'adresse aux auditeurs souhaitant devenir agréés par l'IBAC ainsi qu'aux personnes intéressées pour faire partie du programme de support de l'IBAC (*Support Service Affiliate*). Ce *workshop* est également destiné aux candidats à la certification qui souhaitent avoir des explications plus détaillées de l'audit et sur l'évaluation de la performance du SGS. Les *workshops* sont de véritables sessions d'échanges, ils permettent aux candidats d'apporter des réponses à leurs interrogations et ainsi pouvoir démarrer le projet en ayant assimilé les enjeux de la certification.

B. L'entrée en jeu du FBO dans le processus.

(3) Étape n°3 : Analyse des procédures - Une fois que les différents aspects du standard IS-BAH ont bien été assimilés, le FBO doit se mettre en action. Cette troisième étape consiste ainsi en une comparaison des procédures du FBO avec les exigences du standard. Analyser l'existant permet de visualiser les aspects qui sont à revoir dans la manière dont sont gérées les activités du FBO. Ce processus peut être assez chronophage puisqu'il consiste à reprendre point par point les chapitres du standard. À la suite de cette analyse, la ou les personnes responsables du projet pourront élaborer un planning prévisionnel avec les différentes étapes afin d'avoir un aperçu de la durée de chaque phase.

(4) Étape n°4 : Mise en place des procédés³⁶ manquants – Il s'agit de la quatrième étape du processus. Le FBO travaillera sur la mise en place des procédés manquants grâce au planning qu'il aura établi en amont. Il sera notamment amené à créer de nouvelles procédures qui lui permettront de mieux maîtriser ses risques et ainsi satisfaire les exigences du standard. Pour l'aider dans sa démarche, plusieurs outils sont à la disposition de l'entreprise d'assistance en escabeau. D'une part, le guide de mise en œuvre du standard (IS-BAH implementation guide) permet d'avoir une explication sur ce qu'il faut mettre en place pour pouvoir être conforme, en fonction du niveau visé. Pour rappel, le guide vient aider les FBO pour la mise en place de certains éléments attendus puisque le standard explique ce qui doit être fait et non comment cela doit être fait. D'autre part, l'IBAC propose également un programme de support composé de professionnels du secteur dont le but est d'aider les FBO dans leur démarche de certification. Par ailleurs, les membres de l'IBAC présents proposent aux FBO de les contacter en cas de questions supplémentaires. Il est primordial de retenir que les procédures développées doivent être adaptées à la taille et aux activités de l'organisation.

³⁶ Terme utilisé pour désigner tout ce que le FBO a mis en place à la suite de l'étape de l'analyse, pour satisfaire les attendus du standard IS-BAH (nouvelles procédures, processus, ...).

(5) Étape n°5 : Intégration des nouveaux procédés - Nous arrivons presque à la fin du processus. Cette étape consiste à ajouter tout ce qui a été créé ou modifié dans le ou les manuel(s) de l'entreprise. Le standard IS-BAH impose à l'entreprise d'assistance en escale de tenir à jour un manuel des opérations au sol³⁷ regroupant toutes les activités du FBO. Ce manuel est destiné au personnel de première ligne, il explique notamment comment les opérations doivent être menées. Il n'est pas obligatoire d'avoir un manuel unique, il peut également se présenter sous la forme de plusieurs manuels en fonction des départements du FBO. Il conviendra donc de mettre à jour la documentation sans oublier le manuel du système de gestion de la sécurité (s'il fait l'objet d'un manuel à part). Ensuite, les responsables du projet devront former les équipes sur les nouvelles procédures ajoutées et leur expliquer l'importance de la démarche IS-BAH. Pour finir, le FBO s'assurera que toutes les procédures et les bonnes pratiques soient bien respectées parmi le personnel grâce à des contrôles prévus ou inopinés.

(6) Étape n°6 : Audit de certification – Nous arrivons à la sixième et dernière étape du processus, celle de l'audit IS-BAH. Lorsque le FBO estime qu'il est prêt, c'est à dire lorsque toutes ses procédures sont documentées et à jour, que le personnel est correctement formé et que ses risques sont identifiés et évalués, le moment est venu de faire appel à un auditeur IS-BAH. C'est uniquement à la suite de cet audit et si le FBO démontre qu'il est conforme aux exigences du standard que pourra être délivré le certificat qui attestera du niveau acquis.

(7) Explication du programme de support de l'IBAC - Nous évoquions le programme de support en amont, il semble important d'y apporter quelques précisions. En effet, le programme peut aider l'assistant en escale à passer les étapes du processus si le FBO se sent en difficulté. Il existe deux catégories au sein de ce programme de support, les membres du programme peuvent en effet être spécialisés uniquement sur la mise en place du standard, c'est-à-dire délivrer par exemple des formations pour faciliter la compréhension. Les FBO peuvent aussi recourir au programme de support pour les

³⁷ Paragraphe 6.1.1 du standard ISBAH, se référer à l'annexe n°2.

aider à se préparer à l'audit final, il s'agit de la deuxième catégorie de ce programme. Dans ce cas de figure, les professionnels faisant partie du programme peuvent soit aider le FBO dans l'étape de l'analyse de l'existant ou alors réaliser un pré-audit pour évaluer la mise en œuvre du standard IS-BAH au sein de l'organisation. Que ce soit pour l'une ou l'autre des situations, les professionnels qui seraient intéressés pour en faire partie doivent respecter des exigences. Ils doivent notamment participer aux différents *workshops* organisés par l'IBAC en fonction de la catégorie choisie. De plus, l'IBAC s'assure que les membres du programme de support, gardent une certaine connaissance et une maîtrise du standard afin de pouvoir accompagner au mieux les candidats à la certification. C'est pour cette raison que des formations sont dispensées tous les deux ans, à partir de l'intégration au programme de support. Il est important de savoir que les membres du programme ne sont pas des auditeurs agréés, ils ne peuvent donc pas réaliser l'audit de certification.

II. Les avantages de la certification pour les FBO.

L'acquisition de la certification IS-BAH est une démarche volontaire. Néanmoins, on ne peut qu'encourager les FBO à se tourner vers cette certification car elle leur est bénéfique sur plusieurs points. C'est d'ailleurs pour ces avantages que ce projet a été lancé pour le terminal ASTONSKY.

A. Au niveau interne.

(1) La certification IS-BAH : vecteur d'amélioration de la sécurité - En premier lieu, la certification IS-BAH permet une meilleure prise en compte de la sécurité des différents métiers de l'assistance en escale. L'assistance en escale est un enjeu majeur dans la sécurité, les indications contenues dans le standard permettent ainsi d'améliorer la performance de sécurité des FBO. Elle participe ainsi à la réduction des incidents sur piste, très fréquents dans les opérations effectuées au sol. De plus, Joseph AZZAZ, m'a également confiée que la certification apporte de la valeur aux métiers liés à l'assistance en escale, trop souvent négligés au profit d'autre profession comme pilote de ligne par exemple. L'acquisition de la certification favorise également l'amélioration des

procédures déjà existantes et permet l'instauration d'un climat propice à la communication en matière de sécurité grâce au SGS.

B. Au niveau externe.

(2) La certification IS-BAH : un moyen pour améliorer l'image de son FBO - En ce qui concerne le niveau externe, les FBO certifiés IS-BAH gagnent en compétitivité en se démarquant de la concurrence. En effet, la certification apporte une réelle valeur ajoutée par rapport aux FBO non certifiés. C'est notamment ce qu'avait constaté Joseph AZZAZ à la suite de l'acquisition de la certification pour le FBO SKYVALET de l'aéroport de Cannes-Mandelieu. La certification IS-BAH permet donc d'expliquer que le FBO possède une grille tarifaire plus élevée car le personnel est hautement qualifié et la sécurité possède une place centrale dans l'exécution des procédures. Les compagnies aériennes seront ainsi, rassurées car leurs aéronefs seront « entre de bonnes mains ». Elles ont donc tout intérêt à ne pas négliger le choix de leur FBO, comme expliqué en introduction. Les passagers qui optent pour un FBO certifié, seront certains de bénéficier d'un accueil et d'une prise en charge respectant de hauts niveaux d'exigences. Enfin, la certification participe aussi à l'augmentation des retombées économiques pour un FBO.

La première partie de ce mémoire permet d'avoir une vision globale de la certification IS-BAH en expliquant ses points fondamentaux : les politiques, processus et procédures ainsi que le système de gestion de la sécurité. Les différentes étapes du processus d'acquisition vont être développées et mise en application au sein du Terminal ASTONSKY, afin de le préparer à l'acquisition du premier niveau de la certification IS-BAH.

Titre 2 : Mise en place du processus au travers du FBO ASTONSKY.

Chapitre 1 : Préparation et mise en place du projet.

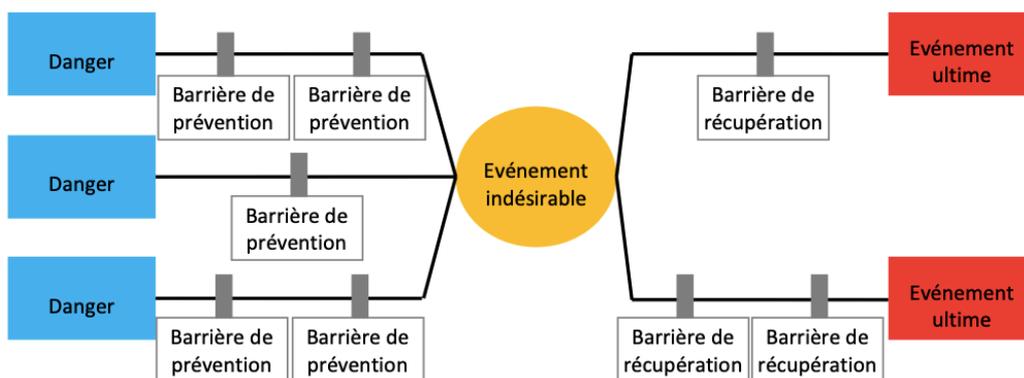
I. Analyse de l'existant.

A. Des procédures et un SGS déjà en place.

(1) Le manuel des opérations au sol d'ASTONSKY: élément essentiel pour la documentation de ses procédures - Toutes les activités d'ASTONSKY sont décrites au sein de son manuel des opérations au sol. Accessible par tout le personnel, il comporte plusieurs parties permettant de décrire la manière dont sont conduites les opérations tout en assurant la sécurité du personnel et en préservant l'intégrité des installations. ASTONSKY dispose ainsi de ses propres procédures pour chacune de ses activités. Dans ce manuel nous pouvons retrouver, d'une part la présentation du terminal avec les installations ainsi que des informations sur l'organisation interne au sein du terminal privé. Il décrit en effet, les responsabilités des différents départements d'ASTONSKY à savoir le département service client, le département des opérations, piste, sûreté et département qualité. Pour chaque service réalisé par ASTONSKY, le manuel explique les procédures à suivre en fonction des départements. Nous retrouvons ainsi, des chapitres traitant de la sûreté, du traitement des passagers, des équipages et des bagages, de la sécurité sur piste ou de la manœuvre des aéronefs. Chacun de ces chapitres précisent les différentes procédures qui ont pour objectif de réduire les risques qui peuvent être rencontrés par le personnel de première ligne. Par exemple, en ce qui concerne la sûreté, le manuel explique comment sont réalisées les inspections filtrages des passagers et de leurs bagages, du personnel ou de toute personne extérieure, ainsi que des véhicules. De plus, pour le traitement des passagers, des équipages et des bagages, le manuel donne par exemple des indications sur les véhicules qui doivent être utilisés pour amener les passagers à l'aéronef ou au terminal, mais aussi le matériel qui doit être utilisé par les agents de piste pour la récupération des bagages. Concernant les équipages, le manuel explique comment doit être pris en charge leur accueil aussi bien à l'arrivée qu'au départ. Les passagers qui se rendent dans un terminal privé (arrivée ou

départ) sont des passagers aux besoins particuliers, ainsi, les procédures contenues dans ce chapitre permettent également de garantir un haut niveau de *standing* et de qualité. Le contenu du chapitre sécurité sur piste et servicing, quant à lui dicte le comportement à adopter ainsi que les consignes de sécurité à respecter (obligation du port d'un gilet haute visibilité, respect des zones à risque autour des avions, ...). Il explique également le déroulement des opérations de changement d'eau potable ainsi que de nettoyage et vidange des toilettes des aéronefs. Pour finir, lors du départ ou de l'arrivée d'un aéronef, une stratégie doit être adoptée pour pouvoir sélectionner l'aire de départ ou d'arrivée appropriée, ce sujet est expliqué dans la partie « manœuvre des aéronefs » du manuel. Ce thème présente aussi les procédures liées aux opérations de tractage des aéronefs. Le manuel des opérations au sol d'ASTONSKY a fait l'objet de plusieurs amendements pour rester pertinent et adapté à l'entreprise.

(2) *Le SGS d'ASTONSKY* - ASTONSKY possède un SGS qui est décrit au sein de plusieurs chapitres de son manuel des opérations sols. La gestion des risques au sein du FBO se fait grâce au logiciel SafetyCube, il permet d'utiliser les trois méthodes vues précédemment : gestion réactive, proactive et prédictive. Il permet aux organisations d'accéder sur une unique plateforme au travers de différents modules, à tous les outils nécessaires pour gérer leur sécurité. Ce logiciel répond aux exigences réglementaires en matière de notification d'événements et de gestion des risques. Pour la méthode réactive, ASTONSKY récupère les données qu'elle collecte des rapports d'événements rédigés par les collaborateurs, qu'ils envoient ensuite par mail. Pour les comptes rendus obligatoires, ASTONSKY informe les équipes du délai à respecter pour la communication des incidents (conformément au règlement 376/2014), ainsi que les responsabilités du FBO en matière de communication des résultats de l'analyse des événements, au département sécurité de la compagnie exploitante de l'aéronef ou de l'aéroport du Bourget. À la suite de la réception d'un compte-rendu, la responsable qualité d'ASTONSKY utilisera un module du logiciel SafetyCube : le Bow-Tie. Il s'agit d'une méthode de gestion des risques schématisé sous la forme d'un nœud papillon, d'où son appellation.



Exemple d'un bow-tie - Source : DGAC « système de gestion de l'exploitant, guide des attendus »

Très visuel, il favorise la compréhension des différents aspects liés à un danger. À la suite d'un compte-rendu, l'objectif est de reporter l'événement indésirable qui s'est produit, celui-ci se trouve au centre du schéma. Un événement indésirable désigne une perte de maîtrise d'un processus opérationnel³⁸. L'évènement indésirable résulte de la présence de dangers qu'il faudra ensuite indiquer sur le schéma (partie gauche). À partir de là, il convient d'identifier les conséquences de la survenance de ces événements indésirables qui sont souvent à l'origine de l'évènement ultime : l'accident. Cette partie se trouve totalement à droite sur le schéma. Enfin, sur le bow-tie sont représentées deux types de barrières : prévention et récupération. Les barrières de prévention se définissent comme ce qui est déjà en place au sein de l'entreprise pour empêcher l'apparition des évènements indésirables. Concernant les barrières de récupération, l'objectif est de contenir l'évènement indésirable lorsqu'il se produit et éviter qu'il ne conduise à l'évènement ultime. Ces deux types de barrières peuvent être par exemple les procédures de l'entreprise, les formations, les contrôles sur le terrain, ... Ainsi, lorsqu'un évènement indésirable ou un évènement ultime se produit, le bow-tie permet de savoir quelles barrières de prévention et/ou de récupération n'ont pas fonctionnées. Cet outil peut également être utilisé à titre préventif, il n'est pas nécessaire qu'un événement indésirable se produise pour y avoir recours, ASTONSKY l'utilise en effet dans sa gestion proactive et prédictive des risques. Pour l'évaluation de ses risques, le FBO privilégie la méthode qualitative à la méthode quantitative. La mise en place de cette

³⁸ Définition issue de la DGAC dans son guide « Horizon 2023, Cartographie des risques ».

dernière peut parfois s'avérer difficile en raison d'un manque de données empêchant de déterminer la probabilité qu'un événement a de se produire. Grâce à la méthode qualitative ASTONSKY est ainsi capable d'évaluer le risque et de le classer selon une matrice (vue dans la partie précédente) avec un code couleur défini : vert, orange et rouge. Un risque classé "vert" est un risque qui est acceptable (les barrières sont efficaces). La couleur orange symbolise que le risque peut être considéré comme acceptable en la matière mais il doit cependant faire l'objet d'une surveillance renforcée. Enfin, un risque classé "rouge" est inacceptable puisqu'il indique que les barrières mises en place ne sont pas efficaces et qu'en plus les conséquences seraient extrêmement graves si l'événement ultime venait à se produire. Un risque classé de la sorte, doit obligatoirement être ramené à un niveau acceptable pour le FBO, les activités associées à ce risque doivent donc être arrêtées jusqu'au retour d'une situation normale. Le manuel des opérations sols d'ASTONSKY, explique également comment le FBO assure la surveillance de la conformité. Cette surveillance passe par des contrôles de conformité sur le terrain permettant d'observer l'exécution d'une procédure en particulier. Des audits internes sont également réalisés par la responsable qualité, afin de relever des éventuelles non-conformités par rapport aux procédures définies par l'entreprise. Une non-conformité est le non-respect d'une exigence réglementaire, ou des procédures définies par l'entreprise. ASTONSKY surveille également les actions correctives mises en place par les différents départements à la suite d'une non-conformité, la responsable qualité s'assure aussi que les délais fixés soient respectés. Enfin, ASTONSKY sous-traitant la réalisation de certaines de ses activités à des prestataires, par exemple le dégivrage des aéronefs, l'avitaillement ou le nettoyage des aéronefs, le FBO a donc décidé d'exercer un contrôle sur ses prestataires. C'est d'ailleurs un avantage pour la certification, puisque la surveillance des prestataires s'avère être une exigence du standard IS-BAH définie au point 7.2.2. Un échange est organisé tous les ans avec les prestataires d'ASTONSKY, afin qu'ils puissent faire part de leur retour d'expérience comprenant éventuellement les difficultés rencontrées, sur l'année écoulée. La direction d'ASTONSKY encourage la rédaction de comptes rendus sur tout aspect pouvant avoir un impact sur la sécurité des activités de l'entreprise. De plus, elle s'engage à ne prendre aucune mesure à l'encontre d'un collaborateur faisant part d'un compte-rendu, et à

préserver l'identité de notifiant, dans la limite du raisonnable. Cet engagement, signé par le dirigeant responsable, fait partie de la politique sécurité de la société. Pour finir, nous avons vu l'importance de la communication qui participe à l'amélioration de la sécurité. C'est pourquoi une formation sur la conformité et la gestion des risques est dispensée pour l'ensemble du personnel des trois principaux départements d'ASTONSKY. Cette formation vise à les sensibiliser sur la sécurité et également à leur expliquer comment ils doivent remonter les événements sécurité et l'importance de la démarche. Elle est réalisée par la responsable qualité et est valable 12 mois, une récurrence est également prévue. Dans le cadre de la promotion de la sécurité, des comités sécurité sont également organisés.

Avec son manuel des opérations, regroupant à la fois ses procédures ainsi que son SGS, ASTONSKY est déjà en très bonne voie pour l'acquisition de la certification IS-BAH, même si des aspects sont à améliorer. Comme nous l'avons vu, il est essentiel que l'ensemble des procédures du FBO soient documentées et tenues à jour car c'est en effet, un élément qui sera analysé lors de l'audit de certification.

B. Contrôles de conformité et interview avec les managers : un moyen pour déceler des éventuelles problématiques.

(3) Le déroulement d'un contrôle - La documentation des procédures n'est pas suffisante, il faut également s'assurer qu'elles soient respectées dans les opérations quotidiennes. C'est pour cette raison que des contrôles sur piste sont réalisés. Dans le cadre de la certification IS-BAH, ces contrôles permettent de vérifier les points qui seraient à améliorer mais aussi de confirmer la bonne exécution des procédures. Les contrôles ont lieu de façon aléatoire et sont restreints à un type de procédure. L'objectif est d'observer la réalisation d'une procédure en particulier afin d'observer si ce qui est défini dans le manuel d'ASTONSKY est correctement appliqué par le personnel. Pour illustrer ce propos, nous prendrons l'exemple de la prise en charge d'un A318, à l'arrivée, que nous avons eu l'occasion d'observer. Ce n'est pas un aéronef qu'ASTONSKY a pour habitude d'accueillir. Avant toute chose, il est nécessaire de se tenir à une certaine distance des équipes afin de ne pas les gêner durant leurs opérations, nous pouvons également nous

munir de quoi prendre des notes. Avant l'arrivée de l'aéronef, nous allons vérifier que les équipes ont correctement choisi l'aire d'arrivée³⁹. Le choix de l'aire d'arrivée se fait en prenant en compte la taille de l'avion, mais également en fonction des mouvements d'avions prévus. De plus, le matériel de piste (tapis à bagage, passerelle, van pour les passagers, ...) dont vont avoir besoin les agents de pistes et les coordinateurs doit être présent à proximité du lieu de l'arrivée sans gêner l'arrivée de l'aéronef. Lorsque l'aéronef pénètre dans la zone d'ASTONSKY, nous allons nous assurer que le guidage de l'avion est réalisé avec les gestes adéquats (*marshalling*). Une fois l'arrêt complet de l'aéronef, le positionnement des cales doit faire l'objet d'une attention particulière. Nous allons également vérifier la communication entre les différents collaborateurs mais aussi avec l'équipage car celle-ci fait l'objet d'une procédure particulière, certaines informations doivent être communiquées au talkie-walkie afin de mener à bien les opérations. Pour finir, nous observons le débarquement des passagers et des bagages et éventuellement les opérations de tractage pour le repositionnement de l'avion⁴⁰. L'objectif est ensuite de faire des retours aux managers des différents départements sur ce qui a été constaté. Dans cet exemple, nous avons remarqué que l'agent de piste s'était un peu précipité pour mettre les cales sur les roues de l'avion, en effet, il doit bien attendre que le moteur ainsi que les feux anti-collision soient éteints. Le souffle moteur peut, en effet, être à l'origine d'incidents. Par ailleurs, un nombre trop important d'agents de piste était présent, ce n'est pas forcément un problème car il n'y avait pas d'autres mouvement d'avion mais cela aurait pu entraîner une désorganisation dans la prise en charge des autres vols. Les retours aux managers peuvent également inclure les points positifs en plus des aspects qui sont à améliorer. Dans tous les cas, il est nécessaire d'avoir une bonne communication avec les managers, afin qu'ils puissent en parler à leurs équipes respectives. L'objectif est de renouveler ces contrôles pour s'assurer que les défauts rencontrés dans l'exécution des procédures ont bien été corrigés. Ces contrôles ne sont pas réalisés dans le but de sanctionner les équipes, au contraire ils participent à l'augmentation de la performance du FBO en matière de sécurité.

³⁹ Le manuel des opérations contient un tableau indiquant l'aire d'arrivée des aéronefs en fonction de leur taille.

⁴⁰ Les contrôles sur piste peuvent également se faire sur les opérations de tractage uniquement.

(4) Réunions avec les managers – Afin de se rendre compte des problématiques rencontrées par les équipes en charge de l'assistance en escale, il est intéressant de réaliser des réunions avec les managers. En dehors de la certification, ces réunions sont nécessaires pour les aider à trouver des solutions pour régler les éventuelles difficultés dans leurs missions quotidiennes. Le département qualité s'avère ainsi être un réel support pour les équipes au sol. Cette étape peut prendre un certain temps du fait de la difficulté à programmer les rendez-vous. En effet, les métiers liés au sol sont des métiers très prenants et peuvent être régulièrement soumis à des aléas. Nous avons par exemple pu organiser une réunion avec la manager du département des opérations. Cette réunion nous a permis de faire un état des lieux des problématiques rencontrées et la manager a pu nous faire part de son souhait de remettre des procédures écrites à jour et d'en créer des nouvelles pour son équipe, nécessaire pour leur formation.

II. Vérifications et mises en conformité des procédés.

A. Vérification de la conformité entre le manuel des opérations ASTONSKY et les attendus d'ISBAH.

(1) Réalisation d'une matrice – Pour rappel, c'est à partir de la troisième étape du processus de certification que le FBO entre en action, avec l'analyse de ses activités par rapport aux attendus d'IS-BAH. Afin de réaliser cette analyse pour ASTONSKY, j'ai mis en place une matrice de conformité sur le logiciel Excel. Cette matrice se présente sous la forme d'un tableau permettant d'identifier les éléments conformes ou non-conformes au standard. C'est un outil régulièrement utilisé dans la gestion de la conformité. La matrice permet de pouvoir identifier en un coup d'œil les éléments conformes aux standards et ceux non-conformes. Cette matrice s'est remplie en deux temps, j'ai d'une part identifié les points conformes et non-conformes du manuel des opérations par rapport au standard IS-BAH. Ils seront identifiés par un « OK » pour les points conformes ou par un « NOK », dans le cas contraire. Dans un deuxième temps, pour chaque non-conformité, j'ai ensuite rédigé des propositions d'amendements qui seront à intégrer au manuel. À savoir qu'il est également possible de combiner ces étapes en

une seule. De plus, nous pouvons mettre des couleurs afin qu'elle soit le plus lisible possible et que l'on sache en un coup d'œil les points à améliorer : par exemple nous avons identifié les points pour lesquels il faudra créer une procédure afin qu'ils ressortent bien. Certains points du standard IS-BAH sont notés « N/A » car ils sont non-applicables compte tenu des activités d'ASTONSKY.

B. Mise à jour du manuel des opérations et création de procédures.

(2) Mise à jour du manuel des opérations sol – À la suite de la réalisation de la matrice, certains éléments vont pouvoir être rajoutés directement dans le manuel d'ASTONSKY pour qu'il soit conforme au point règlementaire associé. C'est par exemple le cas pour le plan ERP que nous avons évoqué dans le paragraphe consacré au SGS en première partie du mémoire. Le point 4.1.2 du standard IS-BAH indique que l'efficacité de l'ERP doit être vérifiée au travers d'un exercice effectué au moins une fois par an. Cet exercice consiste en un scénario qui doit être imaginé et intégré dans le manuel des opérations d'ASTONSKY. Nous avons ainsi pensé à un départ de feu dans un des hangars du FBO, il sera alors nécessaire d'attribuer des rôles à chaque membre du personnel concerné par l'exercice. Ces rôles devront entre autres définir les missions qui seront à réaliser. Par ailleurs, certains éléments feront l'objet d'un travail plus conséquent. C'est par exemple le cas pour la politique sécurité. Il est nécessaire pour ASTONSKY de mettre à jour dans son manuel, ses objectifs de sécurité ainsi que ses indicateurs de performance de sécurité. Ces éléments font partie de la politique sécurité qui est le premier pilier du SGS comme développé précédemment. Pour définir des objectifs de sécurité pertinents, il faut se concentrer sur les problèmes majeurs que rencontrent le FBO. Ils doivent être clairement rédigés et qualifiés par exemple : « Réduction du nombre de non-conformités lors des contrôles sur le terrain ». Pour les FBO ne disposant pas assez de données, les objectifs peuvent être qualitatifs et non quantitatifs. Les indicateurs et les cibles de performance de sécurité, quant à eux, vont permettre pour un objectif donné, de pouvoir évaluer et mesurer la performance de sécurité sur une période donnée. Ils doivent définir ce qui va être mesuré et l'unité de mesure utilisée, la période envisagée ainsi que comment vont être collectées les données. Par exemple et en lien avec l'objectif sécurité défini en amont nous pourrions avoir pour ASTONSKY : « Respect du délai de 12 mois pour

dispenser à tout le personnel de piste une formation récurrente sur la sécurité ». Il est possible de définir plusieurs indicateurs pour chaque objectif, mais il vaut en avoir deux ou trois pertinents que d'en avoir plusieurs mais trop généraux. Par ailleurs, après la réalisation de la matrice, nous avons identifié d'autres éléments sur lesquels ASTONSKY doit agir. Le FBO doit en effet travailler sur la mise en place d'un système de gestion environnementale (ou EMS – *Environmental Management System*). Le chapitre 10 du standard IS-BAH est consacré à l'EMS, il indique notamment que le FBO doit avoir une politique environnementale permettant de réduire la pollution générée par les activités sur piste. Nous l'avons vu en introduction, les émissions des CO₂ d'un aéroport proviennent essentiellement de l'assistance en escale. C'est pour cette raison qu'ASTONSKY a déjà pris des mesures pour réduire son impact sur l'environnement notamment grâce à l'utilisation de véhicules électriques pour le transport des passagers et des équipages sur piste. Cet élément sera à intégrer à l'EMS qui devra également contenir des objectifs à atteindre en matière environnementale en prenant en compte les activités qui émettent le plus de pollution. L'environnement est un sujet qui possède de plus en plus d'ampleur surtout dans le monde de l'aviation, l'instauration d'un EMS permet ainsi d'améliorer la performance environnementale du FBO en prenant en compte les aspects environnementaux dans les décisions et dans la gestion des risques. Cela contribue également à l'amélioration de l'image de marque de l'entreprise. D'autre part, concernant les procédures nous pouvons citer l'exemple de la création d'une procédure passager à mobilité réduite (PMR). Décrite au point 6.6 du standard IS-BAH, la procédure PMR permet de définir un protocole précis pour la prise en charge de ces passagers aux besoins particuliers. Les PMR sont des personnes dont la mobilité est réduite dues à des déficiences physiques ou mentales, et qui ont par conséquent, besoin d'une attention particulière. Les compagnies aériennes se doivent de prendre en charge ces personnes. Refuser l'embarquement à un passager sous prétexte de sa difficulté à se déplacer est strictement interdit⁴¹. ASTONSKY n'ayant pas de procédure rédigée pour la prise en charge des PMR, il convenait donc d'en créer une pour satisfaire les exigences

⁴¹ Article 3 du règlement européen n°1107/2006 relatif aux droits des personnes handicapées et des personnes à mobilité réduite lorsqu'elles réalisent des voyages aériens.

du standard IS-BAH d'une part, mais d'autre part pour informer les équipes des comportements à adopter face à ces passagers. Pour cela, la première étape a été de contacter la manager des opérations afin de réaliser un état des lieux de ce que le FBO possédait pour la prise en charge des PMR en termes de matériel. Elle m'a notamment informée qu'ASTONSKY disposait de fauteuils roulants. La procédure a été réalisée en reprenant la structure des procédures liées à la prise en charge des passagers dans le manuel des opérations d'ASTONSKY, c'est-à-dire en définissant les responsabilités de chaque poste impliqué. Les guides DGAC concernant la prise en charge des PMR, le guide de mise en place d'IS-BAH de l'IBAC ainsi que le manuel des opérations de l'IATA m'ont permis de mieux comprendre les aspects à prendre en compte pour la rédaction de la procédure, à savoir les différents profils de PMR, ainsi que les moyens d'assistance possibles.

(3) Création d'un manuel des procédures métiers – Afin de faciliter la formation des équipes au sol, nous avons décidé de mettre en place un manuel des procédures métiers. C'est un manuel qui vient compléter celui des opérations effectuées au sol. Il contient uniquement les procédures nécessaires pour la réalisation des différentes missions des départements d'ASTONSKY. Il est réalisé sur le logiciel Webmanuals, qui est une plateforme de gestion documentaire pour le secteur aéronautique. C'est également sur cette plateforme que se trouve le manuel des opérations au sol. Le manuel des procédures métiers est divisé en quatre parties. Chaque partie est dédiée à un département spécifique d'ASTONSKY, nous retrouvons ainsi les procédures pour les 3 départements présentés en introduction, à savoir les départements service client, piste et opérations auxquels nous avons ajouté le département commercial. Pour mettre en place ce manuel, nous avons commencé par réaliser un tableau de suivi sur le logiciel Monday⁴². Ce logiciel est utilisé dans la gestion de projet. Sur ce tableau figure pour l'ensemble des départements, la liste des procédures à intégrer au manuel. Il permet de se rendre compte de l'avancement du projet grâce à un code couleur. La mise en place d'une procédure passe par plusieurs étapes qui sont représentées sur le tableau Monday, les personnes responsables des différentes étapes sont également mentionnées. Tout d'abord, la

⁴² Se référer à l'annexe n°4.

création incombe au département auquel la procédure se rattache. Généralement, le manager transmet une version qu'il a réalisé sur Word au département qualité, qui se charge ensuite de la remettre en forme. La procédure est par la suite vérifiée par la responsable qualité puis par le dirigeant responsable ou le vice-président. À chaque étape du processus, il est possible de choisir un statut particulier pour avertir de l'avancement, ainsi, le statut « *in progress* » signifie que l'étape est cours d'exécution, le statut « *Stuck* » est utilisé pour avertir que nous sommes bloqués, cette information peut être complétée par l'ajout d'un commentaire. Enfin, le statut « *Done* » désigne que l'étape est terminée. L'objectif est que chaque étape achevée possède l'indication « *Done* » pour que les personnes responsables des autres étapes puissent prendre le relais. Il est également possible d'ajouter un délai pour la réalisation des étapes. Ce manuel de procédures répondra aux exigences du standard IS-BAH en matière de documentation des procédures, mais il sera surtout un réel appui pour les managers en ce qui concerne la formation de leurs équipes. La mise en place de ce manuel participe également à construire l'image de marque d'ASTONSKY en décrivant les bonnes pratiques pour satisfaire les exigences des passagers.

Chapitre 2 : Intégration des procédés créés.

I. Formation des managers et audit de préparation.

A. Formation des managers, phase clé de l'intégration des procédés.

(1) La transmission des informations - Après l'ajout des procédés dans les manuels de l'entreprise, il est nécessaire que les équipes d'ASTONSKY aient connaissance de ces nouveaux éléments. La responsable qualité réalisera ainsi des formations pour les différents départements d'ASTONSKY. Pour qu'une formation soit efficacement dispensée, il est nécessaire de respecter plusieurs étapes. En premier lieu, il convient de présenter les objectifs de la formation en répondant à la question suivante, dans quel but la formation est-elle réalisée ? La responsable qualité expliquera alors, que des nouvelles procédures ont été mises en place dans le cadre de la certification IS-BAH. Ensuite, la formation en elle-même, sera consacrée à l'explication de la mise en place du manuel des procédures métiers ainsi que des nouvelles procédures créées mais aussi de la certification IS-BAH et de son importance pour ASTONSKY. Les procédures doivent être expliquées en insistant sur les points clés liés aux spécificités de chaque département concerné par la procédure. Lorsque cela est le cas il est possible de montrer les relations que les procédures génèrent entre les départements afin que tous les managers soient bien informés. La manière dont vont être expliquées les procédures est très importante puisque les managers devront, à leur tour, transmettre ce qu'ils ont appris à leurs équipes respectives. Cette formation sera l'occasion de les informer sur l'audit de certification qui aura lieu prochainement. En effet, durant cet audit nous verrons que l'auditeur réalisera des interviews du personnel au sol, les managers devront donc avertir leurs équipes et les préparer sur le déroulement de l'audit final. Le département qualité s'assurera également que tout le personnel puisse accéder aux manuels d'ASTONSKY sur le logiciel Webmanuals afin qu'ils puissent les lire dans le cadre de leur formation, tout dysfonctionnement sera remonté au département qualité.

B. Le pré-audit, une étape pour deux objectifs.

(2) Vérification de la bonne application des procédures - Après avoir formé les équipes, le département qualité réalisera un audit interne ayant un double objectif. D'une part, il s'assurera que les nouvelles procédures soient bien appliquées par le personnel au sol, puis d'autre part, la réalisation de ce « pré-audit » préparera les équipes à l'audit de certification, envisagé pour le mois de novembre. L'audit interne se déroulera sur plusieurs jours afin de prendre le temps d'observer les différents départements d'ASTONSKY. Le département qualité disposera d'une grille d'audit qu'il aura préalablement réalisé en reprenant la dernière version du manuel des opérations sols. Sur la grille figurera pour chaque département (service client, opérations, piste), des questions sur les procédures fondamentales pour les différents postes. Pour rappel, l'objectif de l'audit interne n'est pas de sanctionner les équipes mais simplement de s'assurer que les procédures respectent ce qui est indiqué dans le manuel des opérations au sol du FBO. C'est pour cette raison qu'il est important d'encourager les équipes en leur faisant savoir lorsque les procédures sont correctement exécutées et pas seulement les aspects à améliorer. La gestion des risques ainsi que la surveillance de la conformité vont également être contrôlées lors de ce pré-audit, cependant, la responsable qualité ne pourra pas réaliser cette partie puisqu'une personne ne peut pas auditer soi-même ses activités. Il sera nécessaire qu'elle forme une personne en charge de la réalisation de la mission. Cette personne peut très bien faire partie de l'entreprise, il faudra au minimum qu'elle réalise un audit en double avec la responsable qualité ou qu'elle justifie d'une expérience d'auditeur pour satisfaire aux exigences du manuel des opérations au sol d'ASTONSKY. À la suite de l'audit, un rapport sera rédigé mentionnant les informations essentielles de l'audit à savoir la date, le nom de l'auditeur, ainsi que les éventuelles non-conformités relevées. Un retour sera effectué aux managers pour que leurs équipes respectives puissent s'améliorer en vue de l'audit de certification.

II. Le concept de l'audit IS-BAH.

A. Caractéristiques et objectifs.

(1) *Un audit basé sur la performance du FBO* – Dès que tous les manuels d'ASTONSKY seront à jour, que les équipes seront formées et que l'application des procédures sur le terrain sera vérifiée, il sera temps de faire appel à un auditeur agréé pour la réalisation de l'audit final. Il s'agit de la sixième et dernière étape du processus de certification. Elle est essentielle puisque sans l'audit, le FBO ne pourra prétendre à la certification. L'audit IS-BAH est un audit externe mené par une personne indépendante. C'est uniquement un auditeur agréé par l'IBAC qui a la possibilité de réaliser l'audit. Pour devenir auditeur agréé, un protocole strict a été mis en place par l'IBAC. Les objectifs de l'audit IS-BAH sont nombreux. Il sert bien sûr à vérifier la conformité avec le standard, mais pas seulement, grâce à leurs expertises, les auditeurs IS-BAH apportent de la valeur pour l'amélioration de la performance du FBO. Pour rappel, la démarche IS-BAH est une démarche volontaire, l'audit n'est ainsi pas là pour sanctionner les FBO mais au contraire de les assister en identifiant leurs éventuelles « faiblesses ». C'est donc un audit basé sur la performance, l'auditeur utilisera son jugement d'expert, et ne se concentrera pas seulement sur les résultats. Cet audit restera confidentiel, les résultats ne seront partagés qu'avec le FBO et l'IBAC.

(2) *Des auditeurs rigoureusement sélectionnés* – L'IBAC s'assure que ses auditeurs disposent des prérequis nécessaires pour réaliser l'audit de certification. Ainsi, le guide sur l'audit que l'IBAC⁴³ a mis en place, mentionne un certain nombre d'exigences à respecter si un auditeur souhaite être agréé. Tout d'abord, il est nécessaire de démontrer une certaine expérience dans le domaine de l'aviation d'affaires. Par exemple, le futur auditeur doit connaître les réglementations liées à l'aérien, notamment être familier avec les normes et les pratiques recommandées de l'OACI. De plus, il justifie au minimum de cinq années d'expérience dans l'assistance en escale ou alors de deux années d'expérience en tant que membre du programme de support de l'IBAC. Des attendus sont également à prévoir, en matière de SGS. En effet, l'auditeur intéressé doit posséder

⁴³ « *Audit Programme Manual* » valable pour les certifications IS-BAH et IS-BAO, 8^{ème} édition.

une certaine expertise et formation sur ce dernier afin d'être capable de déterminer la performance du SGS de l'organisation qu'il va auditer. Pour cela, il apportera la preuve de sa réussite à une formation sur le SGS dans les deux ans précédents son accréditation et l'IBAC l'évaluera pour juger de son niveau. Il est important de savoir, qu'un auditeur même s'il est agréé par l'IBAC ne pourra pas forcément auditer un FBO qui désire atteindre le niveau 3 d'IS-BAH. En effet, pour auditer ces FBO, il est nécessaire de posséder plusieurs années d'expérience en tant qu'auditeur agréé. Ceci permet de s'assurer que l'auditeur possède un niveau d'expertise élevé. En dehors des exigences en termes d'expérience, l'IBAC va s'intéresser aux qualités relationnelles de l'auditeur, car il s'avère très important de créer un climat favorable avec l'entreprise audité. Une accréditation est valable 24 mois, l'auditeur agréé doit, de ce fait s'assurer, lorsqu'il est contacté par un FBO, que son accréditation soit valide le jour de l'audit. L'IBAC exerce un contrôle et un suivi de ses auditeurs, elle est également apte à prendre des mesures à leur égard si cela s'avère être nécessaire. L'*Auditor Review Board* est une réunion qui est organisée afin de permettre de faire un point sur les auditeurs et discuter des éventuels problèmes rencontrés. Pour les auditeurs souhaitant devenir agréés, l'inscription se fait directement sur le site internet de l'IBAC.

B. Déroulement de l'audit

(3) Phase de préparation documentaire – Lorsqu'il s'est décidé à réaliser l'audit, ASTONSKY doit contacter un auditeur agréé via la liste disponible sur le site de l'IBAC. Cet auditeur devra avertir le responsable du programme d'audit IS-BAH en lui adressant le document intitulé « *Planned Notification Audit* » disponible sur son espace personnel sur le site de l'IBAC. Ce document indique entre autres la date à laquelle l'audit est prévu, le nom ainsi que la localisation du FBO. Sont également inscrits les noms des membres de l'équipe d'audit ainsi que le nombre de jours prévus sur site. Par ailleurs, l'auditeur fera également parvenir au FBO un courrier, idéalement trois semaines à l'avance afin de récapituler les informations concernant l'audit telles que le niveau envisagé et la date prévue. L'auditeur mentionnera également les aspects qui seront évalués ainsi que la liste des manuels qu'il faudra lui fournir pour qu'il puisse effectuer son travail de préparation documentaire. Grâce à ce courrier, l'audit

(ASTONSKY) aura une première approche du déroulement de l'audit et pourra ainsi préparer ses équipes. Il sera également demandé à l'audité de remplir un document, *l'Audit Protocols*⁴⁴, sur lequel il doit indiquer, dans la case « *Document & reference number* » les références des paragraphes de son (ou ses) manuel(s) pour chaque point règlementaire du standard IS-BAH, afin que l'auditeur sache directement où trouver l'information associée. Ce document est similaire à la matrice de conformité développée en amont. L'organisation auditée devra également s'assurer que l'auditeur disposera d'un accès en zone cote piste le jour de l'audit. Cette phase de préparation documentaire consistera à passer en revue les manuels d'ASTONSKY, notamment le manuel des opérations au sol ainsi que le manuel des procédures métiers, afin de se familiariser avec les procédures. L'auditeur se rendra également sur le site internet d'ASTONSKY afin de constater tous les services qui sont proposés, il est donc important que le site soit à jour. L'auditeur s'assurera que les documents du FBO soient à la fois complets, conformes au standard IS-BAH, cohérents et à jour. Toutes les politiques, les processus ainsi que les procédures du FBO seront passés en revue afin de s'assurer qu'ils soient rédigés de la bonne manière et que toutes les informations nécessaires y figurent. Concernant le SGS de l'entreprise, l'auditeur vérifiera que les objectifs ainsi que les indicateurs et les cibles de performance de sécurité soient définis par le FBO. Pour l'obtention du niveau 1, niveau visé par ASTONSKY, l'objectif sera de vérifier si le SGS est correctement en place et si les risques sont efficacement gérés par le FBO. L'auditeur vérifiera également lors de sa venue sur place que le personnel est formé sur le fonctionnement du SGS et que les responsabilités liées à la sécurité pour chaque poste soient bien connues.

(4) Visite sur place – Le processus se poursuit avec la visite de l'auditeur au sein du FBO afin de vérifier que les éléments documentés soient bien appliqués dans l'entreprise. En effet, sur la grille que l'auditeur remplira (*Audit Protocols*), pour certains points du Standard IS-BAH, par exemple le point 7.2.2, nous retrouvons à la fois les inscriptions « DR » et « EI »⁴⁵. Ce sont les acronymes pour *document required* c'est-à-dire

⁴⁴ Se référer à l'annexe n°5.

⁴⁵ Se référer à l'annexe n°5.

qu'il faut que le point fasse partie des manuels du FBO, et *evidence of implementation* qui signifie qu'une preuve de la mise en place est attendue. La journée démarrera avec une réunion d'ouverture, en présence de l'auditeur, du dirigeant responsable d'ASTONSKY, des managers terrain ainsi que de la responsable qualité. Cette réunion sera l'occasion pour l'auditeur d'expliquer le déroulement de sa visite terrain et d'établir une bonne communication avec le personnel du FBO. Lors de sa visite, l'auditeur réalisera les interviews avec le personnel au sol. Ces interviews doivent s'effectuer en conditions normales, dans l'environnement habituel des équipes. À travers ces interviews, l'auditeur s'assurera notamment qu'une bonne communication soit établie avec les managers. L'auditeur s'efforcera de mettre l'audité à l'aise, il pourra par exemple lui demander de décrire ses tâches quotidiennes pour commencer. Cependant, il est primordial que l'auditeur reste le « maître » de l'audit. C'est à lui de choisir les procédures qu'il souhaite observer. Par ailleurs, l'auditeur doit exclure toutes préférences personnelles pour attester de la conformité et doit se concentrer sur la performance en restant objectif. Lorsque l'audit sera terminé, l'auditeur prendra la parole lors d'une réunion de fermeture (*closing meeting*) afin d'une part de remercier l'entreprise de l'avoir accueilli, puis d'autre part, il fera un point sur les résultats de l'audit en détaillant les non-conformités observées mais également les aspects correctement gérés par le FBO. Cette réunion consistera à échanger sur les éventuelles opinions divergentes afin que les deux parties soient d'accord sur les points qui nécessitent d'être revus. Toutes les non-conformités relevées par l'auditeur seront ajoutées sur un document Excel intitulé « *Findings Form* ». L'auditeur devra préciser sur le document si les non-conformités ont pu être corrigées directement sur place, cela peut en effet, parfois être le cas. Cependant, même si elle peut être corrigée immédiatement, cela restera toujours une non-conformité et l'auditeur se doit de le signaler.

(5) Post-Audit : gestion des non-conformités par le FBO – Le rôle du FBO sera de proposer un plan d'action pour la correction des non-conformités, dans les 30 jours suivants la réunion de fermeture. L'auditeur émettra par la suite un avis sur le plan d'action, dans les 5 jours suivants sa réception. Dans le cas où il ne serait pas valide, l'auditeur pourra faire des recommandations afin de guider l'audité. Une fois le plan

d'action validé, l'auditeur le transmettra avec tous les documents qu'il aura rempli pendant l'audit (*Audit Protocols, Findings Form, Audit Summary*) au responsable de l'audit du programme IS-BAH (*Audit Manager*). C'est ce dernier qui prendra le relais à partir de cette étape pour terminer le processus de certification avec le FBO. Lorsqu'il donnera son accord pour l'acquisition de la certification, le responsable de l'audit du programme IS-BAH, adressera une lettre au FBO pour lui informer de l'obtention de la certification dans les deux mois après avoir rendu sa décision. Il fournira également les logos officiels que le FBO pourra afficher dans l'enceinte de son terminal privé mais aussi sur son site internet.

(6) Quelques exemples – Nous allons expliquer quelques aspects qui pourraient constituer des non-conformités ainsi que des procédures qui seraient jugées inadéquates par l'auditeur. Les exemples cités ont été vus au cours du *workshop* consacré à l'audit IS-BAH. Une non-conformité peut par exemple être constatée à la suite de l'absence de cônes autour d'un aéronef stationné ou des cônes manquants en comparaison avec les procédures de l'entreprise. L'absence de registre de nettoyage d'un réfrigérateur sera également considérée comme non-conforme. D'autre part, un FBO fictif fut pris en exemple pendant le *workshop*. Le point 12.6.1 du standard IS-BAH indique que le FBO doit réaliser des inspections visuelles de l'aéronef avant d'y positionner du matériel de piste. Le FBO (fictif) a indiqué que cette information se trouvait au paragraphe 6.8 de son manuel des opérations⁴⁶. Cependant, après lecture de ce paragraphe, nous remarquons que les informations rédigées par le FBO dans son manuel ne correspondent absolument pas à des inspections visuelles de l'aéronef mais bien aux inspections réalisées sur le matériel de piste avant son utilisation. Cette procédure sera donc considérée comme non-conforme puisqu'elle ne respecte pas les exigences du standard. Si un tel constat est relevé, cela devrait immédiatement alerter l'auditeur. Il devrait ainsi s'assurer que des inspections visuelles de l'aéronef sont prévues dans les procédures du FBO, car c'est aussi en cela que consiste le travail d'un auditeur. Dès qu'il constate une non-conformité et en fonction de la nature de celle-ci, l'auditeur se doit d'approfondir

⁴⁶ Se référer à l'annexe n°6.

pour aider le FBO à améliorer ses procédures et par conséquent, sa performance en matière de sécurité.

CONCLUSION

Ce mémoire a permis de mieux comprendre les enjeux de la certification IS-BAH ainsi que l'importance du travail de préparation au travers du FBO ASTONSKY. La variété des sujets couverts par le standard IS-BAH permet aux FBO d'avoir un guide de « bonnes pratiques » pour élaborer et revoir leurs politiques, leurs processus ainsi que leurs procédures. L'IBAC s'efforce de fournir un standard régulièrement mis à jour et cohérent avec les besoins de l'aviation d'affaires grâce au retour d'expérience de ses membres. L'amélioration de la sécurité est un pilier majeur de la certification IS-BAH. Elle passe notamment par la mise en place du SGS, qui doit se trouver au cœur de la stratégie des FBO afin que les risques soient correctement maîtrisés. ASTONSKY est en bon chemin pour l'acquisition du premier niveau d'IS-BAH grâce à ses procédures et son SGS. Le FBO travaille également sur un manuel des procédures métiers, en plus de la révision ou création d'autres aspects tels que l'EMS ou l'ERP, qui lui permettra de répondre aux exigences du standard de manière efficace. Pour rappel, trois éléments seront analysés lors de l'audit de certification pour le premier niveau :

- La conformité des politiques, processus et procédures du FBO par rapport aux dispositions du standard,
- La mise en place du SGS,
- La cohérence des SPI et SPT définis par rapport aux objectifs de sécurité du FBO.

La démarche IS-BAH prend du temps, plusieurs mois de travail sont nécessaires (variables selon les FBO) pour se préparer à l'audit de certification. Des difficultés peuvent également apparaître dans la préparation du projet. Pour ASTONSKY la plus grande difficulté s'est avérée être dans la programmation des réunions avec les managers. L'aviation d'affaires est un milieu imprévisible principalement dû à son mode de fonctionnement. Les vols « à la demande » rendent souvent la programmation compliquée car les équipes au sol peuvent prendre en charge des vols organisés en dernière minute. D'autre part, lors de la mise en place de la certification pour l'aéroport de Cannes-Mandelieu, Joseph AZZAZ, responsable du projet, m'avait notamment

confiée la difficulté de convaincre les équipes de l'importance d'IS-BAH. Ceci s'explique par le fait que le personnel au sol possède des habitudes bien ancrées concernant la réalisation des différentes tâches mais également car encore peu de FBO sont certifiés dans le monde. Pour contribuer à la démocratisation de la certification IS-BAH, le standard doit être plus rattaché à la compagnie aérienne, selon Joseph Azzaz. Il est nécessaire en effet, que les compagnies aériennes privées continuent à privilégier les FBO certifiés pour leurs escales. De leur côté, les FBO certifiés doivent aussi montrer la valeur qu'ils apportent dans la prise en charge des aéronefs, des passagers et des équipages par rapport aux FBO non certifiés.

L'aventure IS-BAH pour ASTONSKY ne s'arrêtera pas là, dès qu'il sera certifié du premier niveau, il se préparera pour l'acquisition du deuxième qui devra intervenir dans les deux ans suivant l'acquisition du premier niveau. Nous l'avons vu tout long de ce mémoire, la démarche IS-BAH s'appuie sur le concept de l'amélioration continue, ASTONSKY devra ainsi exercer un suivi rigoureux de ses procédures et de son SGS. Il devra de nouveau revoir sa politique sécurité en définissant de nouveaux objectifs en fonction de l'évolution de ses activités. Les résultats de l'audit du premier niveau seront conservés par l'auditeur pour être utilisés lors l'audit de certification du second niveau d'IS-BAH afin de se rendre compte du travail réalisé par le FBO au cours des deux années à venir. L'acquisition de la certification IS-BAH est un très beau projet pour ASTONSKY, elle récompensera les efforts mis en place pour assurer un haut niveau de sécurité et de qualité dans les services proposés. La certification participera également à sa croissance. De belles années sont à venir pour le jeune FBO.

BIBLIOGRAPHIE

- I. Documents mis en place par l'IBAC :
- **Audit programme manual** (guide Audit IS-BAH)
 - **Implementation Guide IS-BAH** (guide de mise en place)
 - **Standard IS-BAH 7^{ème} édition, Juillet 2020**
- II. Sites internet spécialisés :
- **Air France Ground Handling** :
https://corporate.airfrance.com/sites/default/files/groundhandling_fr.pdf
 - **EBAA** : <http://ebaa.org>
 - **IBAC** : <https://ibac.org>
 - **Skybrary** : <http://skybrary.aero/>
 - **Actu-environnement** : [https://www.actu-environnement.com/ae/dictionnaire_environnement/definition/systeme de management environnemental sme.php4](https://www.actu-environnement.com/ae/dictionnaire_environnement/definition/systeme_de_mangement_environmental_sme.php4)
 - **Présentation Aéroport Le Bourget - Paris Aéroport, 2019-2020** :
<https://www.parisaeroport.fr/docs/default-source/professionnel-fichiers/service-aux-entreprises/le-bourget/brochure-lbg-2019.pdf>
- III. Guides et rapports publics :
- **Annual Safety review 2020 EASA** : <https://www.easa.europa.eu/document-library/general-publications/annual-safety-review-2020>
 - **Étude sur le marché de l'assistance en escale dans les aéroports, ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie (2015)** :
<https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/154000744.pdf>

- **Guide sur la culture juste, DSAC (règlement 376/2014) :**
https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/guide_culture_juste.pdf
- **Guide sur la notification des incidents, DGAC, Septembre 2019 :**
https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/guide_notifier_incident.pdf
- **Guide de mise en œuvre du système de gestion de la sécurité DGAC, 2011 :**
https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/Guide_mise_en_oeuvre_sgs_V2_15_11_2011_valide.pdf
- **Guide sur les attendus du système de gestion pour les exploitants, DSAC, 28 juin 2017 :**
https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/Guide%20ORG%20SV%20Attendus%20du%20Système%20de%20Gestion_0.pdf
- **« L'assistance en escale : panorama du marché et de ses acteurs » rapport effectué par SiaPartners (société de consulting), 14/11/2019 :**
<https://www.sia-partners.com/fr/actualites-et-publications/de-nos-experts/lassistance-en-escale-panorama-du-marche-et-de-ses>
- **« Les assistants en escale, moteur du renouveau du transport aérien » Rapport effectué par Roland Berger (société de consulting), octobre 2020 :**
<https://www.rolandberger.com/fr/Insights/Publications/Les-assistants-en-escale-moteurs-du-renouveau-du-transport-aerien.html>
- **Plan Horizon 2023 « Cartographie des risques » – DGAC**
- **Rapport sur les statistiques de l'aviation d'affaires en Europe, EBAA, décembre 2020 :**
[Traffic-Tracker-December-Issue-Covid-Ext.-with-contextual-foreword.pdf](https://www.ebaa.org/app/uploads/2020/12/Traffic-Tracker-December-Issue-Covid-Ext.-with-contextual-foreword.pdf)
- **Safety management system handbook, ACI (Airport Council International), 2016 :**
https://applications.icao.int/tools/RSP_ikit/story_content/external_files/2016%20ACI%20SMS%20Handbook_WEB_FINAL.pdf
- **2019 Country Profile – EBAA :**
https://www.ebaa.org/app/uploads/2019/04/Country-profiles-2019_Inside-pages_WEB.pdf

IV. Articles

- « *A guide to fixed-base operator* » : <https://l33jets.com/fixed-base-operator-guide>
- D. Gaignard, « L'aviation d'affaires, comment ça marche ? » - *Air & Jobs Le Blog*, 17 avril 2020 : <http://blog.airnjobs.com/laviation-daffaires-comment-ca-marche/>
- D. Wilson, "Best practices in FBO Management : IS-BAH" – *Airport Business*
- « Handle with care » du magazine *Insider* de la National Business Aviation Administration – Septembre/octobre 2020, page 27 :
<https://mydigimag.rrd.com/publication/?m=62753&i=671852&p=1&ver=html5>
- T. Yeomans "How IS-BAH registration benefits FBOs ? " , *aviationpros* - 19 décembre 2018 : <https://www.aviationpros.com/fbos-tenants/article/12436867/how-isbah-registration-benefits-fbos>
- **Présentation Lawrence Fletcher (intervenant workshop IS-BAH) :**
<https://www.aviationpros.com/fbos-tenants/press-release/12373430/ibac-international-standards-programmes-grow-leadership-team-to-serve-business-aviation-into-the-next-decade>
- **Présentation Terry Yeomans (intervenant workshop IS-BAH) :**
<https://www.aviationpros.com/home/contact/12436866/terry-yeomans>

V. Textes règlementaires

- **Annexe 19 de l'OACI 2ème édition, Juillet 2016** – Site de l'OFAC :
https://www.bazl.admin.ch/dam/bazl/fr/dokumente/Fachleute/Regulationen_und_Grundlagen/icao-annex/icao_annex_19_second-edition.pdf.download.pdf/an19_2ed.pdf
- **Doc 9859 OACI, 4ème édition, 2018** - Site de l'OFAC. :
<https://www.bazl.admin.ch/bazl/fr/home/experts/reglementation-et-informations-de-base/bases-legales-et-directives/annexes-a-la-convention-de-l->

[organisation-internationale-de-l-av/manuels-associes-a-lannexe-14-de-l-oaci.html#accordion_11857373831629296662134](https://www.oaci.html#accordion_11857373831629296662134)

- **Règlement 376/2014** : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014R0376&from=FR>
- **Services d'assistance en escale, chapitre 4 du Code de l'Aviation Civile** : <https://www.legifrance.gouv.fr/codes/id/LEGISCTA000006159866/>

VI. Enseignements Master 2 Droit et Management du transport aérien 2020-2021 :

- Cours de Droit Aérien de Julie Laborde (Partie 1).
- Cours dispensé par Madame Doddier dans le cadre du séminaire qualité.
- « Sécurité de l'Aviation Civile, rôle de l'Autorité » cours dispensé par Monsieur Guilhem NICOLAS dans le cadre du séminaire sur la sécurité.

VII. Autres sources :

- Interview réalisée avec Monsieur Joseph AZZAZ, directeur de l'aéroport de La Môle-Saint-Tropez.
- Manuel des opérations sols d'ASTONSKY.
- Présentations PowerPoint mises à disposition par l'IBAC lors des *workshops*.

ANNEXES

Annexe n°1 : Annexe de l'article R-216 du Code de l'Aviation Civile

LISTE DES SERVICES D'ASSISTANCE EN ESCALE

1. L'assistance administrative au sol et la supervision comprennent :
 - 1.1. Les services de représentation et de liaison avec les autorités locales ou toute autre personne, les débours effectués pour le compte du transporteur aérien et la fourniture de locaux à ses représentants ;
 - 1.2. Le contrôle du chargement, des messages et des télécommunications ;
 - 1.3. Le traitement, le stockage, la manutention et l'administration des unités de chargement ;
 - 1.4. Tout autre service de supervision avant, pendant ou après le vol et tout autre service administratif demandé par le transporteur aérien.
2. L'assistance " passagers " comprend toute forme d'assistance aux passagers au départ, à l'arrivée, en transit ou en correspondance, notamment le contrôle des billets, des documents de voyage, l'enregistrement des bagages et leur transport jusqu'aux systèmes de tri.
3. L'assistance " bagages " comprend le traitement des bagages en salle de tri, leur tri, leur préparation en vue du départ, leur chargement sur et leur déchargement des systèmes destinés à les amener de l'avion à la salle de tri et inversement, ainsi que le transport de bagages de la salle de tri jusqu'à la salle de distribution.
4. L'assistance " fret et poste " comprend :
 - 4.1. Pour le fret, tant à l'exportation qu'à l'importation, ou en transit, la manipulation physique du fret, le traitement des documents qui s'y rapportent, les formalités douanières et toute mesure conservatoire convenue entre le prestataire et le transporteur aérien ou requise par les circonstances ;
 - 4.2. Pour la poste, tant à l'arrivée qu'au départ, le traitement physique du courrier, le traitement des documents qui s'y rapportent et toute mesure conservatoire convenue entre le prestataire et le transporteur aérien ou requise par les circonstances.
5. L'assistance " opération en piste " comprend :
 - 5.1. Le guidage de l'avion à l'arrivée et au départ (*) ;
 - 5.2. L'assistance au stationnement de l'avion et la fourniture de moyens appropriés (*) ;
 - 5.3. Les communications entre l'avion et le prestataire des services côté piste (*) ;
 - 5.4. Le chargement et le déchargement de l'avion, y compris la fourniture et la mise en oeuvre des moyens nécessaires, le transport de l'équipage et des passagers entre l'avion et l'aérogare, ainsi que le transport des bagages entre l'avion et l'aérogare ;
 - 5.5. L'assistance au démarrage de l'avion et la fourniture des moyens appropriés ;

5.6. Le déplacement de l'avion tant au départ qu'à l'arrivée, la fourniture et la mise en oeuvre des moyens nécessaires ;

5.7. Le transport, le chargement dans l'avion et le déchargement de l'avion de la nourriture et des boissons.

6. L'assistance " nettoyage et service de l'avion " comprend :

6.1. Le nettoyage extérieur et intérieur de l'avion, le service des toilettes, le service de l'eau ;

6.2. La climatisation et le chauffage de la cabine, l'enlèvement de la neige et de la glace de l'avion, le dégivrage de l'avion ;

6.3. L'aménagement de la cabine au moyen d'équipements de cabine, le stockage de ces équipements.

7. L'assistance " carburant et huile " comprend :

7.1. L'organisation et l'exécution du plein et de la reprise du carburant, y compris son stockage, le contrôle de la qualité et de la quantité des livraisons ;

7.2. Le plein d'huile et d'autres ingrédients liquides.

8. L'assistance d'entretien en ligne comprend :

8.1. Les opérations régulières effectuées avant le vol ;

8.2. Les opérations particulières requises par le transporteur aérien ;

8.3. La fourniture et la gestion du matériel nécessaire à l'entretien et des pièces de rechange ;

8.4. La demande ou la réservation d'un point de stationnement et/ou d'un hangar pour effectuer l'entretien.

9. L'assistance " opérations aériennes et administration des équipages " comprend :

9.1. La préparation du vol à l'aéroport de départ ou dans tout autre lieu ;

9.2. L'assistance en vol, y compris, le cas échéant, le changement d'itinéraire en vol ;

9.3. Les services postérieurs au vol ;

9.4. L'administration des équipages.

10. L'assistance " transport au sol " comprend :

10.1. L'organisation et l'exécution du transport des passagers, de l'équipage, des bagages, du fret et du courrier entre différentes aérogares du même aéroport, mais à l'exclusion de tout transport entre l'avion et tout autre point dans le périmètre du même aéroport ;

10.2. Tous les transports spéciaux demandés par le transporteur aérien.

11. L'assistance " service commissariat " comprend :

11.1. La liaison avec les fournisseurs et la gestion administrative ;

11.2. Le stockage de la nourriture, des boissons et des accessoires nécessaires à leur préparation ;

11.3. Le nettoyage des accessoires ;

11.4. La préparation et la livraison du matériel et des denrées.

(*) Pour autant que ces services ne soient pas assurés par le service de circulation aérienne.

Annexe n°2 : Capture d'écran d'une exigence du standard IS-BAH (1^{ère} image) et de son point correspondant dans le guide de mise en place (2^{ème} image)

6.0 Company Documentation

6.1 Company Manuals

- 6.1.1 The organization shall establish and maintain company ground operations manual, or suite of manuals, which include the instructions and information necessary to enable the personnel concerned to perform their duties safely.

IG 6.0 Company Documentation

6.1 Company Manuals

A Company Ground Operations Manual, to include the instructions and information necessary to enable the personnel concerned to perform their duties safely. An GHSP Company Ground Operations Manual will vary in detail and complexity in accordance with the complexity and of the type and number of services provided. An GHSP with several different areas such as Administrative, Maintenance and Ramp operations will have a more comprehensive company ground operation manual than will be required by an owner operated single, small, FBO operator.

6.1.1 For assessment as a minimum:

- a. The company ground operations documentation for a GHSP is to contain at least the following:
- Table of contents;
 - Amendment control page and list of effective pages, unless the entire document is re-issued with each amendment and the document has an effective date on it;
 - Duties, responsibilities and succession of management and operating personnel;
 - GHSP safety management system;
 - Operational control system;
 - The normal operating requirements and procedures
 - SOPs;
 - Weather limitations;
 - Fatigue Management Programme;
 - Location of emergency equipment and operating procedures;
 - Accidents/incidents consideration;
 - Personnel qualifications and training;
 - Record keeping;
 - A description of the GSE maintenance control system;
 - Security procedures;
 - Handling or awareness of Dangerous Goods (as applicable).

Note: The company ground operations manual may be issued in separate parts corresponding to specific aspects of an organization.

Further guidance:

Operational control focuses on day-to-day operations. Things to bear in mind

- Legal and compliance requirements.
- Environmental objectives.
- Internal processes.
- External and outsourced processes.
- Training and competence needs to be assessed, implemented, and reviewed.
- Analysis and improvement measures.

6.2 Document Control Procedure

6.2.1 For assessment as a minimum:

- a. There is evidence of the control of documentation for the management system in place:

Annexe n°3 : Exemple de matrice d'évaluation des risques (Doc 9859 OACI)

<i>Risque de sécurité</i>		<i>Gravité</i>				
<i>Probabilité</i>		<i>Catastrophique A</i>	<i>Dangereux B</i>	<i>Majeur C</i>	<i>Mineur D</i>	<i>Négligeable E</i>
Fréquent	5	5A	5B	5C	5D	5E
Occasionnel	4	4A	4B	4C	4D	4E
Faible	3	3A	3B	3C	3D	3E
Improbable	2	2A	2B	2C	2D	2E
Extrêmement improbable	1	1A	1B	1C	1D	1E

Annexe n°5 : Audit Protocols, feuille de route pour l'auditeur

Ref.	Item	Requirement	Req. Elem	Conform (Y/N/NA)	Doc. & Ref. Number	Evidence of Implementation or of Non-Conformities (For Auditor Use Only)	Pending Assessment
7.0 Organization and Personnel Requirements							
7.1 - Organization and Personnel							
7.1.1		The GHSP has a plan to implement and control the processes needed to meet the requirements for the provision of services offered?	DR				View IS-BAH/IG 7.1.1
7.1.2		Does the GHSP have an organization structure defining qualifications, duties, authorities and accountabilities?	DR				View IS-BAH/IG 7.1.2
7.1.3		If the organization has more than one operating base, does the management structure address the above responsibilities at all locations?	DR				View IS-BAH/IG 7.1.3
7.2 - Outsourced Services							
7.2.1		The GHSP has established a complete list of all its outsourced service providers?	DR				View IG 7.2 View IS-BAH/IG 7.2.1
7.2.2		Does the GHSP have a process to assess, control and monitor the performance of the outsourced service providers?	DR EI				View IS-BAH/IG 7.2.2
7.3 - Insurance							
7.3.1		Does the GHSP carry insurance to cover actions, claims, costs and demands in respect of loss, damage, or injury to property or persons (including fatal injuries), for its activities.	DR				View IS-BAH/IG 7.3.1
Comments, Observations, and Recommendations							

Annexe n°6 : Extrait d'un manuel des opérations d'un FBO fictif étudié pendant
le *workshop* IS-BAH

6.8 GSE, Pre-use inspection and brake check.

Maintenance of GSE shall be in accordance with the instructions and or guidance from the GSE manufacturer.

GSE shall be in good mechanical condition prior to being used in ground operation. GSE brake check.

Operators shall conduct brake checks of the equipment before entering the Equipment Restraint Area (ERA) and before reaching the aircraft side.

Pre-use inspection

Operators shall carry out a "walk-around "inspection of the equipment to ensure its serviceability before use. The operator shall use the premovement inspection checklist for reference.

The pre- movement inspection shall include but not limited to the following :

Check for any cables or hoses are stowed

Check for fuel and battery water levels

Check for tyres and brakes

Check for lights, signals

Check for safety rails

Check for stabilizers.

Check for visible damages or abnormality

Check for any oil and/or water leakage from the equipment.

Check the serviceability of all protective padding or buffering. (not torn or damaged) Check

for any sharp pieces protruding from the equipment

which could potentially damage the aircraft.

Check the brakes (hand-brake) condition, before operating the equipment.

Check the serviceability of tow-hitch and pin (if fitted).

Check the start up and running conditions of equipment well before the arrival of aircraft. If the equipment is carrying a load check and ensure all locks, stops rails or straps are fastened and it is securing the load properly.

Check to ensure walking surfaces of passenger steps or stairs are in clean condition.

In order to prevent conditions that could cause injury to passengers or ground handling personnel, walking surfaces of passenger steps shall be kept clean of undesired substances. This is to prevent conditions that could lead to slipping, tripping or falling, and the resulting injuries. Substances like standing water, catering trash, oil, hydraulic fluid or de-icing fluid that can contribute to unsafe walking conditions shall be cleared immediately to avoid injury to passengers and personnel.

Annexe n°7 : Points principaux de l'interview réalisée avec Monsieur Joseph AZZAZ (15/03/2021)

- 1) Pourquoi avoir choisi ISBAH au lieu d'une autre certification (ex. ISBAO, ISAGO) ?

ISAGO : sous l'égide de IATA -> certification pour l'assistance des avions commerciaux
IS-BAH : pour l'assistance des opérateurs privés, correspond bien aux FBO.

IS-BAO : reflet de ISBAH mais pour les opérateurs privés.

Dès l'introduction d'ISBAH, : la démarche ISO (identification, évaluation, mesures, contrôle) est mise en avant. La démarche de l'amélioration continue est la démarche vers laquelle s'oriente la certification. Elle est basée sur les 4 étapes PDCA.

- 2) Quelles ont été les éventuelles difficultés rencontrées dans la démarche ?
Comment avez-vous surmonté ces difficultés ?

Le projet de certification prend pas mal de temps surtout au niveau de la « gap analysis » qui consiste à comparer les procédures du FBO avec les attendus d'IS-BAH. De plus, il faut convaincre les équipes que c'est une démarche importante. En tant que dirigeant, il est commun d'être confronté au fait que les équipes ont leurs habitudes en termes de procédure et parfois il est difficile de les faire changer puisqu'ils n'ont eu aucun incident (« nous avons toujours travaillé comme cela et n'avons jamais rencontré d'incidents, pourquoi changer nos procédures ? ») Il y a encore peu de FBO certifiés dans le monde, ce qui peut également expliquer les interrogations quant à l'utilité de la certification.

« J'écris ce que je fais, je fais ce que j'écris » : point essentiel dans l'élaboration des procédures.

- 3) Avez-vous fait appel à une aide extérieure pour vous appuyer dans certaines étapes de votre démarche ? (ex. société de consulting : maj de documentation, préparation à l'audit,...)

Comme l'aéroport de Cannes fait partie du groupe Aéroport de la côte d'Azur, Joseph a pu bénéficier du support du groupe, déjà certifié ISO donc déjà dans une démarche de gestion des risques. Il a pu également bénéficier de l'aide des membres du personnel issus des départements qualité et ressources humaines (pour les formations, par exemple).

- 4) Depuis 2015 (date obtention niveau 1), qu'est ce que la certification a apporté au FBO, que ce soit en interne (ex. meilleure organisation des équipes,

meilleure performance de l'entreprise) et/ou en externe (ex. meilleure visibilité FBO, nouveaux clients) ?

Interne :

- Prise en compte de l'importance de la sécurité dans les différents métiers
- Reconnaissance, valorisation des métiers (parfois délaissés et dévalorisés par rapport aux métiers de PNC, pilotes,...)
- Meilleure prévention des accidents
- Amélioration continue

Externe :

- Visibilité par rapport aux concurrents => meilleur qualité au sens large c'est-à-dire également meilleure sécurité.
- Augmentation du chiffre d'affaires
- Permet d'expliquer que la grille tarifaire soit plus élevée. (Formation du personnel très élevée, maîtrise des risques).
- Pouvoir travailler avec des sous-traitants de meilleure qualité

5) Quels étaient vos objectifs lors du passage au niveau 2 ?

Il est nécessaire d'acquérir le niveau 2 dans un délai de deux ans sinon le FBO perdra son niveau 1, on retrouve la notion d'amélioration continue

Le niveau 2 dure deux ans également mais si on veut rester certifié il faut renouveler niveau

Pour le niveau 3 : pas d'obligation de l'acquérir pas de perte du niveau 2.

6) Quels types de changement/ évolution (processus, optimisation procédures, acquisition d'une nouvelle machine, nouvelle activité) avez-vous mis en place lors du passage au niveau 2 ?

Joseph a insisté sur l'importance de réviser la politique sécurité, c'est-à-dire notamment les objectifs ainsi que les SPI et SPT associés, pour les différents niveaux afin de continuer à être conforme. Il est également important de revoir ses procédures afin qu'elles restent adaptées aux FBO.

7) Quels avantages avez-vous obtenu après le passage au niveau 2 (augmentation de la reconnaissance client, nouveaux contrats) ?

Interne :

- Garantie que le système vit, les audits sont faits, les formations sont suivies, c'est une réalisation pas seulement un objectif
- Maîtrise des risques
- Anticipation, capacité à gérer l'ERP, s'il se passe quelque chose, le FBO est prêt à agir.

Externe :

- Augmentation de la visibilité par rapport aux concurrents

8) Quel est votre ressenti global sur la certification, avec le recul y a-t-il des choses que vous auriez fait différemment ?

La norme a besoin d'être plus rattachée à l'opérateur, il faudrait que les opérateurs reconnaissent la valeur différente apportée par les assistants certifiés FBO. De leur côté il faut que les FBO certifiés montrent pourquoi ils peuvent se différencier des autres FBO.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	3
TABLE DES ABREVIATIONS	5
INTRODUCTION	6
Titre 1 : La certification IS-BAH.	15
Chapitre 1 : Présentation de la certification	15
I. Généralités sur la certification.....	15
A. L'IBAC.....	15
B. Description du standard IS-BAH.....	18
II. Les fondamentaux de la certification.....	23
A. Des politiques, processus et procédures, pour l'ensemble des activités gérées par le FBO.....	23
B. Système de gestion de la sécurité.....	26
Chapitre 2 : Le processus et les avantages de l'acquisition de la certification IS-BAH.	35
I. Les différentes étapes du processus.....	35
A. Les étapes liées à la préparation du projet.....	35
B. L'entrée en jeu du FBO dans le processus.....	37
II. Les avantages de la certification pour les FBO.....	39
A. Au niveau interne.....	39
B. Au niveau externe.....	40
Titre 2 : Mise en place du processus au travers du FBO ASTONSKY.	41
Chapitre 1 : Préparation et mise en place du projet.	41
I. Analyse de l'existant.....	41
A. Des procédures et un SGS déjà en place.....	41
B. Contrôles de conformité et interview avec les managers : un moyen pour déceler des éventuelles problématiques.....	45
II. Vérifications et mises en conformité des procédés.....	47
A. Vérification de la conformité entre le manuel des opérations ASTONSKY et les attendus d'ISBAH.....	47
B. Mise à jour du manuel des opérations et création de procédures.....	48
Chapitre 2 : Intégration des procédés créés.	52
I. Formation des managers et audit de préparation.....	52
A. Formation des managers, phase clé de l'intégration des procédés.....	52
B. Le pré-audit, une étape pour deux objectifs.....	53
II. Le concept de l'audit IS-BAH.....	54
A. Caractéristiques et objectifs.....	54
B. Déroulement de l'audit.....	55
CONCLUSION	60
BIBLIOGRAPHIE	62
ANNEXES	66
TABLE DES MATIERES	77