

La qualité de service d'Aéroports de Paris

Un contrôle de la gestion et des comptes d'Aéroports de Paris (ADP) avait donné lieu à un rapport particulier sur cette entreprise publique, ainsi qu'à des mentions dans le rapport public thématique « Les aéroports français face aux mutations du transport aérien », publié en juillet 2008.

Ces rapports faisaient une place importante au thème de la qualité de service perçue et attendue par les usagers d'Aéroports de Paris. Le rapport public thématique mentionnait un certain nombre d'améliorations souhaitables en ce domaine en relevant que les résultats de la politique de qualité de l'entreprise restaient globalement peu concluants.

Les engagements pris alors par l'entreprise ont conduit la Cour à s'enquérir, un an après, des progrès effectués.

I - La politique d'amélioration de la satisfaction des clients d'Aéroports de Paris

La Cour avait relevé que la prise de conscience progressive par l'entreprise de l'image fortement dégradée de sa qualité de service et de la nécessité d'y remédier, perceptible à partir de 2005, ne s'était pas encore pleinement traduite par une politique en rapport avec les ambitions et le statut d'ADP. Elle estimait nécessaire que la qualité de service bénéficie d'une attention, d'instruments et de moyens à la hauteur des attentes des usagers.

Dès lors, il était recommandé qu'un plan d'amélioration de la qualité de service, fondé sur des processus de travail intégrant la qualité à tous les niveaux, soit élaboré et mis en œuvre par l'entreprise.

Globalement, la Cour a obtenu satisfaction sur ce point.

La Cour avait par ailleurs émis le souhait qu'ADP s'attache à s'affranchir, dans l'ensemble de son organisation, d'une culture d'entreprise caractérisée par une trop faible sensibilité à la qualité de service, malgré l'émergence récente d'une politique commerciale centrée sur le passager.

Il convient d'emblée de noter que les recommandations de la Cour relatives à l'intégration de la qualité dans le contrat de régulation économique conservent par ailleurs toute leur actualité, le contrat de régulation actuel ne venant à échéance que fin 2010⁴⁵.

Au total, s'il convient de prendre acte de la mise en place des outils d'une véritable politique de qualité de service, il est encore trop tôt pour juger de leur efficacité.

On constate en effet que, malgré quelques redressements ponctuels, ADP continuait de figurer en 2008 dans la queue de peloton des aéroports de taille comparable européens ou internationaux, dans l'enquête annuelle de référence ASQ (Airport Service Quality) – ACI (Airports Council International).

1 - La définition d'une politique

L'entreprise s'est engagée en 2009 dans un projet intitulé « Démarche Satisfaction Clients », qui repose sur une vision transversale de la qualité, quel que soit le client (passager, transporteur aérien, locataire...) et l'entité qui fournit le service (Aéroports de Paris, prestataires de services, services de l'État). Le projet a rassemblé dans sa phase de conception, entre septembre 2008 et janvier 2009, plus de 40 cadres issus de toutes les directions de l'entreprise. Ceux-ci ont construit un programme d'action qui a été présenté au comité exécutif en janvier 2009 et validé pour mise en œuvre immédiate.

Ce plan d'actions triennal vise à éliminer les « points noirs » qui subsistent. Sur l'année 2009, le plan est désormais organisé en 16 grands chantiers qui mobilisent plus de 150 cadres et personnels de l'entreprise.

45) Aéroports de Paris doit entamer dans les prochains mois une consultation en vue de la préparation du prochain contrat de régulation économique, pour la période 2011-2015.

2 - La mise en place d'une direction de la satisfaction du client

Depuis décembre 2008, une direction spécifique est chargée non seulement d'établir des normes et de suivre des indicateurs, mais aussi de conduire le changement dans les pratiques et dans la culture de l'entreprise.

3 - La prise en compte de la qualité de service dans la politique de rémunération de l'entreprise

La dimension qualité de service fait désormais partie de la politique de rémunération de l'entreprise : elle est prise en considération, depuis 2008, dans le calcul de la part variable de la rémunération des cadres dirigeants et ce système a été étendu à l'ensemble de l'encadrement en 2009. Ainsi, l'objectif de qualité de service constitue l'une des trois priorités de chacun et un axe prioritaire pour le management.

Il s'agit donc d'un levier fondamental pour la politique de qualité, encore que l'objectif assigné - à savoir un gain d'un point de satisfaction globale par rapport à l'an passé, avec un objectif de 85 % de satisfaction départ + arrivée (moyenne annuelle) – puisse paraître modeste. Le rythme de progrès de la qualité de service, pour passer de 85 % à 95 % de clients satisfaits, pourrait en effet prendre dix ans sans que les rémunérations du personnel d'ADP en soient affectées.

4 - Une diffusion et une utilisation élargies des enquêtes de satisfaction

Les enquêtes de satisfaction clients sont plus largement diffusées et exploitées au sein de l'entreprise.

Deux enquêtes principales existent :

- d'une part les « observatoires du passager aérien » au départ et à l'arrivée, deux enquêtes distinctes menées par BVA auprès de 8000 passagers par trimestre, sur la base d'un questionnaire qui permet de disposer d'un historique remontant à 2002 pour l'enquête au départ et à 2006 pour l'enquête à l'arrivée.

- d'autre part une enquête Airport Service Quality (ASQ) sous l'égide de l'ACI (*Airports Council International*), au panel de laquelle Aéroports de Paris a adhéré tardivement, en 2007, et qui fournit des résultats comparés à un échantillon de plus d'une centaine d'aéroports internationaux (dont une douzaine d'aéroports européens de taille comparable). Cette enquête, qui couvre à la fois le champ du départ et de

l'arrivée dans un même questionnaire est fondée sur un échantillon de 900 passagers par trimestre.

II - Les améliorations de la qualité de service relevant plus directement de la gestion d'Aéroports de Paris

Les efforts engagés par l'entreprise, s'ils sont patents depuis 2005 et ont été relevés par la Cour, n'avaient de fait pas encore permis de traiter plusieurs problèmes majeurs contribuant à la détérioration de la qualité de service perçue.

La Cour avait en particulier recommandé qu'il soit remédié aux « **points noirs** » suivants :

1. précision insuffisante de la signalisation ;
2. difficultés de circulation à l'intérieur des terminaux ;
3. aménagement des satellites et terminaux insuffisamment guidé par le souci de faciliter la vie des passagers ;
4. saturation des postes d'inspection filtrage ;
5. taux de contact passagers insuffisant ;
6. propreté perçue et rapport qualité-prix des commerces et restaurants perfectibles.

Sur quelques points importants, la Cour a obtenu satisfaction. Sur d'autres, et en particulier sur la saturation des postes d'inspection filtrage, ce n'est pas le cas.

1 - Une refonte complète de la signalisation dans l'ensemble des terminaux

ADP a engagé fin 2007, conformément à la recommandation de la Cour, une refonte complète de son système signalétique qui s'est traduite, après 15 mois de travaux dans 11 terminaux, par le remplacement de plus de 10 000 panneaux (Paris-CDG et Paris-Orly), l'introduction de nouveaux supports suspendus très visibles quand cela était possible (terminal 2 de Paris-Charles de Gaulle), la priorisation de l'information signalétique et le déplacement de supports publicitaires, ainsi que par un programme de retrait de tous les objets signalétiques redondants ou gênant les flux.

Dans les mois qui viennent, ADP devrait poursuivre ce programme d'amélioration de la signalétique (qui s'est traduit par un progrès de 5 points de la satisfaction clients entre 2006 et 2009) en menant à bien la refonte de toute la signalétique des parkings (Paris-Orly puis Paris-CDG), de la signalétique dite « temporaire et mobile » des terminaux et, en 2010 et 2011, de la signalétique routière sur Paris-CDG (déjà effectuée sur Paris-Orly).

2 - De nombreux travaux engagés pour simplifier la circulation et améliorer l'orientation des passagers à l'intérieur des terminaux

De nombreux travaux ont été réalisés depuis le contrôle de la Cour dans le but explicite de faciliter la circulation des passagers. Si un chantier de réaménagement global et cohérent des circuits internationaux d'Orly Sud a pu être achevé en 2009, la plupart des autres travaux engagés reposent sur des améliorations progressives, zone par zone (reconfiguration complète des zones d'enregistrement dans le terminal CDG1, par exemple).

ADP a par ailleurs renforcé ses personnels d'accueil, qui procurent aux passagers une assistance sur leur parcours ou assurent l'accueil des clients PHMR (Personne Handicapée ou à Mobilité Réduite) dans le cadre du transfert de cette responsabilité des compagnies vers les aéroports intervenu en juillet 2008. Pour accompagner cette évolution, les effectifs ont été sensiblement accrus (de 280 ETP au 1er février 2007 à 360 ETP au 1er juillet 2009).

Depuis 2008, Aéroports de Paris teste par ailleurs plusieurs concepts de bornes d'orientation dans ses aérogares. En 2010, un modèle sera retenu et déployé dans toutes les aérogares, en complément des supports existants.

3 - La prise en compte accrue de la facilité d'utilisation des installations par les usagers dans l'aménagement des nouveaux satellites et terminaux

Pour l'aéroport Paris-Charles-de-Gaulle, l'ouverture d'un nouveau satellite d'embarquement (la Galerie parisienne) et du terminal 2G, conçu pour les avions de petite capacité, ainsi que la réouverture de la jetée d'embarquement du terminal 2E ont, en quelques mois, accru très sensiblement les capacités de l'aéroport et amélioré le confort des passagers, notamment par une progression significative des embarquements et débarquements « au contact ». Les aménagements intérieurs de ces nouvelles installations, qui favorisent la fluidité du

parcours du passager, ont immédiatement reçu un accueil favorable de la part des clients, passagers comme transporteurs aériens.

Depuis 2004, les fonctions de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre ont été clairement séparées au sein d'ADP. Les projets font désormais l'objet de programmes, élaborés en liaison avec les futurs utilisateurs, pour intégrer dès la conception les contraintes d'entretien et de maintenance et faciliter le parcours du passager. Les équipes de maîtrise d'œuvre et celles en charge, pour le maître d'ouvrage, du pilotage des projets, sont désormais formées à prendre en compte la qualité perçue par les clients d'ADP, au-delà du geste architectural. Ces dispositions ont d'ores et déjà permis au terminal E de CDG2 d'être mieux placé, dans l'enquête ASQ, lorsqu'on le compare isolément du reste des terminaux de CDG, au nouveau terminal T5 de Londres Heathrow et au meilleur aéroport européen de cette catégorie qu'est Amsterdam.

Les observations de la Cour demeurent toutefois d'actualité pour l'aménagement de la majeure partie des terminaux et satellites, qui doit composer avec des contraintes architecturales héritées du passé.

4 - Des problèmes persistants de saturation des postes d'inspection filtrage

Au cours de l'année 2008, Aéroports de Paris a dû renforcer ses contrôles en matière de sûreté afin de répondre aux exigences de respect des normes européennes et nationales. Ce renforcement s'est traduit, dans un premier temps, par une sensible dégradation des temps d'attente au contrôle de sûreté, et par voie de conséquence, de la satisfaction clients. Ceci a conduit les directions opérationnelles à mener de nombreuses actions correctives, investissements, formations, recrutements, réorganisation. La situation s'est nettement redressée depuis le second trimestre 2009, sans retrouver encore le niveau précédent. Les mesures prises depuis le dernier contrôle de la Cour se sont donc montrées insuffisantes pour résoudre un problème qui contribue fortement à la dégradation de la qualité de service perçue par les passagers.

Un système global de pilotage en temps réel des flux ne sera progressivement mis en place qu'à partir de 2010, dans le but d'affiner la connaissance des courbes de présentation aux postes d'inspection filtrage et d'en déduire les actions à mener pour améliorer la fluidité lors des pointes de trafic.

5 - Une amélioration progressive du taux de contact passagers

Le taux de contact passagers, qui contribue manifestement à la qualité du service perçue par les passagers, a, pour l'ensemble des terminaux d'ADP, progressé de plus de 6 points depuis le contrôle de la Cour pour atteindre 85%.

Cette évolution sensible a été principalement apportée sur l'aéroport de CDG, où la progression a été de 10 points. Le taux de contact à Orly, déjà très satisfaisant, a encore progressé au cours de la période. Cette amélioration, sans nouvelles infrastructures, est due à la mise en place de nouvelles procédures d'exploitation avec les compagnies aériennes, optimisant le nombre de vols sur des points au contact.

6 - Une attention accrue à d'autres éléments participant de la qualité de service

Les problèmes de la propreté perçue et du rapport qualité-prix de l'offre de restauration et des commerces ont bénéficié, conformément aux orientations souhaitées par la Cour, d'une attention accrue et ont fait l'objet de plans spécifiques au cours de la période récente (« projet Nettoyage » lancé par Aéroports de Paris et plan à 5 ans portant sur la stratégie d'offre et d'implantation de la restauration et des commerces – tous deux lancés en 2008), sans qu'il soit possible d'estimer pour l'heure l'impact de cette mobilisation de l'entreprise.

III - Les améliorations de la qualité de service relevant d'une gestion avec des tiers

ADP ne contrôle pas tous les éléments qui ont un impact sur la qualité de service perçue et attendue par les passagers. Les sous-traitants d'ADP, les compagnies aériennes, les services de l'Etat ou des collectivités territoriales entrent en contact avec les passagers sans que ces derniers aient nécessairement conscience des responsabilités qui échoient à chacun de leurs prestataires de service. La Cour constatait que la mission de coordination des différents intervenants sur les plates-formes, confiée à ADP par la loi du 20 avril 2005, se heurtait toujours à des difficultés qui constituaient un obstacle majeur à l'obtention d'un haut niveau de qualité.

La Cour avait dès lors estimé qu'il incombait à ADP de promouvoir la qualité chez ses partenaires et ses sous-traitants, en s'appuyant sur une démarche concertée - voire contractuelle - et d'en faire une priorité de son action de coordination des différents intervenants sur ses plates-formes.

La Cour a obtenu partiellement satisfaction.

Le plan « Démarche Satisfaction Clients », qui vise à mobiliser l'entreprise au service de l'amélioration de la qualité de service, a pour ambition affichée qu'ADP se positionne non seulement en tant qu'entreprise de service, mais également en tant qu'« intégrateur de services » : l'objectif de ce plan est de garantir aux clients un niveau de qualité de l'ensemble des prestations qui lui sont délivrées, que ce soit par l'aéroport, par les compagnies aériennes qui y opèrent, les sous-traitants, les concessionnaires ou encore les services de l'Etat.

1 - Une évolution de la relation contractuelle avec les sous-traitants et concessionnaires

La Cour recommandait que l'exécution des marchés par les sous-traitants soit mieux suivie par ADP, notamment par la mise en œuvre de l'ensemble des contrôles contradictoires contractuellement prévus. Elle recommandait également que les systèmes de malus inscrits dans les contrats soient effectivement appliqués de façon systématique, ce qui n'était pas le cas.

Plusieurs des chantiers d'amélioration de la qualité de service (postes d'inspection filtrage, nettoyage, bars et restaurants) concernent des sous-traitants ou concessionnaires. A ce titre, ils sont conduits en étroite coopération entre la direction de la Satisfaction Clients, la direction financière, ainsi que la direction fonctionnelle concernée : Sûreté ou Commerces. Ces chantiers ont conduit ADP, conformément aux recommandations de la Cour, à faire évoluer tant son modèle contractuel (introduction d'objectifs de conformité à un référentiel clients dans les contrats, notion de bonus incitatif à l'atteinte de ces objectifs) que les méthodes de pilotage de cette sous-traitance (recours généralisé à des mesures de type « clients-mystères », partage régulier avec les prestataires des éléments de mesure de cette conformité, à différents niveaux d'interlocuteurs de l'entreprise, et suivi des plans d'actions décidés par les prestataires en concertation avec Aéroports de Paris etc.)

A l'occasion des renouvellements de contrats intervenus depuis 2007 (contrats d'assistance Personne Handicapée ou à Mobilité Réduite (PHMR) conclus en 2008, contrats « postes d'inspection filtrage » conclus début 2009, renouvellement des contrats de nettoyage en cours fin 2009), ADP a progressivement cherché, conformément aux recommandations de la Cour, à évoluer vers des contrats plus fortement orientés « résultats » (et moins « contrats de moyens »). Les obligations contractuelles mises à la charge de certains prestataires de services ont été récemment adaptées en conséquence : les systèmes d'incitation à la performance ont notamment été renforcés (système de bonus-malus).

2 - Des efforts conjoints avec les compagnies s'agissant de la livraison des bagages

Le processus de livraison des bagages (déchargement de l'avion, livraison sur le tapis bagage) est placé sous la responsabilité des compagnies aériennes ou de leurs assistants. Ils en assurent l'organisation, ainsi que le pilotage des sous-traitants en charge des opérations de déchargement des avions, et de livraisons sur les tapis bagages. Un suivi des performances de ce processus, qui contribue largement à la qualité de service, a été instauré, en concertation avec les compagnies aériennes.

L'ensemble des efforts conjoints des compagnies et d'Aéroports de Paris (amélioration de l'entretien des tapis à bagages, affichage des temps d'attente estimés, utilisation expérimentale *des radio-étiquettes RFID* (Radio Frequency Identification), notamment) ont, depuis le contrôle de la Cour, permis une nette amélioration de la satisfaction vis-à-vis de la livraison des bagages (qui gagne 12 points, passant de 77 % à 89 % de passagers satisfaits de 2006 à 2009, selon l'Observatoire des passagers).

3 - Le contrôle aux frontières : des améliorations insuffisantes face aux problèmes de saturation aux heures de pointe

La Cour recommandait qu'une démarche concertée soit engagée par ADP et la direction centrale de la Police aux frontières (DCPAF) pour améliorer la qualité de service rendue aux passagers. La Cour suggérait notamment que l'organisation du travail de la Police aux frontières soit plus systématiquement guidée par le souci de réduire le temps d'attente en s'adaptant plus finement aux variations du trafic par aéroport et en veillant à une meilleure adéquation entre les effectifs déployés et les flux de passagers.

Dans cette optique, la Cour relevait qu'il appartenait à ADP de fournir à la DPAF une meilleure information sur les horaires et la capacité des vols au départ et à l'arrivée. Elle recommandait que la Police aux frontières intègre dans son travail quotidien la dimension qualitative de la relation avec le public, notamment étranger et ne parlant pas le français.

Des projets spécifiques ont été lancés ou accélérés pour apporter des solutions concrètes et durables aux « points noirs » relevés par la Cour. Parmi ces projets figure le projet PARAFES⁴⁶ de contrôle automatisé aux frontières pour les passagers volontaires, qui trouve sa concrétisation au mois de novembre 2009 au terminal 2E de l'aéroport Paris-Charles-de-Gaulle et qui sera généralisé progressivement dans tous les terminaux accueillant un trafic international. On peut toutefois regretter que cette solution technologique prometteuse n'ait pas été déployée à plus large échelle.

Conformément aux recommandations de la Cour, un projet de concertation transverse a par ailleurs été initié en 2008, sous l'égide de la direction centrale de la police aux frontières (DCPAF) du ministère de l'intérieur, de la compagnie Air France et d'Aéroports de Paris. En structurant et organisant un échange régulier entre les équipes de la Police aux frontières, d'Air France et d'Aéroports de Paris, ce nouveau projet vise à apporter des solutions concrètes aux problèmes des équipes opérationnelles respectives. Ce nouveau projet vient renforcer un protocole d'accord conclu à CDG en 2007, à l'initiative d'Aéroports de Paris, entre plusieurs entreprises et services de l'Etat, dont la Police aux frontières. Ce protocole a continué de fonctionner et plus de 500 fonctionnaires de police ont ainsi participé à une « initiation à l'accueil des passagers » conduite par Aéroports de Paris.

Ces différents chantiers ne se sont pas accompagnés d'une amélioration globale et systématique des délais d'attente auxquels sont confrontés les passagers. Les résultats évoluent en effet de manière contrastée : tandis que la satisfaction des clients quant aux temps d'attente à l'arrivée est en progression, celle des clients au départ est en chute. Ces résultats masquent également une forte disparité au sein de la journée : si la prestation se déroule dans des conditions jugées satisfaisantes pour un grand nombre de passagers, elle continue, ponctuellement, à engendrer des temps d'attente jugés excessifs.

Les moyens humains dont dispose la Police aux Frontières à certains moments de la journée sont inadaptés aux flux de passagers. Il semble que les démarches engagées par les compagnies aériennes et ADP

46) Passage automatisé rapide aux Frontières Extérieures Schengen (PARAFES).

pour obtenir des moyens supplémentaires de la DCPAF soient restées sans effet.

S'agissant des files dédiées aux voyageurs de première classe et de classe affaires qui constituent une atteinte à l'égalité des usagers devant un service public régalié, ADP considère que la fréquence de cette pratique dans les aéroports comparables en rend nécessaire le maintien.

4 - La desserte des aéroports : des améliorations de desserte qui bénéficient à Orly et restent pour l'essentiel à l'état de projets s'agissant de CDG

La Cour avait relevé que la liaison ville - aéroports souffrait de fortes carences, dont ADP n'est pas le responsable principal.

Elle constatait que la réalisation dans les délais prévus du projet de liaison CDG-Express ainsi que l'amélioration de la desserte de Paris-Orly constituaient un enjeu crucial, tant pour les passagers que pour les plates-formes dans leur ensemble.

De nouvelles dessertes d'Orly ont été mises en place ces dernières années : la ligne desservant Massy TGV en septembre 2006, une ligne Chartres-Orly en décembre 2007, Villeneuve St Georges-Orly en septembre 2008 et Montgeron-Orly en mai 2009. La gare routière d'Orly Ouest a été entièrement réaménagée en novembre 2007 en étroite coordination avec la région et le Syndicat des transports d'Ile-de-France, des compléments concernant la signalétique ayant été faits sur l'année 2009. La gare routière d'Orly Sud a été partiellement réaménagée en 2008-2009.

Les éléments qui doivent concourir à améliorer la desserte de CDG pour les employés ou les passagers aériens restent pour l'essentiel à l'état de projets : on peut citer notamment l'amélioration du RER B (projet "RER B Nord+) prévue fin 2012, le projet CDG Express⁴⁷, le Barreau de Gonesse⁴⁸, le barreau Picardie-Roissy⁴⁹ et la Tangentielle Nord⁵⁰ qui améliorera aussi l'accès à la plate-forme de Paris-Le Bourget. Ces réflexions sont conduites avec l'Etat, Réseau Ferré de France, la SNCF, le STIF et les collectivités.

47) Liaison ferrée directe avec Paris prévue à l'horizon 2016

48) Projet de liaison RER D-RER B (bus à haut niveau de service ou barreau ferré)

49) Projet de barreau ferroviaire reliant la ligne à grande vitesse qui dessert Roissy à la ligne classique Paris-Creil-Amiens à l'horizon 2020

50) Liaison ferrée reliant à terme les RER A, C, D, B, E avec une première phase Epinay-sur-Seine (RER C) / Pierrefitte-Stains (RER D) / Le Bourget (RER B) mise en service à l'automne 2014.

Les observations de la Cour sur ce point conservent donc toute leur actualité.

S'agissant de la voie spéciale réservée aux taxis sur l'A1, l'expérimentation menée (limitée au sens Province-Paris sur un tronçon très en aval de l'aéroport), si elle intéresse indirectement ADP car elle répond à une demande des taxis qui sont utilisés à 27 % par les clients passagers aériens, n'a pas eu d'effet identifiable sur la fréquentation par les taxis de l'aéroport. Elle ne s'est par ailleurs pas conclue par un retour d'expérience précis pour l'entreprise. .

En conclusion, ADP s'est engagé, depuis le dernier contrôle de la Cour, dans un processus de transformation visant à donner à la qualité de service la place qu'elle mérite dans l'organisation, le fonctionnement et la culture de l'entreprise. Les évolutions les plus décisives sont toutefois très récentes (2008 – 2009) de sorte qu'il n'est en général pas encore possible d'en mesurer les effets.

La Cour veillera à ce que ses recommandations soient prises en compte, en particulier en ce qui concerne les postes d'inspection filtrage et les contrôles aux frontières.

**RÉPONSE DU MINISTRE DE L'ÉCONOMIE, DE L'INDUSTRIE
ET DE L'EMPLOI**

L'insertion de la Cour des comptes sur « La qualité de service d'Aéroports de Paris » appelle de ma part les observations suivantes.

Je partage l'appréciation de la Cour des comptes sur la nécessité de disposer d'aéroports présentant un haut niveau de qualité de service. Je considère qu'Aéroports de Paris s'engage pleinement dans cette démarche, mais que, si la situation est en nette amélioration, un certain nombre de points restent effectivement à traiter. Mes services sont pleinement mobilisés pour accompagner Aéroports de Paris dans ses démarches de coordinateur de la qualité de service.

Sur la politique d'amélioration de la satisfaction des clients d'Aéroports de Paris, la Cour des comptes rappelle qu'elle avait recommandé, dans son rapport thématique de juillet 2008, la mise en place d'un plan d'amélioration de la qualité de service. La Cour des comptes estime avoir globalement obtenu satisfaction avec l'engagement de la société dans le projet « Démarche satisfaction clients », la mise en place d'une direction de la satisfaction client, la prise en compte de la qualité de service dans la politique de rémunération, ainsi que l'utilisation élargie d'enquêtes de satisfaction.

Je partage l'analyse de la Cour des comptes et souhaite que le contrat de régulation économique 2011-2015, actuellement en cours de préparation mette la qualité de service au cœur des propositions d'Aéroports de Paris, tant sur le choix des investissements prioritaires que sur la définition des indicateurs de suivi.

Sur l'amélioration de la qualité de service relevant directement de la seule gestion d'Aéroports de Paris, la Cour des comptes reconnaît les efforts de l'entreprise et estime globalement avoir obtenu satisfaction sur les points en cause : précision de la signalisation, circulation à l'intérieur des terminaux, taux de contact passagers, propreté perçue et rapport qualité-prix des commerces et restaurants. La Cour des comptes estime cependant que les mesures prises pour limiter l'attente aux postes d'inspection-filtrage sont encore insuffisantes.

Je partage la vision de la Cour des comptes sur ce point et souhaite préciser qu'Aéroports de Paris, sur la lancée des investissements réalisés depuis 2006, a confirmé pour 2010 le déclenchement d'investissements permettant d'améliorer la qualité d'accueil des clients. Ainsi, après la réhabilitation du terminal CDG 1, la rénovation des satellites permet d'améliorer le confort des salles d'embarquement. La liaison entre les terminaux CDG 2A et CDG 2C

offrira de nouvelles surfaces de commerce, accélérera la circulation des passagers en correspondance et en rationalisera la fluidité des contrôles d'émigration et de sûreté en les regroupant en un seul point central.

Sur l'amélioration de la qualité de service relevant d'une coordination avec les autres acteurs des plateformes aéroportuaires, la Cour des comptes avait estimé qu'il était du ressort d'Aéroports de Paris de promouvoir la qualité chez ses partenaires et ses sous-traitants et de coordonner les actions des intervenants. La Cour des comptes estime avoir obtenu partiellement satisfaction : Aéroports de Paris a mené une démarche d'intégrateur qui a porté ses fruits, avec les compagnies aériennes, sur le plan de la livraison des bagages.

La Cour des comptes note cependant que les efforts d'Aéroports de Paris n'ont eu que peu d'effets sur le plan de la qualité de service aux contrôles aux frontières, notamment du fait d'un manque de moyens de la DCPAF. Il me paraît en ce sens nécessaire de maintenir l'effort de coordination d'Aéroports de Paris de façon à définir, en lien avec les services concernés, des propositions précises d'améliorations sur ce sujet majeur.

La Cour des comptes conclut enfin en observant que les évolutions les plus décisives sur la qualité de service restent très récentes et que leurs effets ne sont pas encore totalement mesurables. Je constate que les premiers retours de satisfaction concernant l'aéroport de Charles de Gaulle placent les nouveaux terminaux (2E et 2F) au niveau des meilleurs comparables européens, tels le T5 d'Heathrow, mais que le reste des terminaux de la plateforme sont à améliorer. Je place également beaucoup d'espoir dans le partenariat entre Aéroports de Paris et Schiphol, qui permettra aux équipes d'Aéroports de Paris de bénéficier du savoir-faire reconnu des gestionnaires des aéroports d'Amsterdam. Des progrès très significatifs restent cependant possibles et nécessaires.

RÉPONSE DU MINISTRE DE L'INTÉRIEUR, DE L'OUTRE-MER ET DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

L'insertion de la Cour des comptes sur « La qualité de service d'Aéroports de Paris » appelle de ma part les observations suivantes.

La Cour juge insuffisantes les améliorations apportées en matière de contrôle aux frontières au regard des problèmes de saturation aux heures de pointe.

Face à ce constat, je souhaite appeler votre attention sur les points suivants.

1 - Je tiens en premier lieu à vous préciser que d'une manière générale, l'exigence de l'accueil du public est au cœur des préoccupations de la police aux frontières, qui a fait de la qualité de la relation avec le public une de ses premières priorités.

De nombreuses mesures et initiatives en témoignent.

- La PAF adapte tout d'abord régulièrement son dispositif pour éviter un encombrement des filtres de contrôle et des retards préjudiciables aux passagers. Dans le respect des impératifs du transport aérien et du droit applicable, et dans la mesure des moyens disponibles, toute solution permettant de favoriser la rapidité des contrôles et la fluidité des passages est mise en œuvre.

Ainsi, la PAF recueille en temps réel tout changement d'horaires ou variation de charge de trafic et ajuste immédiatement ses effectifs ; les caméras de vidéosurveillance permettent de visualiser les files d'attente depuis le PC de la PAF et d'adapter le dispositif en conséquence ; les files d'attente sont peu à peu équipées de serpentins de circulation.

L'accueil des passagers fait l'objet d'une attention encore accrue lors des départs en vacances. Pour faire face au surcroît d'activité alors enregistré, le taux d'absence autorisé des personnels est alors réduit et les effectifs renforcés par des fonctionnaires d'autres unités.

En vue d'améliorer encore l'accueil et la fluidité, notamment en période de forte affluence, la PAF met en œuvre une approche prévisionnelle du trafic passager, tant à Roissy qu'à Orly.

- En ce qui concerne plus particulièrement la question des moyens humains, il convient de noter que dans un contexte marqué par la diminution des effectifs des agents de l'Etat, les effectifs actifs de la police aux frontières de Roissy ont augmenté entre 2008 et 2009 (1585 à 1608). Cette plate-forme aéroportuaire constitue en effet une priorité pour la direction centrale de la police aux frontières, dans un contexte global de baisse de ses effectifs (-200 ETPT d'ici fin 2011) et fait l'objet d'un suivi et d'une attention toute particulière.

- La dimension qualitative de la relation avec le public est également largement prise en compte.

Dès leur scolarité, les élèves gardiens de la paix destinés à la PAF bénéficient d'enseignements consacrés à la déontologie et à l'accueil du public en zone aéroportuaire, dans le cadre du module d'adaptation au premier emploi (MAPE) dispensé en fin de formation initiale.

Pour les élèves ayant choisi la police aux frontières, outre l'acquisition de connaissances théoriques et techniques relatives aux spécificités des missions, l'accent est mis sur la déontologie et le discernement dont doivent faire preuve les gardiens de la paix dans l'exercice de leurs missions, notamment lors du contrôle des personnes.

Une fois en poste, il est demandé aux fonctionnaires de la PAF, comme à tout policier, d'adopter en toute circonstance un comportement exemplaire, d'autant plus nécessaire qu'ils sont le plus souvent le premier et le dernier contact des voyageurs avec la France.

Par ailleurs, des fonctionnaires maîtrisant la langue anglaise ont participé, à des ateliers d'accueil et d'orientation des passagers organisés par ADP. Des formations à l'accueil du public et au contrôle des passagers en langue anglaise ont également été mises en œuvre sous l'égide de l'agence européenne pour la gestion de la coopération opérationnelle aux frontières extérieures (FRONTEX) et par l'institut national de la formation de la police nationale.

- Il faut enfin noter que le temps d'attente des clients dépend également de l'aménagement du parcours du passager dans les aéroports qui est à la charge du gestionnaire d'aéroport, en l'occurrence ADP pour Roissy Charles-de-Gaulle.

Il appartient ainsi à ADP, s'agissant plus particulièrement des départs pour lesquels la Cour constate une baisse de la satisfaction des clients alors que celle des passagers à l'arrivée est en progression, de déterminer le nombre d'agents privés affectés au filtrage et de couloirs dédiés à ces contrôles.

Or, compte tenu de l'espace trop limité entre les aubettes de contrôle et les postes d'inspection filtrage, les fonctionnaires de la PAF sont fréquemment obligés de ralentir et réguler les formalités transfrontières afin d'éviter la saturation de ces postes dédiés au contrôle de sûreté.

2 - S'agissant en second lieu du projet PARAFES de contrôle automatisé aux frontières, qui comme vous le soulignez constitue une solution concrète et durable pour pallier les difficultés rencontrées et mériterait d'être déployée à plus large échelle, je vous précise que 13 SAS ont été déployés à Roissy et 2 SAS à Orly en 2009, auxquels s'ajouteront 12 SAS supplémentaires sur la période 2010-2011. Une seconde phase d'installation devrait débuter à compter de 2012.

3 - Enfin, s'agissant de l'existence de files dédiées aux voyageurs de première classe et de classe affaires qui constituerait une atteinte à l'égalité des usagers devant un service régalien, je tiens à rappeler que

l'aménagement du parcours du passager dans les aérogares est à la charge du gestionnaire d'aéroport. Ainsi, les conditions d'accès à la frontière, au même titre que les conditions d'accès aux comptoirs d'enregistrement, aux postes d'inspection filtrage, aux salles d'embarquement mais aussi aux zones boutique font partie du parcours passager.

Pour garantir une bonne fluidité de la frontière, notamment sur l'aéroport de Roissy, le gestionnaire d'aéroport a complété, en accord avec les compagnies, les couloirs réglementaires, par de nouveaux couloirs que les passagers sont invités à emprunter selon la criticité du temps dont ils disposent pour embarquer. En effet, lorsqu'un nombre très important de passagers se présente dans un délai réduit devant les batteries de filtres départs, il a paru plus judicieux d'opérer des distinctions selon l'urgence des vols et d'organiser des files en conséquence.

Ces nouveaux couloirs ont connu une expansion depuis 2008 pour garantir une bonne fluidité à la frontière.

La création d'une file spécialement dédiée à cet effet ne signifie nullement que des effectifs de la police aux frontières sont exclusivement réservés à une clientèle privilégiée en raison de ses moyens financiers. En aérogare, cette file permet également le passage de personnes à mobilité réduite, de correspondances extrêmement courtes ou de toute autre personne dont la compagnie ou l'opérateur estimerait nécessaire d'accélérer le parcours, dans le cadre d'une saine conception de l'exploitation et dans des conditions de nature à la satisfaire, ce qui traduit sans aucun doute une réelle volonté d'adaptation de la part des opérateurs, volonté à laquelle la DPAF s'associe pleinement.

Chacun reste néanmoins dans le rôle qui est le sien, et tous les passagers sont contrôlés conformément aux principes d'égalité devant le service public, de la même façon et quelle que soit la position de l'aubette.

Les contrôles transfrontières en salon d'honneur sont réservés à des autorités publiques ou personnes sensibles pour des raisons de sécurité.

Je tiens d'ailleurs à vous indiquer que la commission européenne d'évaluation Schengen, considérant à l'occasion de sa mission réalisée sur l'aéroport de Roissy le 3 septembre dernier, que les impératifs de fluidité doit entrer dans les considérations essentielles du garde frontière, a donné acte à la France de la conformité de ces couloirs.

**RÉPONSE DU PRÉSIDENT DIRECTEUR GÉNÉRAL
D'AÉROPORTS DE PARIS (ADP)**

Le rapport de la Cour relatif à l'évolution de la qualité de service d'Aéroports de Paris relève la démarche de progrès dans laquelle l'entreprise s'est fortement engagée et les résultats qui sont d'ores et déjà atteints.

Ainsi la Cour identifie que la "démarche satisfaction clients" repose sur une vision transversale de la qualité, quel que soit le client (client passager, client compagnie aérienne ou client locataire) et l'entité qui fournit le service (Aéroports de Paris, prestataires de services, services de l'Etat, ...).

Elle relève par ailleurs la création d'une direction de la satisfaction clients chargée non seulement d'établir des normes et de suivre des indicateurs, mais aussi de conduire le changement dans les pratiques et dans la culture de l'entreprise.

La Cour a également noté que la dimension qualité est désormais intégrée dans la politique de rémunération de l'entreprise. Elle constate que les enquêtes de satisfaction clients sont plus largement diffusées et exploitées au sein de l'entreprise.

Sur un point important de satisfaction des passagers, la facilité d'orientation, la Cour a relevé une refonte complète de la signalisation dans l'ensemble des terminaux, qui a permis un progrès de + 5 points de satisfaction entre 2006 et 2009, à travers, notamment, du renouvellement de plus de 10 000 panneaux.

Il est aussi indiqué que de nombreux travaux ont été engagés pour simplifier la circulation et améliorer l'orientation des passagers à l'intérieur des terminaux. Le renforcement des personnels d'Aéroports de Paris en charge de l'accueil et de l'orientation des passagers est également souligné, passant de 280 "Equivalent Temps Plein" (ETP) au 1^{er} février 2007 à 360 ETP au 1^{er} juillet 2009.

La Cour note la prise en compte accrue de la facilité d'utilisation des installations par les passagers, dans les nouveaux satellites et terminaux, tels que le Satellite 3, le terminal 2G, la jetée du 2E. Ces nouvelles infrastructures ont permis un accroissement sensible des capacités, des taux de vols "au contact", ainsi que du confort offert aux passagers. Il est noté que les aménagements intérieurs de ces nouvelles installations favorisent la fluidité du parcours et ont immédiatement reçu un accueil très favorable de la part des clients, passagers comme compagnies aériennes. Ainsi, le terminal 2E a-t-il obtenu un classement

qui le place devant le tout récent Terminal T5 de Londres Heathrow et devant Amsterdam, meilleur aéroport européen de cette catégorie.

Globalement, la Cour constate une amélioration continue du taux de passagers "au contact" qui a progressé de plus de 6 points depuis le dernier contrôle de la Cour et atteint désormais 85 %.

La Cour note également une attention accrue des éléments de qualité de service tels que la propreté ou l'offre de restauration.

Concernant l'amélioration de la qualité de service relevant d'une gestion avec des tiers, la Cour souligne la volonté d'Aéroports de Paris, à travers la "démarche satisfaction clients", de se positionner non seulement en tant qu'entreprise de service, mais également en tant "qu'intégrateur de services", en garantissant à ses clients un niveau de qualité de prestations, que celles-ci soient délivrées par l'aéroport, les compagnies, des sous-traitants, des concessionnaires ou des services de l'Etat.

La Cour relève à cet effet une évolution notable de la relation contractuelle avec les sous-traitants et les concessionnaires, dans lesquels les systèmes d'incitation à la performance ont été renforcés. Elle note également une évolution sensible dans le mode de pilotage des sous-traitants visant à maîtriser conjointement le niveau de qualité délivré.

La Cour a par ailleurs souligné les efforts conjoints avec les compagnies aériennes s'agissant de la livraison bagages, qui ont permis de progresser de 12 points entre 2006 et 2009 en passant de 77 % à 89 % de passagers satisfaits.

Enfin, concernant le contrôle aux frontières, la Cour relève la nécessité pour l'Etat d'assurer une fluidité satisfaisante des contrôles mais souligne aussi les progrès apportés par la mise en place du "système de Passage Automatisé RApide aux Frontières Extérieures Schengen" (Parafes), ainsi que les démarches coopératives mises en place dans le cadre de démarches multipartites incluant la Police aux Frontières. Ainsi, il est indiqué que plus de 500 fonctionnaires de police ont participé à une "initiation à l'accueil des passagers" organisée par Aéroports de Paris.

En dépit de l'ensemble des points positifs relevés par la Cour, et résumés ci-dessus, il est regretté que la conclusion de ce rapport ne reflète que faiblement l'enthousiasme avec lequel l'entreprise s'est engagée dans une démarche d'amélioration de la satisfaction de ses clients, et la progression accomplie par Aéroports de Paris au cours des deux dernières années.

S'agissant du niveau d'amélioration de l'objectif de satisfaction globale des clients que se fixe l'entreprise, la Cour semble regretter que celui-ci ne soit que d'un point par an. Il est à noter que ces niveaux d'objectifs, loin de limiter les progrès de l'entreprise au cours des dernières années, les ont galvanisés, puisque depuis maintenant presque 4 ans, la progression annuelle aura été de + 1,5 point, ce qui est tout à fait exceptionnel dans une telle durée. Il est couramment admis que, lorsqu'on s'approche de 90 %, les progrès en matière de satisfaction deviennent de plus en plus difficiles, et les marges de progression s'amenuisent très fortement. Pour autant, Aéroports de Paris, qui atteindra cette année probablement entre 85,3 % et 85,5 % de satisfaction cumulée, proposera dans le cadre du prochain Contrat de Régulation Economique de retenir cet indicateur, associé à des engagements de progrès, comme un des objectifs principaux. Il est également à noter que peu d'entreprises de services, de l'envergure d'Aéroports de Paris, dépassent le score de 90 % de satisfaction.

S'agissant de l'amélioration des infrastructures les plus anciennes de CDG et Orly, Aéroports de Paris, dont le modèle économique repose sur un contrat de régulation de 5 ans, après avoir consacré la majeure partie des investissements consentis d'un commun accord avec les compagnies aériennes et l'Etat en charge de la régulation à des investissements de "capacité" entre 2005 et 2010 entend pouvoir consacrer ses investissements entre 2011 et 2015 en priorité à des opérations de rénovations de grande envergure des plus anciens terminaux et satellite de CDG et d'Orly. Ce programme, actuellement en cours de discussion dans le cadre de la préparation du futur contrat de régulation 2011-2015, recueille un assentiment de principe des différents interlocuteurs (compagnies aériennes et régulateur), et permettra ainsi, à terme, une meilleure homogénéité de la qualité de l'ensemble des installations offertes au public.

S'agissant des problèmes de saturation aux postes d'inspection filtrage, les tout derniers résultats relevés à fin octobre permettent de constater que le niveau de satisfaction passagers a retrouvé le niveau moyen observé en 2007, à 85 %, avant les baisses de plusieurs points relevés en 2008 et 2009. Ce résultat est atteint dans un contexte de forte contrainte, puisque la réglementation a fortement évolué entre-temps vers des niveaux et fréquences de contrôles accrus, sans pour autant que le niveau maximum de la taxe, qui finance ce service, ne soit relevé.

S'agissant de la propreté, la mobilisation de l'entreprise a permis de réaliser une nette progression au cours de ces dernières années : ainsi, le niveau de satisfaction passagers est passé de 81 % en 2006 à 86 % sur les trois premiers trimestres de 2009.

S'agissant du programme Parafes, le déploiement s'effectue rapidement et concernera l'ensemble de terminaux d'Aéroports de Paris dans un délai court : ainsi, après CDGE en novembre, ce sont les terminaux de CDGF et CDG1 qui proposent ce service depuis ces dernières semaines. D'ici à la fin de l'année 2009, Orly Sud proposera à son tour ce service. Puis, en 2010, CDG3 offrira ce service. Il sera par la suite déployé sur CDGA/C et CDGB à l'issue des prochaines réhabilitations de ces installations. C'est ainsi l'ensemble des terminaux internationaux de CDG et d'Orly (hors ceux engagés en réhabilitation) qui offriront ce service dès 2010.

S'agissant enfin des liaisons ville-aéroport Aéroports de Paris est soucieux, comme la Cour, de l'amélioration des conditions de transport dans laquelle s'est engagé l'Etat.

Le rapport de la Cour des Comptes souligne au total les efforts engagés par l'entreprise pour améliorer la satisfaction de ses clients et relève les résultats importants d'ores et déjà atteints. L'ensemble des équipes de l'entreprise est mobilisé pour poursuivre ces progrès. Les propositions de l'entreprise pour la préparation du prochain Contrat de Régulation Economique auront pour priorité de permettre une nette amélioration de la qualité de service grâce notamment au parachèvement du hub de Charles de Gaulle (construction du satellite S4), à la rénovation et l'amélioration des terminaux les plus anciens et la mobilisation des équipes au service de nos clients.
