

JOURNAL DES ANALYSES STRATÉGIQUES

La relation contrôleur-contrôlé

OÙ EN EST-ON ?

La réunion de lancement de cette nouvelle analyse stratégique s'est tenue en décembre 2020. Les premières discussions ont permis d'évoquer les attentes des participants en termes thématiques et organisationnels. De premières auditions d'experts et de chercheurs ayant conduit des travaux sur des thèmes en lien avec ceux de l'analyse stratégique ont été planifiées.

Janvier 2021



LES MESSAGES CLÉS DE CE NUMÉRO

01

La relation qui se met en place au fil du temps entre une autorité de contrôle et les entreprises gérant des activités à risque contribue de façon importante à assurer une gestion efficace des risques industriels. Elle joue également un rôle critique dans l'**acceptabilité sociale** de ces activités et le développement de la confiance dans la gouvernance des sites et activités à risque.

02

Cette relation est complexe, évolutive, et soumise à de nombreuses **tensions** qui peuvent entraver l'effectivité et l'efficacité du contrôle. Les événements récents autour de la certification du Boeing 737 Max rappellent l'impact que peut avoir une relation de contrôle défailante.

03

Plusieurs dimensions de la relation contrôleur-contrôlé restent peu étudiées, dont l'articulation entre contrôle interne effectué par les exploitants et contrôle externe par la tutelle, ainsi que le **rôle de tiers** comme les sociétés d'assurance et les organismes notifiés dans la production de sécurité.

Vous avez dit « analyse stratégique » ?

Une analyse stratégique est un outil utilisé par la FonCSI pour étudier en profondeur une question sur une durée de 18 mois, en installant un continuum de l'innovation entre recherche et industrie. Elle est conduite par un groupe composé de représentants des mécènes qui accompagnent l'analyse stratégique, d'experts académiques et de représentants de la FonCSI.

Cette analyse concerne la relation entre autorités de contrôle et entités contrôlées dans les activités industrielles à risque d'accident majeur. Elle fait suite à un groupe de travail animé par la FonCSI sur ce thème en 2017-2019, et vise à confronter l'état des réflexions académiques avec les préoccupations actuelles des groupes industriels, des entités participant au contrôle des activités à risque d'accident majeur, et les attentes sociétales en la matière.



La relation contrôleur-contrôlé : un sujet à approfondir

Avec le lancement de son programme scientifique « Foncsi 3 » en 2019, la Foncsi a lancé deux analyses stratégiques, la première concernant l'opérateur du futur à l'horizon 2030-2040, la seconde la relation avec les contractants. Fin 2020, la Foncsi a lancé une troisième analyse stratégique prévue à son programme, portant sur la relation contrôleur-contrôlé dans les activités à risque.

Il s'agira d'analyser la relation qui se met en place au fil du temps entre autorités de contrôle et entreprises gérant des activités à risque d'accident majeur. Cette relation contribue de façon importante à produire la sécurité et à assurer une gestion efficace des risques industriels et technologiques. Elle joue également un rôle critique dans l'**acceptabilité sociale** de ces activités et le développement de la **confiance** dans la gouvernance des sites et activités à risque.

L'importance d'un contrôle efficace des questions de sécurité, apparaît le plus clairement lorsqu'il fait défaut, comme l'épisode récent du contrôle défaillant dans la certification du Boeing 737 Max, un processus qui a fait l'objet de nombreuses critiques pour son manque de rigueur et pour son découplage insuffisant de considérations financières et questions de sécurité.

Une importante littérature académique sur la régulation et la **gouvernance** des risques a été produite au cours des dernières décennies, et a permis d'analyser l'impact de différentes formes de contrôle (allant d'approches très prescriptives à des formes relevant de l'auto-contrôle), ainsi que de la forme institutionnelle prise par l'autorité de contrôle et ses effets sur son indépendance et sa capacité à développer l'expertise nécessaire à un regard critique. La Foncsi a animé un groupe de travail de 2017 à 2019 qui a permis une comparaison des pratiques dans différents secteurs industriels en France ; ce travail a abouti à la production d'un Cahier de la sécurité industrielle [disponible sur le site web de la Foncsi](#). Les résultats de travaux du groupe ont également été présentés lors d'une [conférence organisée à la DGAC](#) en octobre 2019.



Quels thèmes de réflexion ?

L'analyse stratégique permettra d'aborder des facettes de la relation contrôleur-contrôlée qui ont été peu abordées à ce jour. Les premiers échanges au sein du groupe ont permis d'identifier plusieurs points qu'il semble intéressant d'explorer, décrits ci-après.

Quelles sont les similarités, les différences et les complémentarités qui peuvent être envisagées entre le **contrôle externe** par une autorité, et le **contrôle interne** mis en place au sein des entreprises ? Les autorités peuvent imposer aux exploitants de « fabriquer de l'auditable » afin de réduire la quantité d'inspections directes qu'elles doivent conduire. Sous quelles conditions ce type de contrôle partiellement délégué peut-il être efficace dans la durée ?



Quel est le **rôle de tiers** comme les organismes notifiés, tiers certifieurs, assureurs et associations professionnelles dans la relation entre autorité et exploitants, et dans la gouvernance globale des risques ? Quelle reconnaissance institutionnelle de leurs activités, quelle utilisation faite par l'autorité des éléments produits par les différents types de contrôle par des tiers ? Il

pourrait être intéressant d'analyser le rôle de mécanismes de « régulation privée », comme celui mis en place par les grandes entreprises pétrolières pour contrôler les navires transportant le pétrole brut, en complément de la réglementation maritime internationale assez peu exigeante. Le rôle de la justice, en lien avec le phénomène de judiciarisation, constitue une autre dimension à explorer.

Plusieurs participants marquent leur intérêt pour le thème de l'**efficacité économique du contrôle** (quel est le coût de l'ensemble du dispositif de contrôle, en a-t-on pour son argent, quelle évaluation possible des effets en termes de sécurité et de l'efficacité économique?). Cette question rejoint celle d'une approche orientée risque chez l'autorité, qui peut chercher à allouer ses ressources (nécessairement limitées) de la manière la plus pertinente possible. Le sujet n'est pas indépendant du choix des instruments de contrôle utilisés (l'un des ingrédients de ce qu'on appelle une régulation), puisque différentes formes de contrôle produisent des coûts — et une répartition de ces derniers — assez variables.

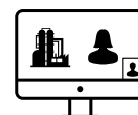
Quel est l'impact de la manière de financer l'autorité de contrôle (par le contribuable, par le consommateur, par les entreprises qui bénéficient des contrôles) sur la relation contrôleur-contrôlé, et sur le niveau de confiance accordé par la société au système de gouvernance ?

Comment inspecter et contrôler l'impact sur la sécurité de certaines pratiques de prise de décision chez les exploitants, et des éléments relevant de la **culture organisationnelle**, sans des niveaux d'intrusivité excessive dans le fonctionnement interne des entreprises ?

Quelle attitude une autorité de contrôle devrait-elle adopter face aux questions d'adaptation et de **résilience**, dont la nécessité est progressivement moins contestée compte tenu des incertitudes inévitables et de la rapidité d'évolution des technologies et des attentes sociales, mais dont l'articulation avec les pratiques basées sur l'anticipation n'est pas toujours évidente ?

Quels effets de la **montée du numérique** et l'augmentation du recours à l'automatisation dans le contrôle ? Ces tendances modifient l'organisation et la planification des contrôles, posent des questions sur l'arbitrage entre différentes catégories de risques (industriels, sanitaires, économiques), et affectent la relation contrôleur-contrôlé.

Comment effectuer un **contrôle distanciel**, compte tenu en particulier des contraintes sanitaires actuelles ? Certaines dimensions du contrôle fonctionnent très bien à distance, et permettent de réduire significativement les coûts de transport, mais d'autres dimensions sont difficiles à contrôler sans une présence physique. La distance affecte la relation, et en particulier les relations humaines : une relation à distance peut fonctionner à court terme lorsque les personnes en lien se connaissent déjà, mais sera peut-être moins efficace dans le cas contraire, en limitant la possibilité d'établir des relations de confiance.



Le travail est lancé

L'analyse stratégique rassemblera des experts académiques et des représentants des partenaires de la Foncsi (exploitants, autorités, réseaux de réflexion déjà constitués sur ces sujets) pour comparer les pratiques dans différents pays, identifier des pratiques innovantes, étudier leurs limites, et produire des recommandations pour améliorer la relation contrôleur-contrôlée et la qualité du contrôle.

Le groupe va régulièrement inviter des chercheurs, experts et opérationnels à présenter leurs travaux ou témoigner de leur expérience lors des réunions. Nous vous tiendrons informés de l'évolution des travaux dans de futurs numéros de ce journal des analyses stratégiques.



Une question ou réaction? N'hésitez pas à contacter Eric Marsden, qui anime cette analyse stratégique de la Foncsi.

Courriel : <eric.marsden@foncsi.org>

Ce *Journal des analyses stratégiques* est publié par la Foncsi et diffusé à l'ensemble de ses partenaires et financeurs du programme scientifique « Foncsi 3 ».

AIRBUS

