



Séminaire « Actualité des études européennes »
Valentin BEHR et Antoine VAUCHEZ

Enquête collective sur les agences de régulation de l'Union européenne

Agence de l'Union européenne pour la sécurité aérienne (EASA)



Elliot DELOBEL
Marie EUDES

M2 Affaires publiques européennes
Février 2025

Sommaire

I.	Présentation de l'Agence	3
A.	L'AESA : histoire, missions fonctionnement, prévention des conflits d'intérêts	3
B.	Présentation de l'échantillon : méthodologie, forces et limites.....	7
II.	Présentation des principaux indicateurs.....	8
A.	Indicateur de nationalité	8
B.	Indicateur de formation	10
C.	Indicateur de sexe.....	11
D.	Indicateur d'âge.....	13
E.	Indicateur de parcours professionnel.....	13
F.	Indicateur d'expertise	15
III.	Présentation des trajectoires individuelles.....	16
A.	La Direction Certification : des profils plus opérationnels qu'au sein d'autres directions ? 16	
1.	La Direction Certification : une position stratégique au sein de l'AESA	16
2.	Les trajectoires des cadres : des profils expérimentés et spécialisés.....	16
3.	Une expertise centralisée, mais peu diffusée à l'extérieur	17
4.	Un modèle institutionnel centré sur la fidélisation et la spécialisation	17
B.	Trajectoires individuelles	17
1.	Le Directeur exécutif, l'incarnation de l'influence française dans la régulation aéronautique européenne.....	17
2.	L'Ingénieur en chef, un vétéran à l'expertise technique en ingénierie aéronautique	18
3.	Le Chef du Service Organismes de Conceptions et Autorisations (ETSO), de la coopération internationale à l'expertise européenne en aviation	19
	Conclusion.....	21
	Sources et bibliographie	22

I. Présentation de l'Agence

A. L'AESA : histoire, missions fonctionnement, prévention des conflits d'intérêts

Le 7 octobre 2004, Patrick Goudou, ex-directeur exécutif de l'Agence de l'Union européenne pour la sécurité aérienne (AESA), saluait devant la Commission des Transports et du Tourisme du Parlement européen l'adoption du règlement instituant l'Agence, qu'il décrivait comme *« un progrès majeur vers la création d'un système européen de l'aviation civile plus sûr, plus respectueux de l'environnement et plus équitable »*.

Il rappelait que *« l'Union Européenne, les régulateurs nationaux, l'industrie et d'autres acteurs du domaine de l'aviation ont longtemps souhaité doter l'Europe d'une autorité unique de sécurité aérienne, semblable à l'Administration fédérale de l'aviation aux États-Unis »*. Cette autorité, expliquait-il, devait avoir pour mission de *« définir des normes communes qui assurent le plus haut niveau de sécurité, veiller à leur application uniforme en Europe et les promouvoir à l'échelle mondiale »*.

Créée en 2002, l'AESA est aujourd'hui la pierre angulaire de la stratégie européenne en matière de sécurité aérienne et environnementale. Basée à Cologne, en Allemagne, elle regroupe les 27 États membres de l'Union européenne ainsi que quatre membres de l'Espace économique européen (Norvège, Islande, Liechtenstein et Suisse). Elle dispose également d'un bureau à Bruxelles et de 5 représentations permanentes à travers le monde (Montréal, Washington, Panama, Pékin, Singapour). Son rôle dépasse la simple supervision nationale en établissant des normes harmonisées et en supervisant leur application à travers l'ensemble du marché européen.

Les 800 agents de l'AESA sont chargés d'une double mission : garantir un niveau élevé et uniforme de sécurité aérienne tout en favorisant le développement d'un marché compétitif et durable.

L'Agence exerce des responsabilités stratégiques et opérationnelles, telles que :

- **L'élaboration des normes** : L'Agence définit et met en œuvre des règles communes pour l'ensemble de l'Union européenne, garantissant des standards uniformes en matière de sécurité et de compatibilité environnementale.
- **La certification** : Elle valide la navigabilité des aéronefs, des moteurs et des pièces, tout en certifiant les organisations impliquées dans leur conception, production et maintenance.
- **La surveillance et les inspections** : L'AESA contrôle la conformité des États membres aux règles européennes et soutient la Commission dans la supervision de leur application.
- **La coopération internationale** : L'Agence promeut les normes européennes à l'échelle mondiale et collabore étroitement avec des partenaires internationaux, notamment l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI).

L'organisation de l'Agence repose sur une structure qui combine expertise technique, représentation des États membres et interaction avec les acteurs privés de l'industrie. À sa tête, Florian Guillermet (en poste depuis avril 2024), supervise le conseil d'administration composé de représentants des États membres (les dirigeants des autorités nationales de l'aviation civile), des représentants de la Commission européenne (le Directeur général Mobilité et Transports et le chef d'unité « Sécurité aéronautique »), ainsi que huit observateurs, incluant les responsables des autorités nationales de l'aviation civile d'Albanie, de Bosnie-Herzégovine, de Géorgie, de Moldavie, du Monténégro, de Macédoine du Nord et de Serbie, ainsi que le président de l'organe consultatif des parties prenantes.

L'Agence s'appuie en effet sur deux organes consultatifs, le MAB (Member States Advisory Body) qui rassemble des représentants des États membres et leurs organes techniques (TeBs), et le SAB (Stakeholders Advisory Body) qui regroupe les principaux acteurs industriels de la filière, tandis qu'une commission d'appel offre une voie de recours pour les décisions de l'Agence.

Le MAB et les TeBs participent à huit groupes de travail thématiques couvrant des domaines clés : les aéroports, le trafic aérien, les équipages, les opérations, la navigation, l'aviation générale, la sécurité, et d'autres sujets spécifiques ;

Le SAB se décline en communautés spécialisées (COMMs), chacune axée sur des thématiques précises telles que les aéroports, le trafic aérien et la navigation, l'aviation commerciale, les drones, l'aviation générale ou encore les aéronefs (principalement les hélicoptères).

Depuis sa création, l'Agence a vu ses compétences s'élargir considérablement pour renforcer la sécurité et l'efficacité du secteur aéronautique européen.

- Initialement, elle était principalement responsable de la certification des produits aéronautiques, ainsi que des organisations et des personnes impliquées dans leur conception, production et maintenance.
- Avec l'adoption du règlement (CE) n° 216/2008, ses attributions se sont étendues à l'exploitation des aéronefs, à la délivrance des licences de pilotes et à la sécurité des aéronefs.
- En 2009, son champ d'action s'est élargi pour inclure les normes de sécurité des aéroports, la gestion du trafic aérien (GTA) et les services de navigation aérienne (SNA).
- Le règlement (UE) n° 965/2012 a ensuite déterminé les exigences techniques et les procédures administratives applicables aux opérations aériennes, remplaçant en partie le règlement (UE) n° 589/2008 (OPS1).
- Plus récemment, le règlement (UE) 2018/1139 a actualisé la législation en matière de sécurité aérienne, incluant un mandat révisé pour l'AESA et de nouvelles règles visant à favoriser la croissance du secteur aérien de l'Union européenne en renforçant sa compétitivité et en encourageant l'innovation.

Aujourd'hui, l'Agence est compétente, selon le principe de subsidiarité, pour des missions où l'action collective est plus efficace qu'une action individuelle des États membres. Ses responsabilités incluent l'émission de certificats de type pour les produits aéronautiques, la mise en œuvre de mesures de sauvegarde, et l'assistance technique lors des contacts et des négociations avec les autorités aéronautiques de pays tiers et les organisations internationales compétentes pour la sécurité et la compatibilité environnementale de l'aviation civile.

En parallèle, plusieurs événements ont révélé des lacunes réglementaires et institutionnelles au sein de l'Agence, mettant en évidence la nécessité de renforcer ses mécanismes de supervision et de transparence :

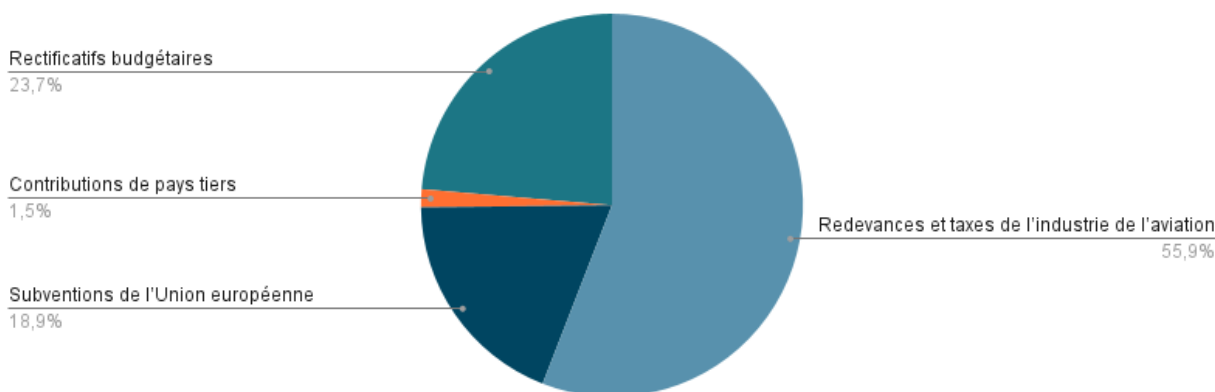
- En 2012, un audit de la Cour des comptes européenne a mis en lumière de sérieuses lacunes dans la gestion des conflits d'intérêts au sein de l'Agence. Le rapport soulignait l'absence de politiques et de procédures spécifiques adaptées pour prévenir ou résoudre ces conflits, ce qui posait un risque pour l'intégrité des décisions prises par l'Agence. La Cour a noté que l'AESA « *n'obtenait ni n'évaluait les déclarations d'intérêts* » de son personnel, de son encadrement ou de ses experts, une faille jugée particulièrement préoccupante. En réponse, l'Agence a entrepris des actions pour renforcer sa gouvernance et mettre en place des mécanismes de gestion plus rigoureux. Elle a révisé son code de conduite et élaboré des procédures spécifiques pour identifier, déclarer et gérer les conflits d'intérêts potentiels.
- En 2014, un rapport sénatorial (français) sur le dumping social dans les transports européens a mis en lumière des failles dans les règles établies par l'AESA, notamment celles relatives à la limitation des temps de vol et aux périodes de repos des équipages. Le rapport déplorait l'imprécision de ces dispositions, estimant qu'elles favorisaient le contournement des normes européennes, notamment dans le cadre des vols transnationaux. Il soulignait également la controverse liée à la présence de Charly McCreevy, ancien commissaire européen, au conseil de surveillance de la compagnie aérienne Ryanair. Ce rapport a intensifié les débats européens sur les pratiques de dumping social dans le transport aérien, avançant la nécessité d'harmoniser les normes sociales et les réglementations entre les États membres.
- Le crash de l'A320 de Germanwings en 2015, causé par un pilote souffrant de troubles psychiatriques non détectés, a conduit l'AESA à revoir ses normes en matière de suivi médical des pilotes. L'agence a proposé des mesures pour renforcer les contrôles médicaux, incluant le dépistage systématique de drogues et d'alcool, une évaluation approfondie de la santé mentale et un suivi pour les pilotes ayant des antécédents de troubles psychiatriques. Cependant, l'opposition de l'Allemagne à certaines normes européennes, invoquant la protection des données personnelles des pilotes au détriment de l'intérêt général des

passagers, a mis en évidence la difficulté pour l'AESA d'assurer une harmonisation complète face à la résistance de certains États membres.

- Les récents accidents du Boeing 737 ont révélé des différences dans les approches réglementaires entre l'AESA et la Federal Aviation Administration (FAA) des États-Unis, mettant en évidence le besoin d'une harmonisation internationale des normes de certification. Pour y répondre, l'AESA et la FAA ont conclu un accord de reconnaissance mutuelle de leurs approbations de sécurité, renforçant ainsi la coopération transatlantique.

Du point de vue budgétaire, le budget de l'Agence le budget pour l'exercice 2024 s'élève à 238 823 400 euros, répartis en 55,3 % provenant des redevances et taxes de l'industrie de l'aviation (132 142 988 euros), 18,7 % issus des subventions de l'Union européenne (44 622 554 euros), 1,5 % des contributions de pays tiers (3 537 333 euros), et environ 23,4 % provenant de rectificatifs budgétaires (55 885 525 euros). Comparé à l'exercice 2022, le budget total a augmenté, mais la part des redevances et taxes de l'industrie a légèrement diminué, tandis que celle des rectificatifs budgétaires a considérablement augmenté, marquant une évolution dans la structure de financement de l'Agence.

Budget 2024 de l'AESA



Finalement, l'Agence se distingue par son rôle central dans la régulation et la supervision du secteur aéronautique européen, en combinant expertise technique, harmonisation des normes et coopération internationale. En tant qu'autorité unique, elle incarne une réponse aux défis transnationaux de la sécurité aérienne, tout en reflétant les ambitions de l'UE en matière d'intégration et de gouvernance. Cette position stratégique offre une perspective précieuse pour explorer les dynamiques internes de l'AESA, notamment à travers le profil de ses agents.

B. Présentation de l'échantillon : méthodologie, forces et limites

Pour réaliser notre travail de monographie sur les cadres dirigeants de l'AESA, nous avons fait le choix de circonscrire un échantillon composé de 28 individus. Ces individus se situent tous au sein des effectifs permanents de l'agence, c'est-à-dire qu'ils ne font ni partie du conseil d'administration, ni des différents organes consultatifs de l'agence, qui rassemblent tous des acteurs occupant par ailleurs diverses fonctions dans d'autres secteurs. Ces 28 individus peuvent être rassemblés en 3 grands groupes principaux.

Premièrement, la **Direction exécutive (8 individus)**. Celle-ci est composée du Directeur exécutif de l'agence ainsi que de 7 membres de la direction exécutive, qui constitue l'organe dirigeant l'agence au quotidien. Ce sous-échantillon se caractérise par la grande variété des profils et des fonctions occupées puisque ceux-ci ne se limitent pas exclusivement aux aspects techniques liés aux missions de certification de l'AESA, mais elle comprend aussi des responsables de la communication, des affaires juridiques, ou encore un conseiller militaire. Il nous faut d'ores et déjà relever que, pour ce sous-échantillon, 2 individus composant la direction exécutive n'ont pas été intégrés à la base de données sur laquelle se base notre travail en raison de la trop faible – voire inexistante – quantité de données biographiques disponibles.

Deuxièmement, les **directions thématiques (14 individus)**. Au sein de l'organigramme des effectifs permanents de l'AESA, nous avons fait le choix de resserrer notre échantillon sur les fonctions exécutives d'une part, et sur les fonctions se rattachant le plus à la thématique même du secteur régulé (le secteur aéronautique) d'autre part, ce qui nous a conduit à exclure la Direction Ressources et Support de l'analyse, pour se concentrer sur les trois autres directions qui constituent l'organigramme : la Direction Stratégie et Gestion de la sécurité, la Direction de la Certification ainsi que la Direction des Standards de vol. Ces trois directions se caractérisent par leur expertise sur les enjeux de sécurité aérienne et se déploient en différentes sous-thématiques propres à chaque élément de fabrication d'un aéronef, ou à chaque maillon d'une chronologie de vol par exemple. Au sein de ces directions, notre analyse se concentre sur les directeurs ainsi que sur les différents chefs de services qui s'y rattachent.

Troisièmement, les **experts techniques (6 individus)**. Placés sous l'autorité de l'ingénieur en chef, lui-même recensé au sein de la direction exécutive, ces experts techniques constituent un corps assez volatile au sein de l'organigramme, apportant un soutien technique et une expertise aux différentes directions, et singulièrement à la Direction de la Certification qui délivre les autorisations aux constructeurs d'aéronefs. C'est la raison pour laquelle ce sous-échantillon se compose à la fois de « Chief Expert » aux liens hiérarchiques transversaux et de « Chief Project Certification Manager (PCM) », en charges d'un élément de certification particulier. Il nous faut dès à présent signaler que 4 individus présents sur l'organigramme n'ont pas été intégrés à l'analyse en raison de la trop faible quantité de données biographiques disponibles.

Cet échantillon nous permet donc d'adopter une bonne vision d'ensemble des effectifs permanents de l'AESA à la fois dans une spécialisation autour des fonctions techniques et d'expertises liées au secteur régulé, mais également en retraçant fidèlement la variété des fonctions occupées, des parcours et des activités.

Sur la base du recensement de données biographiques en ligne (réseaux sociaux, biographies institutionnelles, participations à des activités annexes...) nous avons d'abord pu dégager plusieurs indicateurs qu'il conviendra de mettre en relation entre eux et avec ceux d'autres agences de l'Union européenne (I), puis nous avons pu retracer quelques biographies sectorielles et individuelles pour mieux cerner les spécificités de l'AESA (II).

II. Présentation des principaux indicateurs

A. Indicateur de nationalité

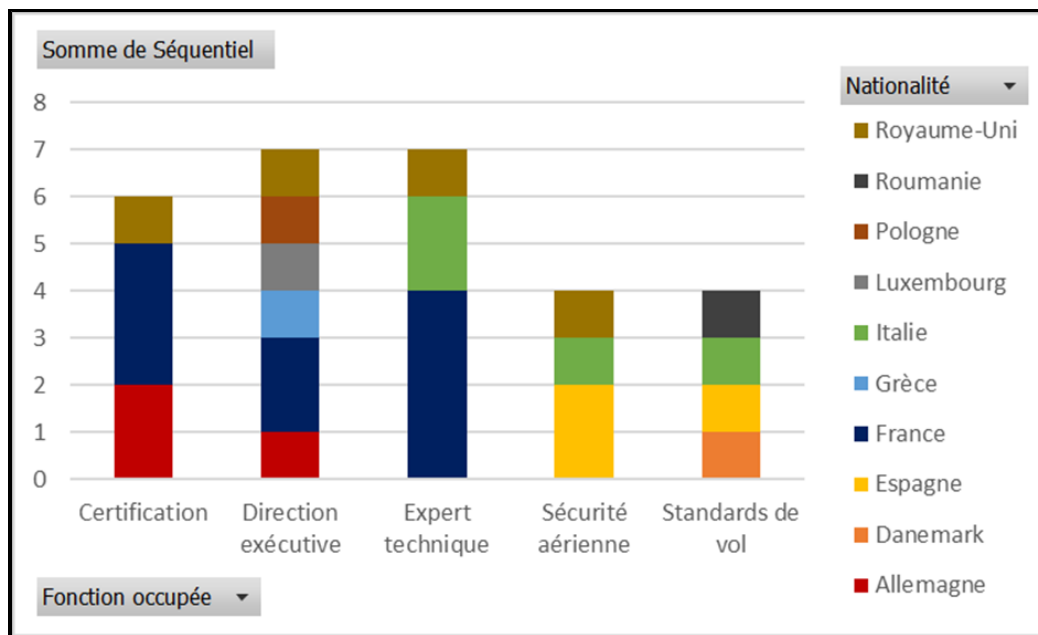
Un premier indicateur pertinent pour l'analyse du personnel de l'AESA, est celui de la distribution des nationalités au sein de l'échantillon. A ce stade, il nous faut noter **l'importante présence française au sein des cadres de l'AESA** avec 9 Français sur 28 individus étudiés, soit 32,14% de l'échantillon, très nettement devant les Italiens et les Britanniques (4 individus chacun).

France	9
Italie	4
Royaume-Uni	4
Allemagne	3
Espagne	3
Danemark	1
Grèce	1
Luxembourg	1
Pologne	1
Roumanie	1
Total général	28

Répartition des nationalités au sein de l'échantillon

Si l'on analyse l'indicateur de nationalité au prisme des fonctions occupées, il est à relever que cette importante présence française se concentre principalement sur les fonctions d'expertise techniques, à la fois au sein du groupe des experts techniques et au sein de la Direction de la Certification à laquelle ces derniers sont rattachés. Par ailleurs, les français sont également présents au sein de la Direction exécutive de l'agence, avec 3 postes occupés par des français : le directeur exécutif, le conseil militaire et l'ingénieur en chef. Cette relative concentration thématique contraste avec la plus égale distribution des fonctions occupées par les Britanniques, mais se

rapproche de la concentration thématique opérée par les Italiens autour des fonctions liées aux pratiques de vol, avec une importante présence de pilotes parmi les effectifs italiens.



Ventilation des nationalités au sein des différentes directions

La place singulière occupée par les français au sein de l'agence s'explique aussi sur le temps long. En effet, depuis la création de l'agence en 2003, la totalité des directeurs exécutifs étaient français : Patrick Goudou (2003-2013), Patrick Ky (2013-2023), et depuis le 1er avril 2024, Florian Guillermet. Cette captation de la direction d'une agence par une nationalité ne se vérifie pas systématiquement dans d'autres agences. Ainsi, d'autres agences à forte dimension d'expertise scientifique telle que l'agence européenne du médicament ou l'agence européenne pour la sécurité des aliments ont vu se succéder, depuis leur création, des directeurs et directrices de nationalité différentes.

L'explication de cette influence française sur l'agence de la sécurité aérienne peut s'expliquer par l'existence d'une école d'ingénieur spécialisée et reconnue : l'école nationale de l'aviation civile (ENAC). Parmi les 9 individus français de notre échantillon, 6 ont fréquenté l'ENAC à un moment de leur formation. L'ENAC est en effet la seule école en Europe à offrir une formation aussi complète à la fois pour les pilotes de lignes, les contrôleurs aériens, et les ingénieurs aéronautiques. Cette pluridisciplinarité fait d'elle l'une des écoles spécialisées les plus reconnues en la matière.

Cette influence s'est également construite avec la création, en 2013, de ce qui deviendra en 2019 France Aviation Civile Services. Créé conjointement par la Direction générale de l'aviation civile (qui est membre de l'AESA) et l'ENAC, ce groupement d'intérêt économique a pour vocation de vendre à l'international l'expertise et le savoir-faire français en matière de sécurité aérienne, d'ingénierie aéronautique, et de navigation.

L'influence française en matière de sécurité aérienne s'est donc construite ces dernières années par le développement d'une école spécialisée qui a su nouer des liens avec les organes publics au service d'une expertise française en la matière, par ailleurs nourrie par la place jouée par la France au sein d'Airbus, leader mondial de la construction d'avions commerciaux.

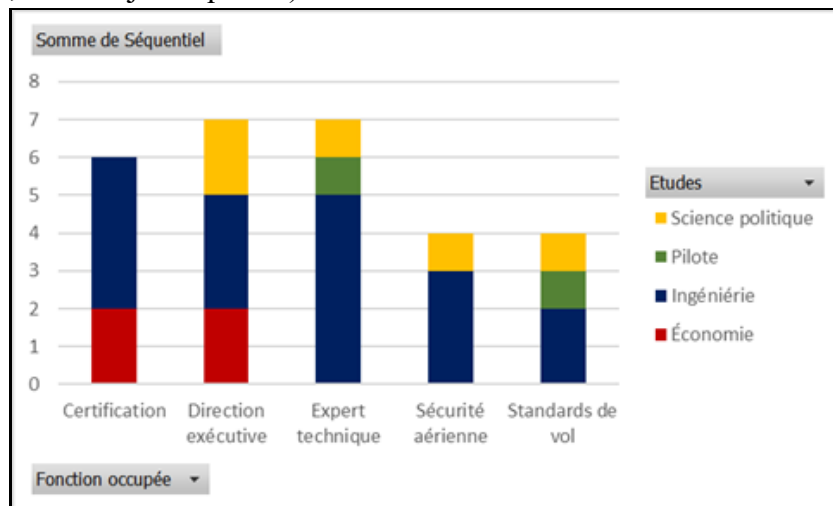
B. Indicateur de formation

Ainsi que nous venons de le voir, la formation des individus français de notre échantillon se passe majoritairement sur les bancs de l'ENAC. De manière plus générale, la nature de notre échantillon, qui repose sur des fonctions très techniques, explique aisément le fait que **la majorité des individus soit dotée d'une formation en ingénierie aéronautique ou d'une formation de pilote**.

Économie	4
Ingénierie	17
Pilote	2
Science politique	5
Total général	28

Répartition des formations au sein de l'échantillon

La nature de ces formations se ventile parmi les individus de toutes les directions, avec une prégnance plus forte pour le groupe des experts techniques. La direction exécutive présente des profils et des parcours académiques plus variés puisqu'elle rassemble des fonctions transverses (communication, affaires juridiques...).



Ventilation des formations au sein des différentes directions

Le niveau de formation des individus est principalement un équivalent Master (Bac +5 ans) puisque 24 des 28 individus ont ce niveau de formation, soit 85,71% de l'échantillon. Si ce résultat est peu surprenant, considérant que les diplômes d'ingénieurs correspondent généralement à un niveau Master, c'est plutôt le faible nombre de titulaires d'un doctorat qui interroge, puisque seulement 2

individus ont pu soutenir une thèse. La part de titulaires d'un doctorat au sein de l'AESA (7,14%) est donc très nettement inférieure au taux observé pour l'ensemble des autres agences étudiées (38,01%).

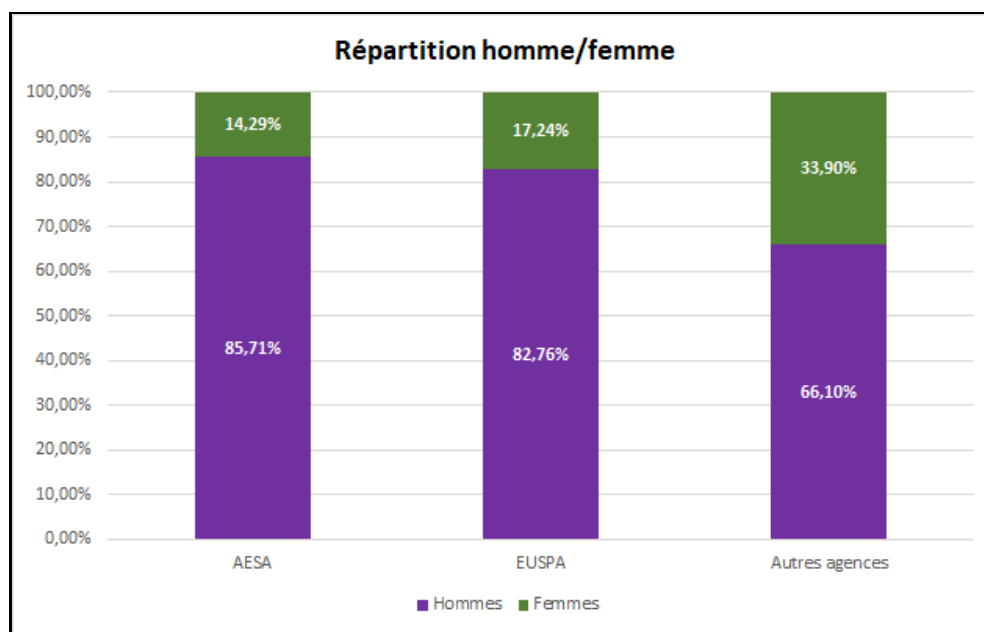
Il nous semble que cette différence peut s'expliquer par la nature des activités et des profils de l'agence. Parce que notre échantillon est essentiellement composé d'ingénieurs – donc de niveau Master – les individus demeurent à ce niveau de formation là où dans d'autres domaines, la détention d'un doctorat est davantage requise pour attester d'un niveau d'expertise suffisant aux activités de régulation. Ainsi, 65,22% des individus étudiés au sein de l'Agence européenne du médicament sont titulaires d'un doctorat, 73,33% pour l'agence européenne de sécurité des aliments, et 74,07% pour l'agence européenne de l'environnement. Le taux d'individus titulaires d'un doctorat au sein de l'AESA est le plus faible de tous les taux observés sur l'ensemble des agences étudiées.

D'un point de vue plus qualitatif, il est à noter que l'ensemble des individus ont effectué leur formation dans leur pays d'origine, et que les échanges universitaires sont très peu répandus. Les établissements fréquentés sont de tout ordre (université, école d'ingénieur, école militaire, école de commerce...).

C. Indicateur de sexe

Au stade de l'indicateur de sexe, il nous faut dès à présent relever le **caractère très masculin de notre échantillon**. En effet, sur les 28 individus étudiés, 24 sont des hommes et 4 sont des femmes.

Cette donnée peut être mise en relation avec l'agence de l'Union européenne pour le programme spatial (EUSPA) qui, ainsi que nous avons pu le mentionner, occupe des fonctions thématiques similaires dans les parcours académiques et professionnels de ses agents. L'EUSPA présente ce même phénomène de forte présence masculine dans ses effectifs puisque l'échantillon étudié était composé à 82,76% d'hommes, là où les effectifs de l'AESA comptent 85,71% d'hommes. Mais si l'on compare ces données à l'ensemble des données agrégées pour les autres agences étudiées, on constate que les hommes représentent en moyenne 66,10% des effectifs ce qui demeure éloigné de la parité mais marque néanmoins un contraste moins important.



Répartition des agents par sexe au sein des agences

Ces résultats confirment le caractère très masculin du secteur aérien, toutes fonctions confondues. Aussi, un rapport de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) publié en 2024 révélait que la proportion de femmes occupant des postes de pilotes, de contrôleuses de la circulation aériennes ou de techniciennes d'entretien d'aéronefs s'établissait à 4,9% en 2021. S'agissant des techniciens et ingénieurs d'aéronefs, cette part est encore plus faible : 3% des effectifs mondiaux, bien qu'en progression. Au-delà du seul domaine aéronautique, ces données recoupent un phénomène plus largement documenté lié à la forte masculinisation des métiers techniques d'ingénieurs.

Dans son enquête portant sur la place des femmes au sein des fonctions industrielles du constructeur aéronautique européen Airbus, Nathalie Lapeyre retrace notamment les spécificités de la construction historique d'un secteur aéronautique bâti sur les récits masculins des aventuriers pionniers de l'aéropostale. Au sein d'une entreprise que les salariées interrogées qualifient aisément de « machiste », la chercheuse pointe l'importance des liens faibles issus de l'environnement particulier d'Airbus, et notamment du poids déterminant de la pratique du rugby dans la constitution de réseaux dans la région toulousaine où est basée son siège. Mais plus largement, elle relève qu'un éthos professionnel masculin viriliste se construit autour de quelques fonctions clés, occupée presque exclusivement par des hommes et qui empêchent aux politiques en faveur de l'égalité des genres de s'épanouir, et à la diversité de se développer. Aussi, nos résultats ainsi que ceux observés dans le cadre de l'EUSPA confirment, si ce n'est cet éthos viriliste, à tout le moins la persistance des fortes présences masculines dans le secteur de l'industrie aérospatiale.

Si nous analysons plus en détail notre échantillon, il apparaît par ailleurs que sur les 4 femmes recensées, on retrouve notamment la personne chargée, au sein de la direction exécutive, de la communication de l'agence, c'est-à-dire une fonction qui n'est pas directement liée au secteur aéronautique, ou du moins à ses aspects techniques. L'individu présente par ailleurs une formation axée sur les sciences sociales et la science politique, et non des études en ingénierie aéronautique comme la majorité des individus de l'échantillon.

Enfin, nous devons relever un élément qui constitue à la fois un enseignement et une limite de notre travail. En effet, notre monographie se concentre sur les principaux responsables des directions et services techniques de l'AESA. Si cela nous montre que les postes à responsabilité se trouvent par ailleurs captés par des hommes à tous les niveaux, cela peut également nous inviter à approfondir notre recherche au sein de ces directions, pour y étudier le partage des sexes au sein des effectifs plus opérationnels et ainsi constater la vérification ou non de notre hypothèse de la très forte masculinité du secteur de l'aviation et de l'industrie aéronautique.

D. Indicateur d'âge

Au sein de l'AESA, **l'âge moyen de notre échantillon s'élève à 53,1 ans**. Cette moyenne est sensiblement supérieure à la moyenne des individus étudiés rattachés à d'autres agences (49,2 ans).

40-45 ans	10,7%
46-50 ans	21,4%
51-55 ans	28,6%
56-60 ans	28,6%
Plus de 60 ans	10,7%

Répartition des classes d'âges au sein de l'échantillon

Là encore, ces résultats sont tout à fait justifiables. En effet, notre échantillon se concentre sur des fonctions d'encadrement, parfois à haut niveau de responsabilité. Ces positions constituent donc pour beaucoup sinon l'aboutissement, tout du moins un stade avancé de leur carrière.

E. Indicateur de parcours professionnel

S'agissant du parcours professionnel et des expériences antérieures des individus étudiés, l'AESA se distingue par **l'ancienneté importante de ses membres, et la relative faiblesse de leurs expériences professionnelles passées**.

En moyenne, les individus de notre échantillon sont présents au sein de l'agence depuis **13,2 ans**. Si l'on peut recenser des individus dotés d'une très forte ancienneté dans toutes les directions étudiées, il est à noter que les effectifs d'expertise technique (direction de la Certification et groupe des experts techniques) sont très majoritairement composés d'individus présents dans l'agence depuis plus de 11 ans.

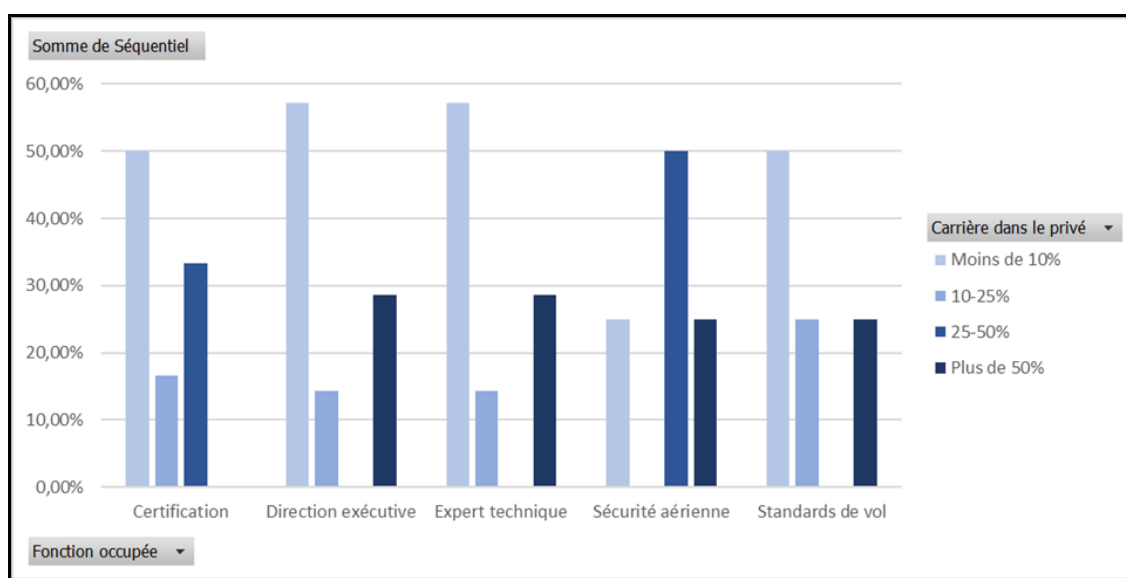
	Dir. Exécutive	Dir. Certification	Experts technique	Dir. Sécurité aérienne	Dir. Standards de vol
0 à 5 ans	3	1	0	1	0
6 à 10 ans	0	0	0	0	1
11 à 15 ans	3	2	3	2	2
16 à 20 ans	1	3	4	1	1

Répartition de l'ancienneté au sein des différentes directions

D'un point de vue plus qualitatif, on relève que les individus ont souvent occupé différents postes au sein de l'agence, mais systématiquement dans le même domaine d'expertise technique, et bien souvent au sein de la même direction. Leur évolution hiérarchique leur permet d'atteindre des postes d'encadrement, mais la carrière au sein de l'agence s'appréhende d'abord au sein d'une direction dédiée à un domaine d'expertise particulier.

En miroir de la part importante qu'occupe l'agence dans la carrière des individus, leur carrière préalable à leur entrée au sein de l'AESA ne se trouve que peu marquée par un passage dans le secteur privé. Sur 28 individus étudiés, 14 ont passé moins de 10% de leur carrière dans le secteur privé et seul 6 y ont passé plus de 50% de leur carrière. Lorsque les individus ont eu une expérience dans le secteur privé, celle-ci s'est surtout déroulée au sein de compagnies aériennes ou de firmes de fabrication de composants aéronautiques.

De toutes les directions, c'est au sein de la direction exécutive que les individus ont la plus faible expérience du secteur privé avant leur entrée dans l'agence. Les individus de cette direction présentent en effet des profils principalement institutionnels, avec des expériences de directions nationale de l'aviation civile ou d'organisations internationales similaires. A l'inverse, la direction de la sécurité aérienne présente des profils davantage acculturés au secteur privé, principalement au sein de différentes entreprises de matériel médical et de sécurité appliqué aux aéronefs.



Part de la carrière effectuée dans le secteur privé par direction

Par ailleurs, les individus de notre échantillon n'ont qu'une très faible expérience des milieux européens. Sur les 28 individus, seuls 3 ont eu une expérience passée au sein de la Commission européenne, soit 10,71% de l'effectif, quand 34,96% des individus étudiés au sein d'autres agences présentent une expérience des institutions européennes. Les trajectoires de carrière des cadres de l'AESA passent en effet davantage par le secteur public au niveau national, principalement par les agences de régulation existant dans chaque État ou, pour certains, au sein de l'armée.

Ainsi, si les cadres de l'AESA ont une excellente connaissance pratique du secteur régulé, celle-ci passe presque essentiellement par des institutions publiques de régulation (nationale ou européenne) et moins par le secteur privé, et notamment les entreprises qui sont les premières touchées par les décisions édictées par l'agence.

F. Indicateur d'expertise

Bien que détenteurs d'une réelle expertise technique sur les sujets d'intérêt de l'agence, les individus de notre échantillon **ne déploient que très peu cette expertise dans des cadres externes à l'Agence**. Parmi les 28 individus, seuls 4 ont ainsi participé à des comités ou des commissions d'experts thématiques n'étant pas directement rattachés à l'AESA. Plus encore, la totalité de ces participations à des comités d'experts se sont fait dans des cadres institutionnels similaires à ceux de l'agence : Conseil de l'UE, Organisation internationale de l'aviation civile...

Seulement 4 individus ont par ailleurs pu rédiger ou participer à la rédaction d'un ouvrage en lien avec les thématiques de l'AESA, un seul dispense des cours dans l'enseignement supérieur, et un autre est par ailleurs membre d'une association professionnelle au niveau national.

Les cadres techniques et dirigeants de l'AESA, en plus de passer une grande partie de leur carrière au sein de l'agence, ne s'investissent que très marginalement dans d'autres cercles professionnels, associatifs ou universitaires pour faire valoir une expertise qui leur est pourtant largement reconnue. À l'issue d'une formation sur les enjeux techniques liés au secteur de l'aviation, l'agence opère une certaine captation de ces ressources techniques d'une part d'un point de vue de la carrière et d'autre part d'un point de vue de la circulation de l'expertise au sein d'autres secteurs.

Un cas particulier porte sur le cas des experts français, dont plusieurs proposent régulièrement des interventions auprès de l'ENAC, en leur qualité d' alumni. Ces activités renforcent notre constat de la force symbolique dont jouit cette école au sein de l'agence, laquelle est entretenue par des ponts opérés par les cadres de l'agence.

III. Présentation des trajectoires individuelles

A. La Direction Certification : des profils plus opérationnels qu'au sein d'autres directions ?

1. La Direction Certification : une position stratégique au sein de l'AESA

La Direction Certification se distingue par ses missions fondamentales pour l'AESA, liées à la sécurité aérienne et à la conformité environnementale. Elle opère sur des axes essentiels, tels que l'évaluation technique des aéronefs, l'approbation des organismes de conception, la surveillance de la navigabilité, le développement de réglementations, et des actions de formation et d'inspection. Ces responsabilités confèrent à cette direction une place centrale dans la structure de l'Agence, consolidant son rôle opérationnel et stratégique.

Les fonctions de cette direction, par nature techniques et normatives, impliquent un niveau élevé d'expertise et une approche pratique orientée vers l'application des standards. Cela favorise des profils d'ingénieurs spécialisés, dotés d'une expérience dans des environnements institutionnels, et souvent marqués par un ancrage dans des institutions nationales de régulation.

Sur l'ensemble de l'échantillon étudié, **six individus** opèrent au sein de la Direction Certification, à savoir la Directrice des certifications, le Chef du Service Grands Aéronefs, le Responsable de l'aviation générale et des avions à décollage et atterrissage verticaux, le Chef du Service Organismes de Conceptions et Autorisations (ETSO), le Responsable Environnement et Système Propulsif et le Chef du Service Politique, Innovation et Connaissances.

2. Les trajectoires des cadres : des profils expérimentés et spécialisés

Les membres de la Direction Certification affichent une ancienneté importante au sein de l'AESA, avec une moyenne de **15,7 ans**, supérieure à la moyenne globale des cadres de l'agence (**13,2 ans**). Cette donnée illustre une caractéristique institutionnelle de l'AESA : la captation des expertises en interne, où les trajectoires sont construites dans un cadre hiérarchique linéaire, avec peu de mobilité intersectorielle.

Des parcours comme celui du **Chef du Service Organismes de Conceptions et Autorisations (ETSO)** confirment cette tendance. Arrivé à l'AESA en 2008 après une carrière internationale dans des organisations similaires, il a progressé exclusivement au sein de la direction technique, illustrant un modèle de spécialisation interne. Cette trajectoire, marquée par une mobilité limitée mais cohérente, est emblématique de la structuration de l'agence autour de pôles de compétences spécifiques.

La majorité des cadres de la Direction Certification présentent des parcours largement institutionnels, avec des passages fréquents dans des agences nationales ou internationales de

régulation avant leur intégration à l'AESA. Par exemple, la **Directrice des certifications** et le **Responsable Environnement et Système Propulsif** ont bâti leur carrière dans des administrations publiques de l'aviation (DGAC, Office fédéral allemand de l'aviation) avant de rejoindre l'Agence. À l'inverse, des profils comme celui du **Chef du Service Grands Aéronefs**, avec près de **25 % de carrière dans le privé** (Airbus), restent **minoritaires**, mais apportent une perspective complémentaire en termes d'applications industrielles. Cette faible présence d'expériences privées peut être interprétée comme une volonté de l'AESA de privilégier des compétences institutionnelles pour ses fonctions techniques. Ce choix stratégique limite cependant la capacité de l'agence à intégrer des dynamiques externes et à comprendre pleinement les réalités des entreprises directement affectées par ses réglementations.

3. Une expertise centralisée, mais peu diffusée à l'extérieur

Les agents de la Direction Certification se distinguent par leur **niveau d'expertise technique**, souvent obtenu dans des formations très élitistes (ENAC, Université de Bath, Université de Hambourg). Cependant, cette expertise reste essentiellement internalisée au sein de l'Agence. Seuls 2 des membres étudiés participent à des comités externes ou interviennent dans des cadres universitaires. Cela révèle une faible diffusion des savoirs au-delà de l'AESA, limitant l'influence des cadres sur d'autres sphères institutionnelles, industrielles ou académiques.

4. Un modèle institutionnel centré sur la fidélisation et la spécialisation

L'analyse des parcours des cadres de la Direction Certification met en évidence un modèle institutionnel centré sur la **fidélisation des expertises** et une **progression hiérarchique** au sein de domaines d'expertise spécialisés. Ce modèle favorise une stabilité organisationnelle et une forte cohérence technique. Cependant, il s'accompagne de limites : une faible diversification des expériences, un manque de perméabilité avec le secteur privé, et une circulation restreinte de l'expertise en dehors de l'agence.

B. Trajectoires individuelles

1. Le Directeur exécutif, l'incarnation de l'influence française dans la régulation aéronautique européenne

À la tête de l'AESA depuis 2024, le Directeur exécutif incarne l'**influence française dans le domaine de la sécurité aérienne européenne**. En tant qu'homme de nationalité française, il appartient à la majorité des individus de l'échantillon étudié (9 Français sur 28). À 47 ans, il est légèrement plus jeune que la moyenne d'âge de l'échantillon, établie à 53,1 ans, et devient le troisième directeur exécutif de l'organisation après Patrick Goudou (2003-2013) et Patrick Ky (2013-2023), eux aussi français.

Son parcours reflète une expertise multidimensionnelle en **ingénierie**, management et navigation aérienne, acquise au sein de l'École Polytechnique, de l'École Nationale de l'Aviation Civile (ENAC) et de l'Université de Californie. Comme 6 des 9 Français de l'échantillon, il a étudié à l'ENAC, soulignant encore l'influence de cette école dans la structuration des individus de l'agence. Titulaire d'un master en ingénierie aéronautique et management, il se situe dans la majorité des individus diplômés d'un master (85,71 %) et disposant d'une formation technique.

Avec plus de 50 % de sa carrière passée hors de France, principalement à Bruxelles, il dispose d'une mobilité professionnelle internationale centrée sur la coordination et le développement des infrastructures aériennes européennes. Après des débuts en gestion de projet chez Air France (1996-1997) et à la Direction Générale de l'Aviation Civile (DGAC) à Paris (1997-2002), il rejoint Eurocontrol à Bruxelles, où il assume des responsabilités croissantes dans le développement opérationnel et la gestion des opérations (2003-2008). Sa carrière prend une dimension stratégique avec SESAR Joint Undertaking, où il exerce successivement les rôles de responsable de programme, directeur exécutif adjoint, puis directeur exécutif entre 2014 et 2021.

Avant sa nomination à l'AESA, il retourne à la DGAC en tant que directeur des services de la navigation aérienne (2021-2024), consolidant son expertise dans la gestion des infrastructures aériennes à l'échelle nationale et européenne. Sa nomination à la tête de l'AESA, sans expérience préalable dans cette organisation, témoigne de la reconnaissance de ses compétences transversales en management, innovation et régulation dans le secteur aéronautique.

Bien que son ancienneté au sein de l'agence soit récente, avec seulement un an d'activité, il est probable qu'il suive la trajectoire de ses prédécesseurs, qui ont tous deux exercé un mandat de 10 ans. Son profil s'inscrit dans une dynamique à la fois d'excellence technique et de forte continuité dans les responsabilités exécutives de l'AESA.

2. L'Ingénieur en chef, un vétéran à l'expertise technique en ingénierie aéronautique

L'Ingénieur en chef de l'AESA représente **un modèle emblématique des experts techniques français au sein de l'agence**. Né en 1962, il possède une **carrière entièrement dédiée à l'aviation civile et militaire**. Diplômé d'un Master en ingénierie aéronautique de l'ENAC, son parcours reflète l'excellence de cette école, reconnue comme un atout stratégique pour l'Agence, où 6 des 9 cadres français étudiés en sont issus.

Son parcours illustre une trajectoire typique des cadres de l'agence, marquée par une progression hiérarchique au sein des institutions publiques. Après avoir débuté en 1986 à la Délégation Générale pour l'Armement en tant qu'ingénieur concepteur d'aéronefs, il rejoint la Direction Générale de l'Aviation Civile (DGAC) en 1994. En 2004, il intègre l'AESA, où il occupe successivement des postes de chef de service dans la certification des produits et des grands

aéronefs, avant de devenir directeur adjoint de la certification. En 2021, il est nommé Ingénieur en chef.

Sans expérience dans le secteur privé, il s'inscrit parmi les 50% des cadres ayant passé moins de 10% de leur carrière en dehors des institutions publiques. Avec 20 ans d'ancienneté, il illustre également la fidélité et la spécialisation des cadres de l'Agence, où l'ancienneté moyenne atteint 13,2 ans. Cette stabilité, associée à des évolutions principalement internes, souligne le rôle central de l'agence dans le développement et la consolidation de l'expertise aéronautique.

Par ailleurs, l'Ingénieur en chef se distingue par son engagement au sein du Comité "Clean Aviation", où il contribue à la transition écologique du secteur aérien au niveau européen. Une telle implication demeure rare au sein de l'échantillon étudié, où seuls 4 cadres participent à des conseils ou comités d'experts externes.

3. Le Chef du Service Organismes de Conceptions et Autorisations (ETSO), de la coopération internationale à l'expertise européenne en aviation

Le Chef du Service Organismes de Conceptions et Autorisations (ETSO) incarne un **profil typique des cadres techniques de l'AESA**, reflétant les caractéristiques institutionnelles et structurelles de l'organisation. Avec **14 années d'ancienneté**, il confirme la fidélité identifiée des cadres à l'Agence, où les carrières se construisent majoritairement en interne, avec une mobilité limitée entre directions mais une progression hiérarchique claire.

Issu d'une formation académique prestigieuse obtenue au sein des universités de Toulouse, de Paris 1 et de Lyon Jean-Moulin, ainsi que de l'ENAC, il détient un master en économie, avec une spécialisation dans l'aviation. Sa formation à l'ENAC ne vient que confirmer la prédominance des profils comme le sien dans l'organisation de l'Agence, et confirme par ailleurs l'influence française à l'AESA, notamment dans les fonctions techniques, où l'école fournit une expertise reconnue et pluridisciplinaire.

Sur le plan professionnel, son parcours est marqué par une **dimension internationale forte**, mais sans expérience dans le secteur privé. Avant de rejoindre l'AESA, il a travaillé pour deux organisations internationales : la Commission africaine de l'aviation civile (Dakar, 1997-2003) et l'Organisation de l'aviation civile internationale (Montréal, 2003-2008). Cette trajectoire reflète une expertise institutionnelle axée sur la coopération technique, domaine valorisé dans les cadres de régulation comme l'AESA. Son absence de passage dans le secteur privé, fréquente parmi les cadres de l'Agence, souligne une trajectoire institutionnelle cohérente mais relativement cloisonnée, avec une connaissance approfondie du secteur régulé, davantage que des entités privées directement impactées par les régulations.

Au sein de l'AESA, il évolue exclusivement dans des fonctions techniques et de certification, avec une progression linéaire. Après avoir débuté comme officier technique en 2008, il devient chef de section, d'abord pour les accords et la représentation extérieure (2009-2016), puis pour les programmes de certification (2016-2017) et la stratégie de validation internationale (2017-2020). Il occupe ensuite un rôle stratégique en tant que chef de bureau du Directeur des certifications (2021-2023) avant d'accéder à son poste actuel de chef du service des Organismes de conception et des Autorisations (ETSO). Cette trajectoire met en lumière un modèle de spécialisation interne qui privilégie l'approfondissement dans un domaine d'expertise spécifique.

Le Chef du Service Organismes de Conceptions et Autorisations (ETSO) illustre également plusieurs dynamiques générales observées dans l'échantillon des cadres de l'AESA. Il appartient à une organisation où l'ancienneté moyenne est élevée (13,2 ans) et où la part de la carrière effectuée dans l'agence est dominante. Sa trajectoire démontre la captation des expertises techniques par l'Agence, avec un engagement limité dans des cadres professionnels externes.

Conclusion

Nous avons pu voir en quoi l'Agence européenne pour la sécurité aérienne constituait un terrain d'analyse riche de ses particularités dans le champ plus global des agences européennes, mais qui peuvent trouver des explications. Les profils dirigeants de l'AESA sont donc essentiellement masculins et experts sur les questions techniques d'ingénierie aéronautique. Notre comparaison établie avec les données recueillies pour d'autres agences similaires a confirmé ce biais masculin des agences à haut profils techniques d'ingénieurs, dans des secteurs encore très marqués par les inégalités d'accès reposant sur le genre.

Nous avons aussi vu que l'AESA se caractérisait par la forte permanence de ses profils dirigeants. Celles et ceux qui entrent dans l'agence y restent pour faire carrière, souvent sur le très long terme. Là encore, une analyse croisée de nos données avec des extraits de littérature académique et technique, ainsi des les données d'autres agences nous ont permis de pointer la singularité de l'AESA dans l'appréhension des trajectoires individuelles. L'AESA n'est pas une agence « de passage », mais bien un lieu où se forgent des carrières d'experts, dans une institution où l'exigence d'expertise se trouve menée à son plus haut niveau et impose un investissement de long terme.

Si nous tirons de notre travail une certaine satisfaction et la constatation que certaines de nos observations ont pu rejoindre et compléter des dynamiques déjà explicitées dans d'autres travaux, nous ne pouvons éluder ses faiblesses. L'échantillon étudié demeure inévitablement faible pour produire des résultats tangibles sur l'ensemble des effectifs de l'agence, mais nous avons fait le choix de concentrer notre étude sur les cadres dirigeants et techniques de l'agence. Dans la récolte des données, un frein important a été la large confidentialité des données biographiques d'agents qui sont parfois présents dans l'agence depuis de nombreuses années et qui ont cessé de mettre à jour leurs curriculum vitae.

Ces faiblesses pourraient nous inviter à élargir l'étude à d'autres cercles parmi les effectifs permanents de l'agence. Par ailleurs, il pourrait être intéressant de lier (notamment dans le cadre d'une enquête qualitative) les données relatives aux personnels intermittents présents dans les cercles thématiques d'échange afin de mieux cerner les liens entre secteur régulé et régulateur, et les potentielles questions que ces derniers peuvent poser en termes de conflits d'intérêt.

Sources et bibliographie

- Discours prononcé par Patrick Goudou, Directeur exécutif de l'Agence Européenne de la Sécurité Aérienne devant la Commission des Transports et du Tourisme du Parlement européen le 7 octobre 2004 : Agence Européenne de la Sécurité AérienneEASA<https://www.easa.europa.eu › downloads>
- Sénat, *L'évolution des compétences de l'Agence européenne de la sécurité aérienne (AESA)*, <https://www.senat.fr/ue/pac/E3900.html>
- Commission européenne, *Règles de l'aviation civile et Agence de l'Union européenne pour la sécurité aérienne (EASA)*, <https://eur-lex.europa.eu/FR/legal-content/summary/civil-aviation-rules-and-the-european-union-aviation-safety-agency.html>
- OACI, 27 avril 2023, « L'OACI publie de nouvelles données sur l'égalité des sexes dans le secteur de l'aviation mondiale », <https://www.icao.int/Newsroom/Pages/FR/ICAO-releases-survey-data-on-status-of-global-aviation-gender-equality.aspx>
- Office des publications de l'Union européenne. (2012), *Gestion des conflits d'intérêts dans certaines agences de l'UE*, <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/46bbd7a6-8b99-437a-af57-02968ebd8d14>[(<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/46bbd7a6-8b99-437a-af57-02968ebd8d14>)]
- Union européenne. (2012), *Règlement (UE) n° 965/2012 de la Commission du 5 octobre 2012 établissant les exigences techniques et les procédures administratives applicables aux opérations aériennes conformément au règlement (CE) n° 216/2008 du Parlement européen et du Conseil*, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=celex%3A32012R0965>
- Union européenne. (2008). *Règlement (UE) n° 859/2008 de la Commission du 20 août 2008 modifiant le règlement (CEE) n° 3922/91 du Conseil concernant l'harmonisation des règles techniques et des procédures administratives dans le domaine de l'aviation civile*, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/ALL/?uri=CELEX:32008R0859>
- Union européenne. (2018). *Règlement (UE) 2018/1139 du Parlement européen et du Conseil du 4 juillet 2018 relatif à des règles communes dans le domaine de l'aviation civile et instituant l'Agence de l'Union européenne pour la sécurité aérienne*, <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2018/1139/oj?locale=fr>
- LAPEYRE Nathalie, « La virilité en héritage. Permanence des éthos professionnels masculins et exclusion des femmes au sein de l'industrie aéronautique. », *Entreprises et histoire*, n°107(2), 2022, p. 60-75.