



GUIDE PRATIQUE SÛRETÉ - SÉCURITÉ DES VOYAGEURS
À L'USAGE DES ENTREPRISES FRANÇAISES
TRAVAILLANT À L'INTERNATIONAL

► **ÉDITION 2013**

AFTMTM
TRAVEL MANAGEMENT : NOTRE MÉTIER



ÉDITO



Face à une menace polymorphe et évolutive, la nécessité de traiter des marchés à l'international expose de plus en plus les entreprises ainsi que leurs personnels aux risques sanitaires, climatiques et politiques.

L'AFTM a décidé de mettre à la disposition de ses membres un ouvrage proposant des éléments de méthode destinés à accroître la sécurité des collaborateurs en déplacement professionnel à l'international.

Ce guide a été rédigé suivant l'état de connaissance du domaine en juin 2013. Il nécessitera des mises à jour en fonction de l'actualité et des évolutions juridiques. Les préconisations contenues dans le guide pourront être adaptées à chaque cas : les grands groupes, qui peuvent se doter d'une structure sécurité et s'appuyer sur plusieurs concours externes ; les entreprises de taille moyenne, qui peuvent se concentrer sur quelques fondamentaux incontournables.

Ce guide ne prétend pas couvrir l'exhaustivité des problématiques rencontrées par les entreprises. Il s'agit plutôt d'une boîte à outils dans laquelle les entreprises, y compris les PME, pourront puiser les éléments qui leur paraissent utiles et pertinents.

Cet ouvrage traite de la sécurité et de la sûreté, c'est-à-dire des atteintes à la personne physique comme aux biens des collaborateurs. Par commodité de langage, on parlera ici de sécurité des voyages pour désigner l'ensemble de ces risques.

Michel DIELEMAN,
Président de l'AFTM.



SOMMAIRE

1 • Mobilité internationale et sécurité : le cadre juridique

2 • Les risques professionnels concernant les collaborateurs en déplacement ou en mobilité à l'international

3 • Préconisations d'organisations à mettre en place

4 • Les outils incontournables

- Conclusion

- Annexe 1 : cadre juridique et textes légaux

- Lexique

- Références

MOBILITÉ INTERNATIONALE ET SÉCURITÉ : LE CADRE JURIDIQUE

Les entreprises françaises sont confrontées à une évidence : dans le cadre d'un déplacement à l'étranger, l'employeur est responsable de **tout** accident affectant son employé. Pour autant, l'employé a également des responsabilités.



Les obligations pour l'employeur dans le droit français

Le droit français a une incidence sur le sujet : le droit pénal, le droit des sociétés, mais aussi le droit social avec deux fondements que sont la législation sur les risques professionnels et les obligations tirées du code du travail.

Législation sur les risques professionnels :

En France l'employeur est tenu de mettre en place les mesures de prévention nécessaires pour assurer la sécurité de ses employés, faute de quoi le salarié peut démontrer la responsabilité de son employeur¹.

Obligation de sécurité vis-à-vis du salarié à l'étranger :

L'accident qui survient dans le cadre d'une mission est du ressort de la législation sur l'accident du travail et ce pendant l'intégralité de la mission, qu'elle se déroule en France ou à l'étranger, et que l'accident survienne à l'occasion d'un acte professionnel ou pendant un acte de la vie courante².

Cette responsabilité s'étend aussi à la vie privée du collaborateur en déplacement à l'international, à moins que l'employeur puisse apporter la preuve que le salarié avait interrompu sa mission pour un motif personnel (exemple : activité ludique sans lien avec la mission, et pour laquelle la présence du collaborateur n'était pas nécessaire)³.

1 - Voir annexe 1/A-B-C
2 - Voir annexe 1/D
3 - Voir annexe 1/D

L'employeur doit donc non seulement mettre en œuvre des dispositifs de sécurité et être à même de prouver leur efficacité, mais également en assurer la bonne application et le bon respect par ses salariés.

L'employeur doit également prévoir des sanctions dans le cas où un collaborateur ne respecterait pas ses consignes de sécurité.



L'obligation de sécurité de l'employeur joue également dans le cas où le lien contractuel est faible compte tenu de l'existence d'un contrat de travail local.

Obligations pour l'employé

Le salarié est tenu de respecter les mesures de prévention mises en place par son employeur même si celles-ci peuvent constituer a priori une atteinte à la vie privée - notamment en cas d'utilisation d'un dispositif de sécurité électronique.

Evidemment, les mesures doivent être appropriées et proportionnées au but recherché.

Attention, l'employeur ne peut, sous prétexte de respecter son obligation de sécurité de résultat, s'introduire dans la vie privée du salarié et rendre publics des éléments liés à son intimité ou couverts par le secret médical⁴.







LES RISQUES PROFESSIONNELS CONCERNANT LES COLLABORATEURS EN DÉPLACEMENT OU EN MOBILITÉ À L'INTERNATIONAL

Dans le cadre de déplacements professionnels ou de la mobilité à l'international, les collaborateurs peuvent être exposés à des risques méconnus ou sous-estimés. C'est la raison pour laquelle l'entreprise se doit de mettre en place des mesures d'accompagnement particulières.

La notion de risque

Le risque est inhérent à l'homme et toute entreprise humaine comporte des risques. Toutefois, la notion de «risque» doit être distinguée de la notion de «danger» :

- **Le danger** est la propriété ou capacité intrinsèque d'un équipement, d'une méthode ou d'une substance à causer un dommage pour la santé ou la sécurité de l'homme ;

- **Le risque** est la probabilité de voir se manifester un dommage.

Plus précisément, le risque est la combinaison de la probabilité et de la (des) conséquence(s) de la survenance d'un événement dangereux spécifié. Cette définition met en évidence les deux voies possibles pour limiter un risque :

- **Agir sur sa probabilité d'occurrence** (en la diminuant par des mesures de prévention) ;
- Ou **agir sur sa gravité** (en mettant en

place des systèmes de protection destinés à réduire les conséquences).

Les situations de risque

Eloignés de leur environnement familial, dans un pays étranger, les collaborateurs peuvent être confrontés à des situations précaires et à des risques jusqu'alors non anticipés pour leur santé, sûreté et sécurité.

Les collaborateurs à l'étranger doivent faire face aux éventuelles barrières culturelles et linguistiques et à la difficulté à trouver rapidement l'information en cas de problème. La non-maîtrise de la langue est un facteur de stress supplémentaire.

Ils peuvent de manière non exhaustive - et à des degrés de dangerosité plus ou moins élevés - être confrontés aux situations à risques suivantes :

- **Accidents de transports terrestres ou aériens** (voiture, train, avion ...) : risque n°1 dans les statistiques.

Criminalité : vols avec ou sans violence ; extorsion de fonds ; agressions sexuelles ; enlèvement contre rançon ; enlèvement lié à un acte de piraterie maritime...

Terrorisme.

A titre d'illustration :

- Le 8 mai 2002, 11 employés d'une société française étaient tués dans un attentat à la voiture piégée à Karachi au Pakistan.
- Le 27 novembre 2008, la ville de Bombay, en Inde, était touchée par une série d'attaques terroristes visant des lieux publics et des hôtels fréquentés notamment par des collaborateurs d'entreprises françaises.
- Le 16 septembre 2010, 7 employés d'entreprises françaises étaient enlevés par un groupe terroriste dans le nord du Niger.
- le 16 janvier 2013, le site d'exploitation de gaz situé à In Amenas, dans le Sud de l'Algérie, était attaqué par un groupe de 32 combattants islamistes. Au moins 37 étrangers (de nationalité américaine, britannique, française, japonaise, philippine et roumaine) ont été tués.

Désordres politiques et sociaux.

A titre d'illustration :

- Coups d'Etat en Guinée en septembre 2009, au Niger en février 2010, au Mali en mars 2012...
- Tensions politiques à Madagascar en janvier 2009, en Côte d'Ivoire en septembre 2010, en Egypte en décembre 2012...
- Crises politico-sociales en Tunisie et en Egypte en janvier 2011, à Bahreïn en février 2011, en Syrie en mai 2011...

Crises sanitaires.

A titre d'illustration, l'épidémie de grippe A/H1N1 (fin 2009) a impacté de nombreuses entreprises françaises travaillant à l'international.

Catastrophes naturelles (ouragans, inondations, tsunamis, séismes, conditions climatiques extrêmes).

A titre d'illustration, le séisme qui a touché le Japon le 7 avril 2011 et provoqué la destruction de la centrale nucléaire de Fukushima a fortement impacté les entreprises françaises ayant des collaborateurs dans la région de Tokyo.

A cela viennent s'ajouter des risques annexes pour lesquels le retour d'expérience de l'entreprise est primordial :

Risque de pressions administratives (problèmes de visas, d'immigration ...) et de corruption ;

Risque institutionnel : le collaborateur est visé non pas en tant que personne physique mais en tant que représentant d'une entreprise ;

Risque psycho-social à l'étranger : difficulté d'adaptation à une langue ou une culture ou au climat.

Les collaborateurs concernés par les risques liés aux déplacements professionnels

Les catégories de collaborateurs concernés sont nombreuses :

Les collaborateurs en mobilité internationale (« expatriés ») : collaborateurs présents dans le pays pour plusieurs années, souvent en famille ;

Les intervenants de longue durée : collaborateurs effectuant un ou des séjours de plusieurs semaines ou mois consécutifs dans le pays ;

Les collaborateurs sous contrat local : des Français établis à l'étranger entrent parfois dans cette catégorie ;

Les missionnaires : collaborateurs en mission de courte durée dans un pays et n'ayant pas vocation à être accompagnés par leur famille.

Les collaborateurs menant un projet à l'international soit dans le cadre d'une **fondation d'entreprise**, ou dans toute autre opération où l'employeur fournit la logistique.

Cas particuliers

L'employeur doit également être vigilant sur les cas particuliers suivants :

Les sous-traitants et les experts externes : l'employeur est responsable de la sécurité de ses collaborateurs travaillant au profit d'une autre entreprise mais dans les faits, l'entreprise d'accueil prend sou-

vent en charge leur sécurité car ils sont intégrés aux équipes sur place. Ces aspects doivent être prévus dans la relation contractuelle entre le donneur d'ordre et le sous-traitant ;

Les volontaires internationaux en entreprise (VIE) : les VIE dépendent de l'établissement public industriel et commercial UBIFRANCE, placé sous la tutelle du ministère de l'Economie et des Finances, du ministère en charge du Commerce Extérieur et de la Direction générale du Trésor. Sur place, ils sont rattachés à la mission économique auprès de l'ambassade de France dans le pays ou dans un pays voisin. Au quotidien, leur sécurité est généralement assurée par l'entreprise mais en cas de crise, les décisions importantes doivent être prises par ou en concertation avec Ubifrance et l'ambassade de France.





PRÉCONISATIONS D'ORGANISATIONS À METTRE EN PLACE

Il n'existe pas de norme ni de modèle unique, mais l'organisation de la sécurité des collaborateurs à l'international repose sur quelques fondamentaux détaillés dans ce chapitre.

Désigner la personne en charge de la sécurité des voyageurs

On entend souvent parler de :

Responsable Sécurité : personne en charge de la sécurité et de la sûreté des voyageurs en mobilité internationale ;

Responsable des Risques : personne souvent rattachée à la direction en charge des Assurances. Il ou elle ne couvre pas normalement la sécurité des voyageurs ou le risque pays, mais plutôt le domaine des risques liés aux assurances, à la perte d'exploitation (risque financier) ou aux investissements.

Notre cadre de réflexion portant sur la sécurité des voyageurs en mobilité internationale, notre approche concerne plutôt la protection de l'individu que celles des données de l'entreprise.

C'est pourquoi nous choisirons de parler du **Responsable Sécurité** dans notre guide.

Ce Responsable Sécurité peut être :

- Un membre de la direction Sécurité/Sûreté de l'entreprise si elle existe.
- Une personne dédiée rattachée à la direction des Ressources Humaines.

- Ou une personne en charge des déplacements professionnels (travel manager ou autre intitulé).

Ceci en fonction de la taille de l'entreprise, de son organisation ou de ses moyens.

Préciser les missions du Responsable Sécurité

Il entre habituellement dans le périmètre du Responsable Sécurité de veiller à la protection des personnels. Ses principales missions :

Assurer en priorité la protection des collaborateurs et de leur famille dans le cas de l'expatriation, notamment en définissant et en faisant adopter des règles concernant les déplacements à l'international.

Clarifier et préciser les responsabilités de toutes les personnes entrant dans la chaîne de décision pour la validation des missions à l'international et plus spécifiquement la détermination des profils pays.

Assurer la mise en sécurité des voyageurs du début à la fin de leur déplacement professionnel.

Clarifier et préciser les responsabilités face aux situations d'urgence liées à la mobilité internationale, et mettre en place une démarche spécifique.

Etre en mesure d'**anticiper et de gérer** les situations de crises relatives aux personnes.

Identifier les interlocuteurs internes du Responsable Sécurité

La personne responsable de la protection des voyageurs gagnera beaucoup à travailler en collaboration avec les différentes entités de l'entreprise concernées par le sujet. Elle élargira ainsi sa vision et intégrera une dimension plus globale de la protection des voyageurs.

Le **Responsable Sécurité** pourra donc s'appuyer sur les interlocuteurs internes suivants :

Le service Assurances : il est en charge des assurances et du programme d'assistance aux voyageurs. Il a une vision globale de la couverture mise en place au profit des salariés. Il est souvent le mieux placé pour négocier avec les assureurs et les courtiers en assurance.

Le Travel Manager : il agit en véritable prestataire de service interne. Sa mission consiste à assurer le meilleur service possible et l'assistance maximale aux voyageurs, dans le respect des règles de l'entreprise⁵.

Le service Achats : il définit la stratégie et négocie les contrats avec les parties prenantes au projet (Travel Manager, service Assurances, Ressources Humaines, etc.).

Le service Ressources Humaines pourra :

- participer à la définition du niveau de pro-

tection mis en œuvre pour les salariés et des règles liées à la politique voyages de l'entreprise.

- mettre en œuvre les politiques de sensibilisation, d'information et de formation spécifiques à la sécurité des personnels et, plus particulièrement, des personnels en mobilité internationale. Organiser la compilation des informations nécessaires à la constitution des listes de personnes présentes et les mettre à disposition des responsables concernés afin d'assurer une gestion optimale des situations d'urgence pouvant survenir dans un pays ou une région.

Le médecin rattaché à l'entreprise : le médecin du travail et les autres spécialistes de santé au travail qui l'accompagnent (notamment IPRP⁶) peuvent aider l'employeur à identifier les risques présents dans l'entreprise, à les évaluer et à définir des mesures de prévention afin de réduire les risques.

Le service juridique : il aide à définir les clauses contractuelles avec les fournisseurs et le contrat de travail et d'expatriation. Il valide l'implication juridique de l'entreprise et sa responsabilité. Il a un rôle de conseil.

Le responsable de la Protection des données personnelles ou CIL (Correspondant Informatique et Liberté) : il assure la relation avec la CNIL⁷, notamment pour la transmission des données de l'agence de voyage vers l'outil de tracking.

Les responsables des zones géographiques ou des filiales dans les pays.

Cette liste n'est pas exhaustive et peut varier en fonction des organisations.

5 - Définition du Livre blanc de l'AFTM Edition 2011

6 - Voir Lexique

7 - Voir Lexique

Identifier les interlocuteurs externes du Responsable Sécurité

Le Responsable Sécurité peut disposer d'appuis externes :

Les prestataires en sécurité :

Ces prestataires peuvent fournir de l'information : alertes en temps réel, récapitulatifs hebdomadaires ou mensuels, bulletins d'analyse... Ces informations sont très utiles : elles permettent de savoir en temps réel ce qui se passe dans un ou plusieurs pays. Elles peuvent aussi contribuer à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise dans les pays où celle-ci est implantée.

Les prestataires en sécurité peuvent également fournir un appui sous différentes formes :

Qualification des risques pays : évaluation et cotation du danger par pays.

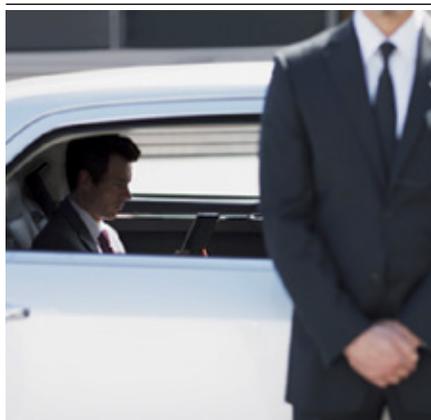
Sensibilisation : séances de préparation des collaborateurs expatriés ou missionnaires aux spécificités culturelles, et administratives du pays de destination ; sensibilisation à la sécurité personnelle.

Formation : simulation de gestion de crise ; préparation aux déplacements dans des zones à risque élevé.

Audits de sécurité : dans les pays d'implantation de l'entreprise ou dans les pays où l'entreprise envisage de s'implanter. L'audit permet d'obtenir un panorama de la situation sécuritaire, une analyse des moyens disponibles sur place, des orientations pour la mise en œuvre de mesures

de sécurité au profit des collaborateurs de l'entreprise.

Outils de sécurité : outils d'identification de voyageurs à partir des réservations de billets d'avion ou de train ; outils de géolocalisation des voyageurs.



Appui opérationnel : accueil et accompagnement sécuritaire de collaborateurs dans des pays sensibles, le cas échéant avec des moyens spéciaux (armement ; véhicules blindés).

Ils peuvent enfin intervenir en situation de crise :

Pour aider à gérer la crise : ouverture et animation d'une cellule de crise, conseils et orientations pour gérer la crise.

Pour aider les collaborateurs impactés : diffusion d'informations, aide à l'exfiltration (départ provoqué) par des moyens ordinaires (voies aériennes, terrestres, maritimes) ou spéciaux (moyens aériens ou maritimes engagés spécialement pour l'entreprise).

Les prestataires sanitaires :

Ces prestataires peuvent fournir de l'information sanitaire :

- Etat sanitaire des pays
- Alertes dans le domaine sanitaire
- Recommandations concernant la vaccination, l'hygiène, les précautions de base.

Cette information peut être diffusée d'office vers des personnes désignées dans l'entreprise (mode push). Souvent, elle peut aussi être accessible sur un site internet sécurisé (avec mot de passe) ouvert aux collaborateurs.

Les prestataires sanitaires peuvent par ailleurs offrir une assistance aux collaborateurs de l'entreprise :

- Support téléphonique (hotline dédiée)
- Conseils et orientation vers des structures médicales validées dans le monde
- Organisation d'évacuations sanitaires pour les cas graves.

Les acteurs gouvernementaux :

Le ministère des Affaires étrangères constitue un interlocuteur privilégié pour l'entreprise française :

Le Centre de Crise, en particulier, peut apporter un appui dans plusieurs domaines : consolider les informations en situation de crise ; aider à anticiper les actions ; aider à gérer des situations individuelles problématiques concernant des ressortissants français.

Le Centre de Crise est joignable au :
+33 (0)1 53 59 11 00.



Dans les ambassades de France, le 1er conseiller, en charge de la sécurité des Français, et l'attaché de défense peuvent apporter un éclairage précis sur la situation sécuritaire dans le pays. Sur demande, le Centre de Crise peut mettre le Responsable Sécurité de l'entreprise en contact avec ces agents.

L'outil « Ariane », mis à disposition de tout ressortissant français voyageant à titre privé ou professionnel constitue également un atout pour la sécurité des collaborateurs à l'international. En période de tension ou de crise, ils pourront recevoir directement des informations et alertes émanant du Centre de Crise. « Ariane » est accessible sur le site du ministère : www.diplomatie.gouv.fr (rubrique « conseils aux voyageurs », bouton « Ariane »).

Au sein du ministère de l'Intérieur, la Direction de la Coopération Internationale (DCI) est un autre interlocuteur privilégié. Sur demande, elle peut mettre le Responsable

Sécurité en contact avec les attachés de sécurité intérieure présents dans 93 ambassades et couvrant 156 pays. La DCI est joignable au +33 (0)1 49 27 49 27.

Les autres entreprises :

Depuis plusieurs années, le thème de la sécurité des collaborateurs à l'international est évoqué entre les entreprises françaises. Adhérer à une ou plusieurs des organisations suivantes permet d'échanger des bonnes pratiques et de se constituer un réseau de contacts précieux :

Le CINEX (Centre Inter-entreprises de l'Expatriation) regroupe 55 sociétés de dimension internationale. L'organisation dispose de plusieurs commissions, dont une consacrée à la sécurité à l'international. Cette commission possède son propre forum, très utile en situation de crise pour échanger des informations et des évaluations sur la situation sécuritaire d'un pays.

Le CDSE (Club des Directeurs de Sécurité des Entreprises) regroupe 81 entreprises adhérentes et 9 institutions membres associés. Depuis plusieurs années, le CDSE constitue également un lieu d'échange de bonnes pratiques dans le domaine de la sécurité des collaborateurs à l'international. Des membres du CDSE participent aux réunions de la commission sûreté internationale.

L'AFTM (Association Française des Travel Managers) regroupe plus de 350 professionnels autour des problématiques de compétence dans le domaine des déplacements professionnels. L'AFTM s'est dotée

de plusieurs commissions, dont une consacrée à la sûreté / sécurité.

Bien entendu, cette liste n'est pas exhaustive.

La constitution d'une cellule de crise

Lorsqu'un pays où l'entreprise est présente connaît des bouleversements violents tels qu'ils ont été évoqués précédemment, il est souvent pertinent d'ouvrir une cellule de crise dans l'entreprise au niveau du siège et autant que possible dans le pays en crise également.

Une cellule de crise doit pouvoir remplir de nombreuses missions : observer, écouter, analyser, anticiper, réagir, adapter, proposer, décider. Son objectif principal est la préservation de la sécurité des collaborateurs mais il ne faut pas oublier la préservation des biens de l'entreprise, ni la continuité d'activité en situation dégradée.

Les missions de base d'une cellule de crise :

Recenser : il s'agit d'établir très rapidement la liste de tous les collaborateurs potentiellement impactés par la crise, quelle que soit leur catégorie (voir paragraphe 2.3) et quelle que soit leur nationalité.

S'informer et informer : il s'agit de rassembler les informations utiles au pilotage de la crise, de les vérifier (ce qui est assez souvent nécessaire), de les analyser, afin d'élaborer des points de situation au profit de la cellule de crise elle-même et, le cas échéant, du management de l'entreprise.

Actualiser : certaines informations nécessitent une actualisation très fréquente : ouverture de l'espace aérien au trafic international civil ; identification des compagnies aériennes desservant encore le pays ; accessibilité des axes routiers en ville et sur les axes principaux (taux de fréquentation, présence de barrages bloquants ou non...).

Répertoire : il s'agit d'identifier les moyens disponibles pour assurer la sécurité des collaborateurs impactés. Cela concerne les moyens de télécommunications (téléphone fixe, mobile, par satellite), de transport (parc de véhicules, moyens aériens et maritimes), de sécurisation (pièces ou espaces de confinement), ainsi que les capacités des appuis externes (prestataires en sécurité, prestataires sanitaires).

Communiquer : avec les collaborateurs dans le pays en crise pour maintenir un lien personnalisé, pour leur permettre de s'exprimer, pour leur transmettre des informations qu'ils n'ont peut-être pas, pour leur adresser des recommandations et le cas échéant des consignes. Des cas de détresse psychologique sont parfois identifiés dans ce contexte.

Echanger : avec les partenaires gouvernementaux au niveau du siège de l'entreprise, avec la ou les ambassades au niveau local ; avec les prestataires d'assistance ; avec d'autres entreprises également impactées, au niveau corporate comme au niveau local.

Décider ou proposer : certaines décisions peuvent être prises par le pilote de la cellule de crise (recours aux pièces de

confinement par exemple) ; d'autres nécessitent une validation managériale de haut niveau (engagements financiers particuliers ou exfiltration de collaborateurs par exemple).



La composition d'une cellule de crise :

Le format d'une cellule de crise peut varier d'une entreprise à l'autre. Nous remarquons que certaines fonctions y sont fréquemment représentées :

La fonction pilotage : remplie par un responsable de l'entreprise ou par un responsable de secteur ou de zone qui rend compte à l'échelon supérieur de l'entreprise et fait valider les décisions les plus lourdes.

Nota : la cellule de crise peut prendre des décisions d'application immédiate (réduction progressive du nombre de collaborateurs ; aménagement des horaires de travail ; regroupement de collaborateurs dans des logements sécurisés...) mais les décisions les plus lourdes (retrait des derniers expatriés, fermeture des locaux) sont habituellement prises à l'échelon supérieur.

La fonction ressources humaines : bien placée pour obtenir l'état exact des personnels impactés et connaître le statut individuel de chacun et permettre d'appré-

hender aussi en amont que possible tous les aspects Ressources Humaines (visa, logement, paie, scolarité etc.) des décisions qui seront prises.

La fonction sécurité : pour rassembler et analyser les informations pertinentes, établir les contacts utiles hors de l'entreprise (partenaires étatiques, prestataires en sécurité, autres entreprises), proposer des tactiques d'actions (consignes spéciales, réduction du personnel, regroupement de collaborateurs dans des résidences protégées, moyens d'exfiltration le cas échéant).

Les fonctions support : travel manager (pour identifier l'ensemble des missionnaires impactés, pour obtenir des billets de transport sur des lignes commerciales ordinaires ou pour affréter spécialement des moyens de transport aériens ou maritimes) ; le service en charge des télécommunications (pour fournir des ponts téléphoniques dédiés, des salles de télé-présence...).

D'autres fonctions peuvent compléter ce dispositif de base :

La fonction secrétariat : il est important d'enregistrer les événements. Cela servira lors du débriefing de la gestion de crise et cela pourra servir si une enquête interne ou judiciaire est engagée ultérieurement.

La fonction support médical : le médecin attaché à l'entreprise ou le prestataire sanitaire sous contrat avec l'entreprise peut être amené à intervenir au titre de la cellule de crise pour diffuser des préconisations, répondre à des demandes individuelles sous couvert du secret médical, le cas échéant enclencher une assistance

psychologique au profit de collaborateurs qui en expriment le besoin.

La fonction communication : une communication peut s'avérer utile en interne, pour informer l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise de l'impact subi et des mesures prises, mais également en externe pour toute communication avec les médias.

La cellule de crise doit pouvoir agir rapidement avec une très large autonomie. Pour certaines décisions impliquant un engagement financier, il faut que le décideur :

- fasse partie de la cellule de crise
- soit joignable par la cellule de crise
- ait donné son mandat à la cellule de crise.

La cellule de crise doit être adaptée à chaque situation et aux caractéristiques de l'entreprise (répartition des rôles).

La Politique Sécurité

Pour faciliter le travail du Responsable Sécurité Voyages, l'entreprise peut se doter d'une Politique Sécurité. Celle-ci pourra comprendre :

- Le nom des services responsables de la sécurité et des voyages en interne
- Les principes généraux de responsabilités de l'entreprise et de chaque collaborateur
- Les règles internes pour les voyageurs (expatriés et missionnaires)
- Les informations sur les contrats d'assistance et d'assurance et sur les outils de tracking mis en place par l'entreprise dans le cadre de la sécurité de ses voyageurs.

La communication auprès des voyageurs

L'information et l'accompagnement du collaborateur commencent avant et se poursuivent tout au long de sa mission. Ces mesures sont d'autant plus importantes que le voyageur se rend vers un pays à risque sécuritaire et/ou sanitaire élevé.

Cependant, le simple fait de communiquer ne suffit pas. Le Responsable Sécurité doit pouvoir garantir que le voyageur est bien informé, mais aussi préparé aux risques potentiels.

Il devra donc être sensibilisé sur :

- Les mesures mises en place par l'entreprise en prévention du risque
- Le comportement à adopter en cas de risque
- Les règles qu'il se doit de respecter

Communication avant la mission

L'entreprise a un devoir d'information envers ses collaborateurs et le Responsable Sécurité doit s'assurer qu'ils ont accès à toute l'information utile et disponible, qu'ils en ont pris connaissance et l'ont comprise.

Cette information peut provenir :

De sources d'informations internes qui aideront le collaborateur à évaluer et prendre conscience des risques liés à la sécurité personnelle en voyage, notamment l'intranet de l'entreprise, les modules de sensibilisation liés à la sécurité personnelle en voyage (e-learning).

De sources d'information externes qui peuvent aider le collaborateur à évaluer

les risques inhérents à sa destination, notamment le site du ministère des Affaires étrangères mais également les sites diplomatiques de pays couvrant un large réseau (ex. le Royaume-Uni, le Canada, les Etats-Unis).

Il existe également des guides de bonnes pratiques tels que :

Le passeport de conseils aux voyageurs élaboré par l'ANSSI (Agence Nationale de la Sécurité des Systèmes d'Information), accessible en ligne à l'adresse <http://www.securite-informatique.gouv.fr/partirenmission> ↘

Le passeport « La sécurité des voyageurs salariés à l'étranger », élaboré par le CDSE en partenariat avec le Centre de Crise du ministère français des Affaires étrangères.

Le **Responsable Sécurité** doit également s'assurer que les collaborateurs en déplacement à l'international savent comment réagir et surtout qui contacter en cas d'incident. Pour ce faire, l'employeur peut distribuer à ses collaborateurs des cartes d'assistance où figurent notamment le nom de l'assistant, le numéro de contrat de l'entreprise et le numéro de la centrale d'appel.

L'employeur pourra être amené à notifier au collaborateur une clause sur le respect des consignes de sécurité dans son contrat de travail ou dans le Règlement Intérieur de l'entreprise et pourra lui remettre une notice de sécurité.



Dans le cadre de l'expatriation, une démarche de sensibilisation peut être réalisée auprès des membres de la famille des collaborateurs au moment du départ ou à l'arrivée dans le territoire sous forme d'une charte de sécurité ou d'une formation interculturelle par exemple. C'est aussi un moyen de rappeler à chaque collaborateur en mobilité internationale la responsabilité qui est la sienne dans sa sécurité personnelle et celle de ses proches.

✓ Toutes ces informations et ces outils perdent de leur efficacité s'ils ne sont pas bien véhiculés auprès des différentes personnes qu'ils concernent. La plupart des voyageurs internationaux ne sont pas des personnes exerçant le métier de la sécurité. Il faut parvenir à les sensibiliser sans tomber dans l'exagération ni la paranoïa. Un langage trop technique ou une stigmatisation peuvent être des freins à la bonne diffusion du message de sécurité vers les différents collaborateurs.

Accompagnement sur place

Le devoir d'information du collaborateur avant son départ se poursuit à son arrivée et pendant son séjour sur place.

L'employeur peut s'appuyer sur la filiale locale pour assurer la sécurité du collaborateur dès son point d'entrée dans le pays jusqu'à sa sortie.

Selon le contexte local, le **Responsable Sécurité** doit apporter différentes informations au voyageur dès son entrée dans le pays, notamment celles pouvant avoir un impact même indirect sur sa sécurité :

- La stabilité politique du pays
- La situation sécuritaire du pays : le type de criminalité le plus répandu dans le pays, les pratiques courantes en termes d'agressions physiques (vols, kidnapping, enlèvement), les relations avec les forces de l'ordre
- La situation juridique du pays : les crimes, délits, contraventions et les peines
- Les zones particulièrement à risque et déconseillées
- Les us et coutumes du pays de déplacement
- Les recommandations spécifiques en termes de protection individuelle
- Un rappel de ses obligations au regard de sa propre sécurité et vis-à-vis de son employeur
- Le plan local de sécurité (points de regroupement, numéro de téléphone éventuels, etc.) en cas de situation d'urgence.

Le **Responsable Sécurité** pourra également faire remplir au voyageur un formulaire d'identification à signer dès son arrivée dans le pays de mission.

✓ Ce devoir d'information s'étend aux déplacements d'ordre privé que le collaborateur pourrait effectuer pendant le déroulement de sa mission.



LES OUTILS INCONTOURNABLES

L'évaluation du risque pays

Le **Responsable Sécurité** pourra utilement classer chaque pays par niveau de risques susceptibles de porter atteinte à la sécurité des voyageurs de l'entreprise. C'est la notion de **risques pays voyageurs**.

Les risques à prendre en compte :

Il convient tout d'abord de déterminer la nature des risques à prendre en compte dans l'évaluation. Il peut s'agir :

Des risques sécuritaires, qui concernent les faits criminels quel que soit leur niveau de gravité (ex. enlèvements); le terrorisme (interne ou externe) ; les désordres politiques et/ou sociaux

Des risques sanitaires, tels que les maladies récurrentes, les épidémies, mais également le niveau de développement du réseau médical

Des risques naturels, comme les tremblements de terre, les cyclones, les tsunamis... Certains de ces risques sont difficiles à évaluer et surtout à anticiper en raison de l'échelle de temps qui les concerne (cas des séismes par exemple). D'autres sont relativement saisonniers (cas des cyclones). D'autres enfin sont très difficilement prévisibles (cas des tsunamis).

Des risques administratifs, qui peuvent englober les pressions administratives, la corruption, et les menaces qui leur sont liées. Ce type de risque est difficile à cataloguer.

Des risques industriels, qui se rapprochent des risques naturels (pour le risque sismique notamment), en y ajoutant le risque chimique, nucléaire ou biologique.

La méthode :

Plusieurs méthodes s'offrent au **Responsable Sécurité** qui veut alimenter une grille d'évaluation du risque-pays :

Se baser sur des sources gouvernementales en accès libre, par exemple :

France :

Ministère des Affaires étrangères
<http://www.diplomatie.gouv.fr> ; rubrique *conseils aux voyageurs*

Suisse :

Département fédéral des affaires étrangères
<http://www.eda.admin.ch/eda/fr/home/travad.html>

Canada :

Foreign Affairs and International Trade Canada - Affaires étrangères et Commerce international Canada - <http://www.international.gc.ca>

Royaume-Uni :

Foreign and Commonwealth Office
<http://www.fco.gov.uk/travel>

Etats-Unis :

US Department of State
<http://www.travel.state.gov>

Utiliser les compétences des sociétés spécialisées. Certains prestataires en sécurité peuvent fournir contractuellement une grille des risques élaborée par ses experts et au nom de l'entreprise commanditaire.

Utiliser les grilles de risques fournies par les prestataires en sécurité et les adapter en fonction de l'exposition au risque de l'entité locale ou du voyageur (localisation, type d'installation, secteur d'activité, notoriété de l'entreprise, type de déplacement, mesures de sécurité en place, etc.).

Procéder en interne à l'évaluation du risque. Cette solution offre l'avantage d'un examen des risques au travers d'un prisme spécifique à l'entreprise :

- En raison de son activité, de son image de marque, de son poids symbolique
- En fonction de ses zones d'intervention (déploiement à l'international, activité urbaine ou non, activités terrestres, aériennes, maritimes, ou toute forme combinée)
- En fonction de la nationalité de ses collaborateurs, de ses partenaires...

Le résultat :

Une fois les risques à prendre en compte et la méthode d'acquisition des informations déterminés, il convient de bâtir la grille des risques pour l'entreprise. Qu'il soit externalisé ou internalisé, c'est un travail d'analyse par définition partiellement subjectif, qui devra pour cette raison être étayé sur des faits incontestables. Fondamentalement, une évaluation des risques-pays peut aisément couvrir les risques sécuritaires et les risques sanitaires car les sources d'informations

sont abondantes et généralement faciles à vérifier. Il est plus délicat d'y intégrer les risques naturels, administratifs et industriels.

Au final, la synthèse des risques analysés dans les domaines sélectionnés fournit le niveau de risque global. Les méthodes de calcul peuvent varier : tous les risques analysés peuvent avoir le même coefficient dans le calcul global, ou certains risques peuvent être jugés prépondérants. Le seul critère valable est la cohérence générale de l'évaluation par rapport aux faits constatés.



La grille doit permettre le positionnement de chaque pays sur une échelle comportant un certain nombre de niveaux. Plusieurs options sont possibles :

Une grille à 2 niveaux :

Niveau 1 - risque modéré : déplacements libres vers ce pays.

Niveau 2 - risque avéré : déplacements soumis à autorisation spéciale (le responsable habilité à prendre la décision doit être défini, par exemple directeur de division/responsable sécurité/direction générale...).

Une grille à 3 niveaux :

Niveau 1 - risque modéré : déplacements libres vers ce pays.

Niveau 2 - risque avéré : déplacements soumis à autorisation spéciale (le responsable habilité à prendre la décision doit être défini, par exemple directeur de division/responsable sécurité/direction générale...).

Niveau 3 - risque majeur : pays interdit (le responsable habilité à prendre la décision doit être défini, par exemple directeur de division/responsable sécurité/direction générale...).

Une grille à 4 niveaux :

Niveau 1 - risque faible ou inexistant : déplacements sans restriction vers ce pays.

Niveau 2 - risque modéré : déplacements libres vers ce pays.

Niveau 3 - risque élevé : déplacements soumis à autorisation spéciale (le responsable habilité à prendre la décision doit être défini, par exemple directeur de division/responsable sécurité/direction générale...).

Niveau 4 - risque majeur : pays interdit (le responsable habilité à prendre la décision doit être défini, par exemple directeur de division/responsable sécurité/direction générale...).

Nota : la commission sûreté internationale Cindex / CDSE utilise une grille à 4 niveaux. Cette formule offre l'avantage de forcer le positionnement de manière nette entre les niveaux 2 et 3 car il n'y a pas de niveau médian sujet à controverse.

Une grille à 5 niveaux :

Niveau 1 : risque minime : déplacements sans restriction vers ce pays.

Niveau 2 : risque modéré : déplacements libres vers ce pays.

Niveau 3 : risque élevé : déplacements soumis à autorisation spéciale (le responsable habilité à prendre la décision doit être défini, par exemple directeur de division/responsable sécurité/direction générale...).

Niveau 4 : risque majeur : pays interdit (le responsable habilité à prendre la décision doit être défini, par exemple directeur de division/responsable sécurité/direction générale...).

Niveau 5 : risque certain empêchant toute activité dans le pays

Utilisation de la grille :

La grille d'évaluation est un outil vivant :

- **Qui doit être régulièrement mis à jour :** au moins tous les 2 mois, en tout cas à chaque fois qu'une situation se modifie de façon significative dans un pays couvert
- **Qui doit être largement accessible :** aux personnes responsables de la sécurité bien entendu, mais aussi à toutes celles qui peuvent être amenées à faire partie d'une cellule de crise. Le cas échéant, la grille peut être publiée sur l'intranet de l'entreprise
- **Qui peut conditionner la politique voyages** avec des règles de déclaration ou d'autorisation préalable, ou encore de validation managériale, pour certains niveaux de risques.



L'évaluation du risque est au cœur de la problématique. Elle est aussi souvent au centre des débats en raison de la dose de subjectivité évoquée et de la problématique du ressenti ou de l'expérience des uns ou des autres. C'est pourquoi elle doit être explicable voire démontrable. Il importe surtout que le manager de l'entreprise la valide et l'impose dans un esprit de cohérence et de responsabilité.

Le suivi et la localisation des voyageurs

Pour assurer la sécurité des voyageurs en déplacement professionnel à l'étranger, il convient d'anticiper le risque afin de pouvoir alerter le collaborateur se rendant dans une zone à risque.

Pour ce faire, il faut pouvoir identifier les voyages en cours de planification par les collaborateurs :

- Qui a prévu de partir en avion, en train ou en bateau ?
- Dans quel hôtel le voyageur a-t-il prévu de séjourner ?

Pour faciliter la collecte de ces informations, des solutions peuvent être mises en place :

La notification des demandes de voyages dans les zones à risques.

Un accord avec son agence de voyage pour qu'elle fasse, à la demande, l'extraction des voyageurs dans la zone à risque (ex : état comprenant le nom du voyageur, son téléphone, son adresse email, le n° du vol, le nom et l'adresse de l'hôtel...).

Le paramétrage des outils proposés par l'agence de voyages, les outils de réservation en ligne, les outils d'ordre de mission.

Les outils des sociétés d'assistance

Les listes des collaborateurs expatriés (base Ressources Humaines).

Les outils de géolocalisation, ce qui suppose au préalable une déclaration à la CNIL et l'accord du collaborateur pour activer la géolocalisation de son téléphone.

L'assistance et l'assurance des voyageurs

On constate fréquemment une multiplicité de produits d'assurance et d'assistance coexistant au sein d'une même entreprise :

- Les principaux contrats d'assurance et d'assistance contractés par l'entreprise ;
- Les assurances et assistance prévues dans le cadre des programmes de cartes affaires délivrées aux collaborateurs se déplaçant régulièrement
- Les assurances prévues dans le cadre de l'implémentation de moyen de paiement centralisé (compte logé^B par exemple)
- Les assurances intrinsèques à la billetterie, facultatives ou obligatoires
- Etc.

Une cartographie des contrats d'assurance et d'assistance en vigueur dans l'en-

treprise permet d'éviter la multiplicité des couvertures et d'identifier :

- Les niveaux de couverture d'assurances existants
- Les niveaux de garanties d'assistance
- L'assurance et/ou les prestations d'assistance à prendre en cas de problème
- Les carences éventuelles en matière de protection et garanties
- Les doublons entre les différents contrats existants

...Et valider le contrat le plus adapté aux besoins de l'entreprise.

Il est probable qu'un seul contrat n'arrivera pas à couvrir tous les risques et de ce fait il sera difficile d'éliminer tous les doublons entre les différents contrats d'assurance et d'assistance.





CONCLUSION



Le sujet de la sécurité des voyageurs est incontournable et chaque entreprise peut se préparer en fonction de ses moyens.

S'il aborde le cadre légal, ce guide ne constitue pas une consultation juridique. Il appartient à chaque entreprise d'en faire réaliser une selon ses besoins.

Ce document délivre quelques pistes existantes qui pourront permettre d'initier une démarche sécuritaire au sein de chaque entreprise.

Il fournit des pistes de réflexion pour gérer au mieux ces risques mais ces suggestions ne se substituent pas aux dispositions mises en place par les entreprises pour y faire face.

Malgré les mesures prises par l'entreprise, les risques ne pourront certainement pas être totalement éradiqués. Chacun doit donc aussi se préparer à gérer l'évènement lorsqu'il survient.

La préparation de l'entreprise et la formation des voyageurs sont les premiers maillons indispensables de cette chaîne d'information et de prévention.

ANNEXE 1 : CADRE JURIDIQUE ET TEXTES LÉGAUX

A - Législation sur les risques professionnels

- Livre IV du Code de Sécurité Sociale (CSS),
- QPC (Question Prioritaire de Constitutionnalité) 18 juin 2010 : la Cour de Cassation (CC) reconnaît la constitutionnalité du principe de l'indemnisation forfaitaire des arrêts de travail (AT),
- Si le salarié souhaite une indemnisation complète, il doit démontrer la responsabilité de son employeur au titre de la faute inexcusable (L.452-3 CSS),
- Définition de la faute inexcusable : modifiée par 29 arrêts du 28 février 2002 et confirmée notamment par un arrêt du 31 octobre 2002. La faute inexcusable existe donc si l'employeur avait ou aurait dû avoir conscience d'un danger et qu'il n'a pas mis en œuvre les mesures de prévention, que la faute de l'employeur soit déterminante ou non dans la survenance de l'accident.

B - Les obligations tirées du contrat de travail

Article L.4121-1 du Code du travail, faisant référence à l'obligation de résultat :
« L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs.

Ces mesures comprennent :

- des actions de prévention des risques professionnels et de la pénibilité au travail ;
- des actions d'information et de formation ;
- la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés.

L'employeur veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes ».

La question des conditions de travail a entraîné la redéfinition du rôle des instances représentatives du personnel et une montée en puissance du rôle du CHSCT (Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail) :

- transposition des nombreuses directives européennes ;
- quatrième partie du Code du travail consacrée à la santé et la sécurité au travail ;
- rôle majeur de la jurisprudence :
 - « *Et attendu enfin qu'en vertu du contrat de travail le liant à son salarié, l'employeur est tenu envers celui-ci d'une obligation de sécurité de résultat...* » (Cass.soc. 28 février 2002 : dossiers relatifs à la contamination par l'amiante),
 - Responsabilité sans accident du travail (Cass.soc. 28 octobre 1997).

Le niveau d'exigence est supérieur à celui imposé en matière d'obligation de moyens : les seuls efforts ne suffisent plus, l'échec est inconcevable. Si le risque se réalise, le manquement de l'employeur sera constitué. L'obligation de sécurité est de plus en plus absolue selon la jurisprudence. La responsabilité de l'employeur est engagée sauf s'il arrive à démontrer :

- que l'échec est dû à la faute inexcusable de la victime ;
- ou qu'il s'explique par des circonstances relevant de la force majeure (imprévisibles, irrésistibles et extérieures).

D - Responsabilité civile contractuelle

En dehors de tout accident du travail, l'employeur est tenu d'assurer l'effectivité de la santé et de la sécurité des travailleurs dans l'entreprise, à défaut de quoi, le salarié peut demander aux juridictions prud'homales d'en tirer les conséquences :

- en rompant le contrat aux torts de l'employeur ;
- en demandant réparation du préjudice subi (Cass.Soc. 6 octobre 2010, n°08-45.609 : sentiment d'insécurité ressenti par un salarié travaillant dans une gare routière située dans une zone publique connaissant des actes de malveillance et de délinquance).

La Cour de Cassation admet qu'une maladie non prise en charge au titre de la législation professionnelle peut être imputée aux mauvaises conditions de travail et, par conséquent, engager la responsabilité de l'employeur (Cass.Soc. 28 octobre 1997, n°95-42.172).

E - Obligation de sécurité du salarié à l'étranger

- Cass.Soc. 19 juillet 2001, n°99-20.603 – salarié en mission à Paris qui décède dans son hôtel où il séjournait après sa journée de travail = acte de la vie courante = accident du travail ;

- Cass.Soc. 19 juillet 2001, n°99-21.536 : - salarié décédant dans sa chambre d'hôtel d'une hémorragie cérébrale alors qu'il effectuait une mission en Chine = acte de la vie courante = accident du travail. Les salariés en situation de détachement sont couverts par le régime français de l'assurance sociale.

- Cas Abidjan : la responsabilité de l'employeur est possible sur le terrain de la responsabilité contractuelle (Cass.Soc. 7 décembre 2011, n°10-22.875) :

« Et attendu qu'après avoir relevé que la salariée, qui se trouvait du fait de son contrat de travail dans un lieu particulièrement exposé au risque, avait, à plusieurs reprises, alerté son employeur sur l'accroissement des dangers encourus par les ressortissants français à Abidjan, lui demandant expressément d'organiser son rapatriement et un retour sécurisé en France, la cour d'appel a constaté, sans encourir les griefs du moyen, que l'employeur n'avait apporté aucune réponse aux craintes exprimées par la salariée, qu'il s'était contenté de faire état du lieu contractuel sans prendre en compte le danger encouru par elle et n'avait pris aucune mesure de protection pour prévenir un dommage prévisible ; qu'en l'état de ces constatations, elle a pu en déduire que l'employeur avait manqué à ses obligations contractuelles sans qu'une faute de nature à l'exonérer de sa responsabilité puisse être reprochée à la salariée ».

Implications de cet arrêt :

- Le concept d'obligation contractuelle de sécurité de résultat est transposé aux situations des salariés expatriés alors que le lien contractuel est faible compte tenu

de l'existence d'un contrat de travail local.

- L'employeur doit mettre en œuvre des dispositifs de sécurité efficaces mais également en assurer la bonne application et le bon respect par les salariés.
- La responsabilité s'étend également dans la vie privée.

Obligations de l'employé :

- Article L 4122-1 du code du travail : « il incombe à chaque travailleur de prendre soin, en fonction de sa formation et selon ses possibilités, de sa santé et de sa sécurité ainsi que de celles des autres personnes concernées par ses actes ou ses omissions au travail ».

- CA Rennes 31 mai 2007 : validité du licenciement d'un salarié en mission en Arabie Saoudite et qui refusait de respecter des consignes de sécurité restreignant les conditions de séjour et de déplacement.

- Cass.Soc. 15 mars 2011 n°09-72541 : dans cet arrêt, la Cour précise que l'employeur ne peut, sous prétexte de respecter son obligation de sécurité de résultat, s'introduire dans la vie privée du salarié et rendre publique des éléments liés d'une part à son intimité et, d'autre part, couverts par le secret médical.



LEXIQUE



CNIL : Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés.

<http://www.cnil.fr> ↘

Compte logé : système qui consiste à mettre en place une carte immatérielle représentant un numéro de compte logé au sein de l'agence de voyage pour centraliser les paiements des dépenses de voyage.

IPRP : Intervenants Prévention des Risques Professionnels (ergonome, toxicologue, psychologue du travail, hygiéniste...).

Pour plus d'informations :

<http://www.guide-iprp.fr> ↘

Sécurité des voyageurs (« safety » en anglais) : couvre toutes les atteintes accidentelles à la personne :

- Atteinte à sa santé physique : risque d'accident, incendie, bruit, climatique, technologique (radiologie), chute de hauteur ou de plein pied, manutention manuelle, risque électrique, effet des séismes...
- Atteinte à sa santé mentale : isolement, risques psycho-sociaux (RPS), stress post-traumatique...

Sûreté (« security » en anglais) : couvre toutes les atteintes malveillantes comme les menaces, troubles politiques, terrorisme, piraterie, viols, enlèvements, vols, détournements, pertes ou destruction.

RÉFÉRENCES & BIBLIOGRAPHIE



- *Profession Travel Manager, Panorama des outils* publié en 2011 par l'AFTM.
- Code du travail français
- Site du ministère des Affaires étrangères www.diplomatie.gouv.fr ↘

Ce guide a été élaboré par la commission sécurité de l'AFTM (Pascale BIRAULT, Fatiha BOUAMARI, Corinne GABORIEAU) en collaboration avec Romain DEFLINE.

Nous remercions en outre Valérie BERJONNEAU et les sociétés ORANGE et BNP Paribas pour leur participation à ce projet.

CONTACT



Association Française des Travel Managers (AFTM)

121 rue d'Aguesseau 92100 Boulogne Billancourt - France

info@aftm.fr - 01 55 60 18 26

www.aftm.fr - www.aftm-formation.fr

Création graphique : glumo.fr



Association Française des Travel Managers

121 rue d'Aguesseau 92100 Boulogne Billancourt - Contact : 01 55 60 18 26
info@aftm.fr - www.aftm.fr - www.aftm-formation.fr