

DANS L'ŒIL DU CYCLONE :
LE MCO TERRESTRE EN MUTATION

(Partie II)

VERS UNE NOUVELLE DONNE INDUSTRIELLE ?

Murielle Delaporte

Cet article est le second volet de celui intitulé « Dans l'œil du cyclone : le soutien des forces terrestres en mutation » publié en octobre dernier (<http://ttu.fr/site/francais/frdocpdf/MCOterrestre2008.pdf>) : si la première partie se concentrait principalement sur les réformes en cours dans ce domaine, cette seconde partie s'efforce d'analyser l'évolution des relations entre le gouvernement et l'armée de terre d'une part, les industriels concernés par les activités de maintien en condition opérationnelle du matériel terrestre (MCO terrestre) d'autre part.

« (...) les temps ne sont plus aux doutes et aux attermoissements, mais à l'action et tous les officiers en situation de commandement, des généraux aux chefs de corps, ont reçu leur feuille de route pour la conduite du changement. » (Général Irastorza)

Depuis l'automne dernier, le processus de réformes en matière de défense officiellement introduit par le gouvernement Sarkozy en juillet semble s'accélérer aux vues de deux événements majeurs : l'engagement plus soutenu des forces françaises aux côtés des alliés en Afghanistan, avec en toile de fond la réintégration de la France dans

le Commandement intégré de l'OTAN, d'une part ; la crise financière génératrice d'un certain sentiment d'urgence d'autre part. Sous l'impulsion du ministre de la défense, Hervé Morin, pour lequel « *l'heure n'est plus aux études* », mais bien à la mise-en-œuvre des mesures annoncées, la recherche des solutions les plus pertinentes pour maintenir les capacités opérationnelles de la France tout en optimisant les ressources disponibles est devenue prioritaire, en particulier pour l'Armée de Terre, laquelle doit mener de front une restructuration en profondeur de son organisation et assurer l'essentiel de l'effort fourni en matière d'opérations. Ainsi que l'a rappelé le Chef d'état-major de l'armée de terre (CEMAT), le Général Elrick Irastorza, devant le Parlement les 15 et 22 octobre 2008, « *avec 10.250 hommes en opérations, 4.250 en missions de présence et de souveraineté de courte durée, 5.750 en alerte Guépard en permanence et un petit millier déployés sur le territoire national dans le cadre de Vigipirate, l'armée de terre est clairement une armée d'emploi et surtout une armée bien employée, qui fournit 80% des effectifs engagés en opérations.* »¹

Cet article s'efforce ainsi d'analyser les facteurs propices à une telle transformation en matière de MCO terrestre et d'identifier les paramètres d'un partenariat entre secteur public et secteur privé idéal entre l'armée de terre et ses fournisseurs.

« POURQUOI IL EST POSSIBLE DE BOUGER »

Voici quelques mois, le Général Tristan Verna, en charge de la Direction centrale du matériel de l'armée de terre (DCMAT) à Versailles-Satory, expliquait pourquoi il est aujourd'hui « *possible de bouger* » de la façon suivante : « *C'est la conjonction de deux facteurs, qui rend possible le changement: le premier est la pression tant en provenance de l'Etat que du secteur privé pour réaliser des économies, laquelle conduit à optimiser et mutualiser les ressources de façon à réduire les redondances; le second est l'existence d'une capacité de soutien industrielle, ainsi que la possibilité d'entamer un dialogue nouveau avec les constructeurs et d'envisager une approche novatrice en matière de soutien, coïncidant avec l'introduction d'une nouvelle génération de matériel sur le marché.* »²

Une marche en avant porteuse d'espoirs: un budget MCO en augmentation

La réforme du soutien en France se situe au cœur de la transformation de la défense française, l'espoir étant effectivement de générer suffisamment d'économies par la rationalisation du fonctionnement général des armées pour permettre de financer une force certes resserrée, mais mieux équipée, plus performante et complètement tournée vers l'opérationnel. Une remise-à-plat des procédures d'acquisition est ainsi en cours et la nouvelle Loi de Programmation intègre déjà nombre de changements que les militaires, et en particulier les maintenanciers, appelaient de leurs vœux depuis nombre d'années: ainsi par exemple, les opérations extérieures (OPEX), qui doivent dorénavant se reconcentrer sur les strictes préoccupations stratégiques de la France, ainsi qu'en témoignent l'évolution des déploiements et des nouveaux types d'accords de défense signés avec les pays africains (tels celui récemment signé avec le Togo), avaient coutume d'être financées en un second temps, souvent en prélevant sur certains postes budgétaires relatifs au soutien. Pour la première fois, la LPM en prévoit le financement (partiel ?) via la réserve d'urgence dont dispose chaque ministère en début d'exercice fiscal. Cette réserve de précaution ministérielle se monte à 510 millions d'euros en 2009³.

Si sur sept ans, 54.000 emplois civils et militaires devraient disparaître sur un total de 320.000 au sein du ministère de la défense dans son ensemble, l'armée de terre devra quant à elle sacrifier sur l'autel de la transformation 24.500 civils et militaires, dont environ 5.100 maintenanciers, le plus lourd tribut proportionnellement, après le secteur du soutien aéronautique (qui doit économiser 5.245 emplois MCO sur un total de 22.000 personnes), en termes de réduction d'effectifs parmi les différentes catégories de personnels visées. « *La RGPP va entraîner la réduction de 1.100 civils et 3.900 militaires sur un total actuellement de 17.000 maintenanciers de l'armée de terre* », précise le Colonel Bienfait, en charge du Bureau MCO au sein de l'Etat-major de l'armée de terre (EMAT), et de poursuivre : « *il s'agit à bien des égards d'une véritable révolution.*»⁴ On peut de fait parler de « seconde révolution », la première étant la suppression du service militaire, en ce sens que c'est de nouveau tout un pan de l'appareil militaire qui disparaît. Mais cette saignée déjà amorcée essentiellement par le non renouvellement des départs en retraite (800 d'ici 2014 en ce qui concerne la DCMAT) et les départs volontaires (20% des 8.250 suppressions d'emplois prévues au sein du ministère de la défense dans son ensemble pour 2009), et dont le gouvernement tente de limiter les effets négatifs par une politique d'accompagnement social (dit PAR, pour « plan d'accompagnement des restructurations »), ne devrait pas rester vaine, si la

tendance affichée par le nouveau budget militaire s'inscrit dans la durée : la dernière Loi de Programmation militaire (LPM) adoptée récemment a pour l'instant tenu ses promesses, puisqu'elle prévoit pour la seule année 2009 une augmentation de 10% en matière d'acquisitions (auquel il faut ajouter 10% de plus grâce au plan de relance, soit une augmentation totale de 20% pour l'équipement), et 8% au niveau du MCO, soit 2,9 milliards d'euros. Sur la période 2009-2014, c'est un total de 100 milliards d'euros qui doit être consacré à la modernisation des équipements.

Le ministère de la défense sous la direction d'Hervé Morin a été en mesure de générer les économies envisagées et a même excédé les prévisions en termes de réduction d'effectifs (de l'ordre de 3.000 emplois), ce qui permet la redistribution annoncée. Ces économies émanent donc en partie du resserrement des effectifs décrit au préalable, lequel se manifeste à deux niveaux au moins : au niveau de la masse salariale, qui est en baisse au sein du ministère (de 11,7 milliards d'euros en 2009 contre 11,8 milliards en 2008) ; et au niveau de la cession d'actifs immobiliers (négociée avant la crise) liés aux redéploiements territoriaux et au projet de « Pentagone à la française » sur le site de Balard (estimée à 1,1 milliard d'euros). La vente de « *fréquences résultant du réaménagement du spectre électromagnétique au titre du dividende numérique* » - passage du mode analogique au mode numérique oblige – contribue également, grâce à un revenu estimé à 600 millions d'euros, au dégagement d'une marge de manœuvre suffisante pour mener à bien cette année l'objectif de la réforme⁵.

Parallèlement au « reformatage » de l'armée de terre dans son ensemble sur les six ans à venir se mettent progressivement en place les structures prévues dans le plan d'action « Maintenance 2010 », lesquelles vont conditionner la bonne mise-en-œuvre des réformes, accompagner les regroupements et restructurations annoncés dans le Livre Blanc et la nouvelle carte militaire dans l'esprit du « nouveau contrat opérationnel » défini par le gouvernement (cf : graphique ci-joint⁶), et faciliter le processus d'externalisation du soutien en cours. Au sein de l'armée de terre, se confirme ainsi la création au 1^{er} janvier 2010 de deux nouveaux



services dans la lignée de ce qui s'est passé dans la marine et l'armée de l'air selon une logique de milieux, à savoir à titre de rappel: d'une part le SIMMT, Service interarmées du maintien en condition opérationnelle des matériels terrestres, qui reprendra la majorité des attributions de la DCMAT et assurera donc la maîtrise d'ouvrage déléguée (MOAD) des trois armées, ainsi que du service des essences des armées (SEA); et d'autre part le SMITER, Service de maintenance industrielle terrestre, qui assurera non seulement la maîtrise d'œuvre en liaison avec la chaîne maintenance des forces terrestres, mais aussi la formation opérationnelle des maintenanciers selon les normes d'entraînement des forces. Cet aspect de la formation des forces est d'autant plus important, qu'il s'inscrit dans le contexte plus général de la réorganisation complète de l'armée de terre et de l'ambition du ministère de la défense et des Etats-majors de mettre toutes les unités « au même niveau de standard et d'excellence » grâce à une mise en condition opérationnelle et une plus grande réactivité du dispositif. Une redistribution des actes de maintenance doit parallèlement s'opérer entre le soutien mutualisé qui relèvera des RMAT (Régiments du matériel) et BSMAT (Bases de soutien du matériel) du SMITER et celui qui sera maintenu au niveau des forces, c'est-à-dire dans les SMR (Section de maintenance régimentaire) relevant du COMMT, Commandement de la maintenance terrestre. Les BSMAT seront à terme au nombre de

trois et organisé(e)s par pôles de compétences: Nouâtre pour les éléments armement, Gien pour les chars (la 12^{ème} BSMAT de Gien est traditionnellement l'unique site de réparation et de rénovation des engins de l'armée de terre, mais va dorénavant accueillir également les engins du génie) et Clermont-Ferrand pour les matériels à roues. Sont donc dissoutes avec transfert de compétences les BSMAT de Guéret, Neuvy Pailloux, Fourchambault (site uniquement préservé en externalisation pour les VAB), Saint Florentin, Langres et Phalsbourg (site rattaché au SIAÉ)⁷.



PG = Parc de Gestion

Source : PEGP Info n.5, avril 2009



Cartes extraites de : Terre Magazine, TIM n.197, septembre 2008, p.13

Les missions du SIMMT se déclinent ainsi officiellement de la façon suivante :

- ✓ « gestion des rechanges et des matériels complets » ;
- ✓ « définition et contractualisation des activités de maintenance avec des maîtres d'œuvre privés ou étatiques » (en l'occurrence le SMITER) ;
- ✓ « approvisionnement en rechanges et en matériels au profit des forces » ;
- ✓ « préparation des systèmes de soutien des matériels futurs » ;
- ✓ « entretien des référentiels normatifs et techniques »⁸.

A noter que cette nouvelle structure en cours de validation doit aussi tenir compte de paramètres antérieurs, tels que la décision en 2006 de rationaliser l'approvisionnement des rechanges en lançant le projet APIC (Approvisionnement des pièces communes). APIC concernait initialement quelques 120.000 rechanges consommables et non stratégiques, mais cet objectif pourrait être révisé à la baisse: la finalité de cette initiative novatrice, qui devrait voir le jour à l'horizon 2010-2011 avec notamment la société Bergerat Monnoyeur et RVI (Renault Véhicules Industriels), est d'économiser à terme plusieurs centaines d'actes contractuels par an en externalisant sur une période de dix ans *« l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement des ateliers des régiments (prévisions des quantités, acquisition, stockage et distribution) »*. Il est ainsi prévu que l'opérateur sélectionné livre directement les régiments sans passer par la chaîne matériel et soit rémunéré *« non pas à la seule disponibilité opérationnelle, mais sur la garantie de disponibilité des pièces à leur point de monte dans le délai contractuel »*⁹, soit en 48 heures. L'armée de terre française compte ainsi s'inspirer de l'expérience réussie de Michelin, qui assure, depuis plusieurs années, la livraison de plusieurs centaines de milliers de pneus en moins de quatre jours directement sur les bases militaires américaines. L'évolution en cours doit par ailleurs intégrer également les nouveaux axes de réforme en cours de définition et de mise-en-œuvre, parmi lesquels: la création d'ici 2012 d'une structure interarmées autonome pour la gestion des munitions – le Service interarmées des munitions ou SIMu - lequel relèvera du CEMA (dans cet esprit, un EMMP, Etat-major de montée en puissance, devrait être activé en juin 2009); et bien-sûr, projet central, l'établissement du COMIAS, Commandement interarmées du soutien, et des Bases de défense avec la création d'un Groupement de soutien des Bases de défense (GSBdD): encore à l'état expérimental avec la création de onze bases en 2009 (BDDE), l'aménagement des BDD devrait encore accélérer le processus de mutualisation du soutien des forces (à commencer par

l'habillement et l'alimentation), puisque l'objectif est d'inverser le ratio des effectifs consacrés au soutien (60% à l'heure actuelle) pour permettre aux forces armées de se recentrer sur leur cœur de métier, c'est-à-dire l'opérationnel. De 330 implantations en 2008 (dont 150 régiments), l'armée de terre va ainsi se densifier pour se repositionner à terme sur une cinquantaine de bases de défense sur un total de 87 à l'horizon 2014, mettant ainsi fin à une dispersion devenue lourde à gérer. Concrètement cela veut dire la suppression en métropole de 18 régiments, 30 détachements et 6 états-majors et la fermeture de 30 garnisons, ainsi que le transfert de 7 régiments, 43 détachements, 6 écoles et centres d'instruction et 8 états-majors : le dispositif final s'articulera autour de 8 brigades interarmes, 3 brigades spécialisées (dont celle d'appui au commandement logistique), et 1 brigade forces spéciales.

Un certain sentiment d'urgence

Si une marche en avant soutenue des réformes paraissait déjà inexorable lors de la parution du Livre Blanc, les événements qui lui ont fait suite semblent à ce jour agir comme catalyseurs et accélérateurs de l'évolution en cours des forces armées, et particulièrement de l'armée de terre. Un certain sens d'urgence a en effet émergé du retour d'expérience des troupes françaises envoyées en Afghanistan au cours de ces derniers mois et surtout de la mort de nombre d'entre elles: l'embuscade du 18 août dans la vallée d'Uzbeen ayant causé la perte de dix soldats du 8^{ème} RPIMa (Régiment parachutiste d'infanterie de marine), soit l'attaque ponctuelle la plus meurtrière pour la France depuis la guerre d'Algérie, a ainsi cristallisé les débats quant à la nécessité de mieux équiper les forces afin d'assurer leur protection maximale face à un ennemi de plus en plus sophistiqué. C'est en ces termes que le Chef d'état-major de l'armée de terre, le Général Irastorza, décrivait quelques mois plus tard, la résonance de cet événement tragique au sein des forces armées et de la nation toute entière: « *La mort de nos dix camarades dans la vallée d'Uzbeen a rappelé à nos concitoyens et parfois dans nos propres rangs que, derrière les vocables toujours trompeurs d'opérations d'aide au retour à la paix, de stabilisation de normalisation, se cachaient de véritables opérations de guerre avec tout ce que cela comporte et surtout qu'une fois choisi ce métier on ne choisit plus ses missions. (...) Après cette période difficile, les temps ne sont plus aux doutes et aux attermolements, mais à l'action et tous les officiers en situation de commandement, des généraux aux chefs de corps, ont reçu leur feuille de route pour la conduite du changement.*»¹⁰ De la même façon, le Colonel Jacques Aragones, chef de

corps du 8^{ème} RPIMa et commandant du GTIA (groupement tactique interarmes) entre juillet et novembre 2008, rappelait à son retour de mission l'importance d'une bonne réactivité face à des menaces en constante mutation : « *l'opération du 18 août en vallée d'Uzbeen nous a rappelé que nous ne sommes pas immortels. Notre mission en Afghanistan, et en particulier en Kapisa, nous qui étions leurs voisins, nous a endurci. Elle nous a apporté aussi beaucoup d'humilité, parce que la remise en cause sur ce genre de théâtre, face à cet adversaire, doit être permanente.* »¹¹

Une telle remise-en-cause inclut la nécessaire adaptation des matériels (et de leur soutien) au terrain et à l'ennemi et les procédures d'acquisition pour les obtenir le plus rapidement possible. Les derniers mois ont ainsi été marqués par une accélération des carnets de commande et le recours à la procédure d'urgence opérationnelle (UO) pour répondre à des besoins bien spécifiques, par le biais d'achats sur étagère immédiats (tels celui, par exemple, de cinq engins blindés Buffalo - dits « d'ouverture d'itinéraire » - spécialisés dans les opérations de contre minage et largement utilisés par

l'US Army) et d'augmentation des plans de commandes de moyen-terme : grâce à l'avancement des dépenses prévues en 2011-2012 annoncé par Hervé Morin dès décembre 2008, l'armée de terre a ainsi pu commander en particulier 250 PVP (Petit véhicule protégé) pour 2009 et 2010 au lieu de 150 (cf : photo ci-jointe¹²). Ces véhicules, résistants aux explosifs improvisés (EEI) et fabriqués par Panhard Général Défense,



devraient donc voir leur cadence de production passer des 200 PVP annuels initialement prévus en 2004 à 300 à terme pour un total de 1500 véhicules à l'horizon 2015. De façon générale, la Délégation générale pour l'armement prévoit un doublement potentiel de ses acquisitions en UO pour 2009, puisqu'il est estimé entre 100 et 200 millions d'Euros par rapport à 104 millions en 2008.

Ces acquisitions ont été rendues possibles, en raison d'un second facteur d'accélération des réformes en cours, à savoir la survenance de la crise financière à l'automne 2008 et la décision du gouvernement Sarkozy d'investir dans un plan de relance ambitieux se montant à 26 milliards d'euros, dont la défense et l'armée de terre en son sein sont parmi les grands bénéficiaires. C'est précisément sur le site de l'usine Panhard qu'Hervé Morin avait de fait choisi en décembre 2008 d'annoncer le détail de la

part de son ministère dans le plan de relance, soit « 2,25 milliards d'euros en 2009-2010 immédiatement injectables dans l'économie française »¹³. Les secteurs privilégiés sont ceux venant au secours d'industries françaises non délocalisées en difficulté, en l'occurrence les secteurs automobile, naval et des munitions. Les programmes d'équipements initialement prévus par le Livre Blanc se trouvent ainsi accélérés avec un investissement total de 1,425 milliards d'Euros prévus pour 2009 et 2010. La DGA prévoit ainsi de doubler son carnet de commandes aux industriels pour 2009, avec 20 milliards d'Euros contre seulement 9,3 milliards d'Euros en 2008: ces commandes qui correspondent à l'effet cumulé de la première annuité de la Loi de programmation militaire 2009-2014 et du plan de relance, s'étalent sur plusieurs années en fonction des calendriers de livraison décalés jusqu'à 2015-2020, mais la passation de contrats pluriannuels globaux de ce type effectuée pour la première fois par la DGA constitue une mini-révolution en elle-même, en ce sens qu'elle offre une stabilité de planification à terme aux industriels de la défense particulièrement bienvenue en ces temps économiques agités. Une certaine économie d'échelle est en revanche naturellement attendue en échange de la part des constructeurs.

La protection des forces terrestres figurent au premier plan des investissements concernés et les conséquences sur le tissu industriel français se font déjà sentir: afin de soutenir la nouvelle cadence de production de ses PVP et grâce à un gain annuel estimé à 12 millions d'Euros par an, Panhard, qui avait déjà enregistré une augmentation de son chiffre d'affaires en 2008 (90 millions d'euros contre 80 millions en 2007) a ainsi déjà annoncé l'embauche de soixante à quatre-vingt personnes supplémentaires en 2009, alors que la société avait gelé ses embauches; il en va de même en ce qui concerne Nexter, dont le carnet de commandes est assuré pour les trois prochaines années avec la livraison de 69 canons tractés Caesar et 254 nouveaux chars Leclerc, et surtout l'augmentation de la cadence de production des VBCI (véhicules blindés de combat d'infanterie fabriqués avec Renault Trucks Défense) à raison d'une centaine par an (au lieu de la baisse initialement prévue de 30%), ainsi que des VHM (véhicules haute-mobilité). La seule augmentation des livraisons du VBCI pour 2009 équivaut à 50.000 heures de travail supplémentaire pour Nexter et 200.000 heures chez ses sous-traitants¹⁴. Sagem défense sécurité, filiale de Safran, bénéficie également de cette manne supplémentaire avec la commande assurée de 22.230 équipements « Félin » (fantassins à équipements et liaisons intégrés) à l'horizon 2014, dont 5.045 dans l'immédiat pour un contrat évalué à 143 millions d'euros. Le MCO n'est pas en reste, avec notamment près de 38 millions d'euros prévus pour les rechanges¹⁵.

Cette montée en puissance est possible, car elle s'appuie non seulement sur l'existence d'un tissu industriel fonctionnel, mais correspond à la phase de production de plusieurs grands programmes d'armement: cette conjonction d'une injection massive de ressources supplémentaires, du renouvellement de tous les matériels, de l'avènement de nouvelles générations de matériels et d'une refonte drastique d'un MCO terrestre favorable à l'externalisation rendent ainsi possible l'instauration d'un nouveau dialogue entre pouvoirs publics et secteur privé en matière de soutien.

II. VERS UN NOUVEAU PARTENARIAT PUBLIC-PRIVE:

DE « DONNANT-DONNANT » A « GAGNANT-GAGNANT » ?

Les conditions économiques actuelles s'avèrent paradoxalement un facteur favorable pour le soutien des forces terrestres: en raison de la tendance antérieure traditionnelle consistant à utiliser les ressources en matière de MCO comme « variable d'ajustement » budgétaire, nombre de militaires penchent aujourd'hui en faveur d'un partenariat avec les industriels d'avantage garants de stabilité à long terme que des fonds publics susceptibles de fluctuer. Jusqu'à présent, le ratio entre soutien réalisé en interne et soutien externalisé était de l'ordre de deux-tiers/un-tiers : la seule réduction d'effectifs prévue, donc de l'ordre de 5.100 maintenanciers, pourrait ainsi se traduire par une mise-à-disposition d'environ 150 millions d'euros susceptibles d'être utilisés dans le cadre de contrats d'externalisation. Si le Général Verna estime qu'une « *capacité étatique est indispensable afin de limiter les risques en matière d'approvisionnement et absorber les pics en matière de demande* », il est favorable à une approche nouvelle qui pourrait permettre précisément de mieux réguler offre et demande. Lorsque l'on parle externalisation, le Chef de la DCMAT est d'avis qu'il « *convient de se poser les questions suivantes : quelle en est la finalité ? Quel est le meilleur processus analytique ? Quel est le 'bon prix' ? Quels sont les meilleurs leviers de part et d'autre afin que chacun y trouve son compte ?* » L'objectif étant de créer « *un cercle vertueux entre partenaires publics et privés favorisant l'émergence d'une véritable situation 'gagnant-gagnant'* », poursuit-il. C'est précisément dans cette recherche du partenariat idéal et d'une nouvelle méthodologie que semblent s'être lancés, au cas par cas, l'armée de terre d'un côté, certains industriels de l'armement de l'autre.

La globalisation croissante des contrats de MCO terrestre

Cette dynamique de renouvellement des pratiques contractuelles dans le domaine du MCO terrestre en France remonte en fait à 2006, année où furent signés les premiers grands contrats pluriannuels en ce domaine, dits SSPP pour «système de soutien post-production»:

- le premier fut signé avec Panhard sur une base de dix ans et concernait l'entretien, la réparation et la fourniture de pièces détachées pour 10.000 engins de type SAGAIE (160 chars), Véhicules blindés légers (1.600 VBL) et P4 (9.500 jeeps)). Le montant du contrat se chiffrait annuellement dans une fourchette de 14,4 millions à 27.4 millions d'euros.
- le second fut signé avec Wärsilä pour l'entretien des moteurs du char Leclerc : même dans le cas du Leclerc, véritable casse-tête logistique en raison de l'existence de différents types de moteurs et de son histoire bien particulière, un contrat de dix ans du même esprit a en effet été alloué au constructeur du moteur V8X 1500 et de ses auxiliaires électroniques, soit 516 moteurs pour 355 chars. La compagnie finlandaise Wärsilä pourrait à terme, si tout marche comme prévu, voir ce contrat couvrir l'ensemble du cycle de vie de ces moteurs, soit trente ans par reconduction régulière. Là encore, ce contrat de MCO inclut la maintenance, la gestion des pièces de rechange et le traitement d'obsolescence avec une rémunération effectuée à « l'heure de char». En prime, la possibilité de détacher des techniciens directement sur site dans un but d'efficacité et d'économies est prévue. A bien des égards, cet accord semble ainsi défricher les modalités de fonctionnement des futurs contrats MCO en matière d'entretien des moteurs de chars. L'entretien du Leclerc est de fait considéré prioritaire pour l'année 2009, avec Nexter assurant la maintenance et la gestion des pièces détachées relatives au reste du char en liaison avec la BSMAT de Gien, qui conserve le NT13/NSI. Une diminution des coûts de maintenance du Leclerc est attendue, se chiffrant à 20%.
- Enfin, Renault Trucks Défense (RTD) peut également être considéré comme pionnier en matière de contrats globaux de MCO. RTD, en particulier, est parvenu au fil des ans à proposer un nouveau type de coopération novatrice avec l'armée de terre et constitue en ce sens une étude de cas – une « *success story* » - particulièrement illustratrice de l'évolution des relations entre la DCMAT et le secteur privé.

L'EXEMPLE RTD

Lorsqu'il est devenu évident qu'une restructuration du soutien de l'armée de terre était inévitable à terme, la compagnie franco-suédoise (RTD est une filiale du groupe Volvo) et la DCMAT ont commencé à travailler entre 2002 et 2007 à l'élaboration d'un partenariat permettant le transfert progressif d'une unité de production RTD dédiée à l'entretien des VAB (véhicules de l'avant blindé) de l'armée de terre directement sur l'un des sites de la DCMAT, en l'occurrence celui de la 15^{ème} BSMAT à Fourchambault, devenu coûteux. Devant faciliter une « *transition optimale en termes économiques et sociaux* », cette solution permet ainsi d'assurer l'entretien d'un parc de 3.834 véhicules, se déclinant en vingt-cinq versions différentes, et devant continués à être maintenus en état opérationnel jusqu'à 2021, tout en préservant le site et les compétences (en l'occurrence le traitement de réparations de structures en blindage acier ou aluminium fortement alliés) de Fourchambault: ce partenariat découle de la « *volonté de l'Etat d'une évolution 'gagnant-gagnant'* » basée sur l'utilisation du « *site 'défense' (emprise étatique) de Fourchambault comme atelier avancé de production de l'industriel' (opérateur privé) RTD* »¹⁶.

Une seconde phase de ce contrat a été conclue en 2008 pour une durée de huit ans (quatre ans renouvelables) et pour un montant pouvant aller, selon renouvellement, de 82 millions d'euros minimum à 278 millions d'euros maximum : cette seconde phase englobe dorénavant l'ensemble du MCO relatif aux VAB, y compris les modifications nécessaires à l'intégration de nouveaux systèmes d'armes (Syracuse ; SIR ; etc), ainsi que leur démantèlement en fin de vie ; une troisième phase est de fait prévue pour que cette approche de maintenance « du berceau à la tombe », pour reprendre un concept utilisé par la marine américaine (« *from-cradle-to-grave-approach* »), c'est-à-dire couvrant l'intégralité du cycle de vie du VAB, devienne la norme.

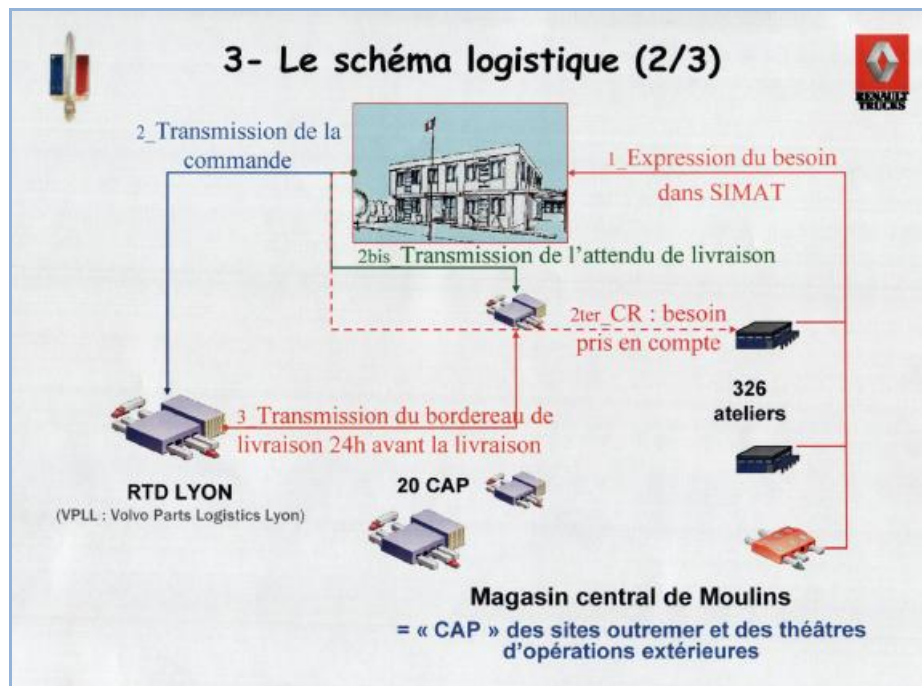


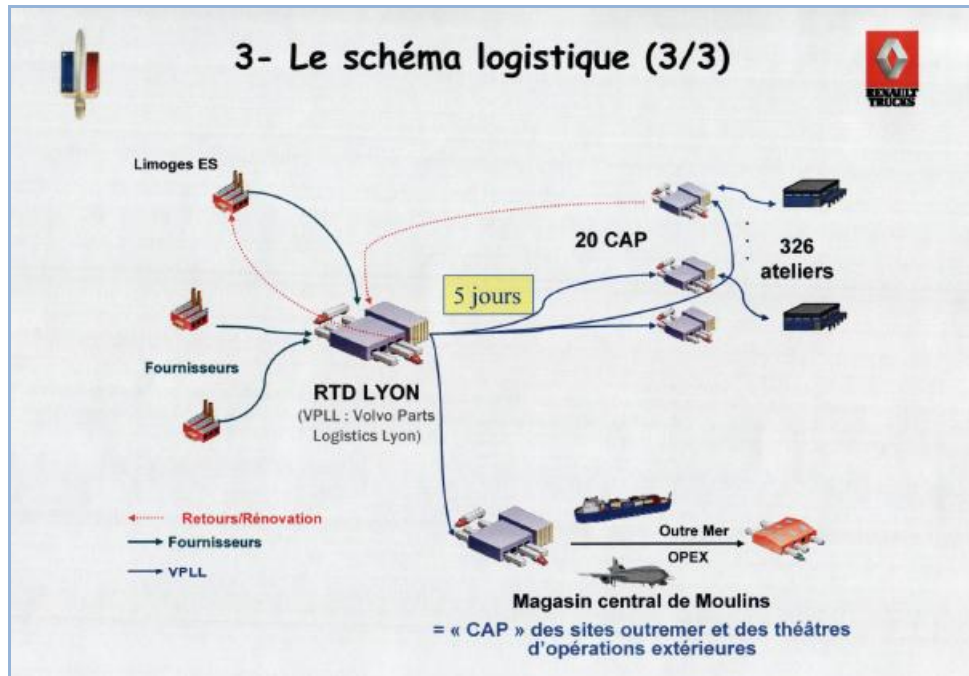


Le partenariat DCMAT-RTD ne se limite par ailleurs pas aux VAB, puisqu'un autre contrat existe depuis 2007 assurant la maintenance et la modernisation de la moitié du parc de camions de l'armée de terre, soit un total de 7.535 engins (1.000 VTL, 805 TRM, 2.530 TRM2000 et 3.200 GBC180).

Ce « marché 'camions RTD' s'intègre dans la Politique d'emploi et de gestion des parcs de l'armée de terre et vise à assurer aux forces la disponibilité effective des équipements dont elles ont besoin au moment où elles en ont besoin ; (assurer) une meilleure répartition de l'effort de maintenance ; mieux suivre et organiser la mise-en-service des matériels neufs et le vieillissement des matériels anciens»¹⁷. Ce contrat a la particularité d'avoir été négocié sur dix ans, avec neuf tranches conditionnelles d'un an, et est évalué entre un minimum de 210 millions d'euros minimum et 434 millions d'euros maximum. Cette pratique des contrats longue-durée, rendue à ce jour possible par une modélisation et une intégration des données RETEX permettant de définir les taux de pannes prévisibles et favorisant une approche globale dite «de bout-en-bout», semble à l'heure actuelle en passe de devenir la norme en ce qui concerne le MCO terrestre, la DGA venant de l'officialiser *de facto*, à la grande satisfaction des industriels qui bénéficient d'une plus grande lisibilité sur le long-terme et peuvent donc fournir des services à la carte nettement plus avantageux économiquement. En plus de la durée, dans le cas de ce contrat précis, les innovations ont été de deux types en France: la négociation d'un soutien de type forfaitaire (1) assurant une livraison de rechanges dans les cinq jours directement dans les compagnies d'approvisionnement (CAP) et (2) basé sur un kilométrage global calculé en fonction d'une moyenne annuelle par véhicule. Le traitement des obsolescences est également pris en charge par RTD. L'obligation de résultats devenant le critère, les militaires doivent ainsi pouvoir se concentrer sur leurs missions premières, c'est-à-dire l'opérationnel en étant certains que le soutien suivra. Un tel partenariat n'a été dans ce cas précis possible qu'en raison de la détermination des deux parties à réussir et d'un niveau de confiance acquis au fil des années et entretenu grâce à l'instauration d'une équipe mixte Etat-industrie située sur le site de la DCMAT et chargée de mettre-en-œuvre le contrat. Techniquement, l'existence du SIMAT, système d'information de la maintenance de l'armée de terre, a également joué un rôle essentiel dans la bonne marche de cette initiative.

L'impact de ce nouveau système se fait ainsi déjà sentir au niveau de l'organisation même de la chaîne logistique pour le type de véhicules concernés et de l'optimisation des coûts: une simplification des procédures, un meilleur partage des données et la possibilité de s'appuyer sur le réseau de distribution du Groupe Volvo ont notamment permis de soulager le site de Moulins qui alimente traditionnellement les CAP des sites outremer et OPEX. A souligner que ce site de Moulins va devenir l'unique magasin central (MCU pour « magasin central unique ») avec la dissolution prévue des autres magasins liée au transfert de la gestion des stocks de pièces détachées chez les sociétés contractantes. Moulins devrait à l'horizon 2011 bénéficier par ailleurs d'une nouvelle infrastructure¹⁸.





Source : DCMAT, juin 2008

Les contrats de MCO signés depuis lors tendent à reprendre autant que faire se peut ces différentes caractéristiques (contrat longue-durée, solution forfaitaire, obligation de résultats, approche de bout-en-bout, etc), ce qui s'avère bien-entendu d'autant plus facile quand le matériel sort à peine, ou n'est pas encore sorti, des chaînes de production. Ainsi, fin août 2008, un contrat de MCO a été attribué à Nexter-RTD pour le VBCI qu'ils construisent en partenariat (cf : photo ci-jointe¹⁹), lequel inclut là encore l'entretien, la modernisation et la gestion des stocks de pièces détachées. Ce contrat s'étale jusqu'à 2015 et se monte à 350 million d'euros; il est décrit de la façon suivante par la société Nexter :



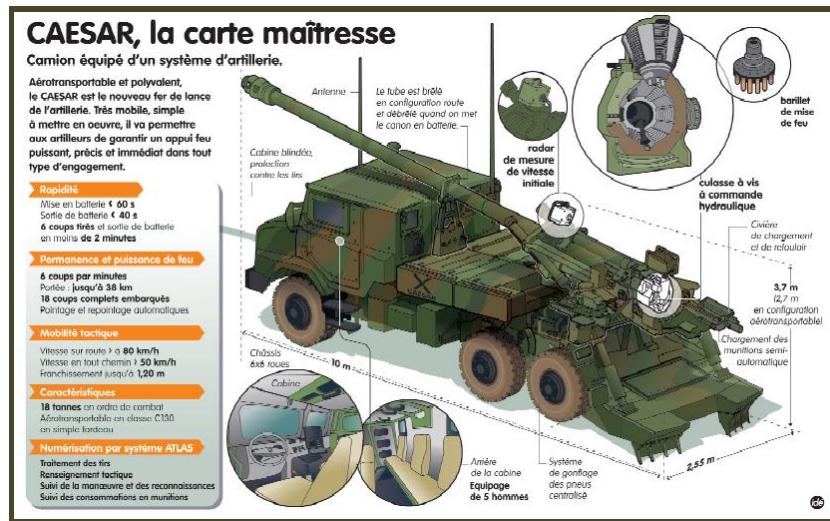
- *«engagement de Nexter sur un taux de disponibilité des VBCI atteignant 95 % sur les théâtres extérieurs;*
- *rémunération variable en fonction de l'utilisation des véhicules;*

- *livraison des pièces de rechange directement dans les ateliers de maintenance métropolitains de l'armée de Terre, ce qui permettra de limiter de manière significative le volume des stocks militaires;*
- *dans le cadre de la mise en œuvre de la nouvelle politique d'emploi et de gestion des parcs (PEGP), prise en charge sur place par Nexter de la totalité de la maintenance des VBCI affectés dans les camps d'entraînement de l'armée de Terre.»²⁰*

Dans le cas des matériels conçus jusqu'à ce jour, qu'il s'agisse du Leclerc et même du jeune VBCI, la marge de manœuvre demeure malgré tout relativement limitée, d'autant que le coût de MCO tend à être exponentiel plus le matériel est neuf (et composé de systèmes intégrés) et plus sa maintenance est prise en charge sur longue durée (en raison de la courbe en baignoire reflétant l'évolution des coûts en matière de MCO): *« l'évolution technologique est à prendre en compte: pour un système traditionnel, le coût de soutien se situait entre 3 et 5% ; pour les systèmes intégrés, ce coût passe à une fourchette de 5 à 8%, voire 10% sur l'intégralité de leur cycle de vie »,* rappelle le Colonel Richard Bienfait.

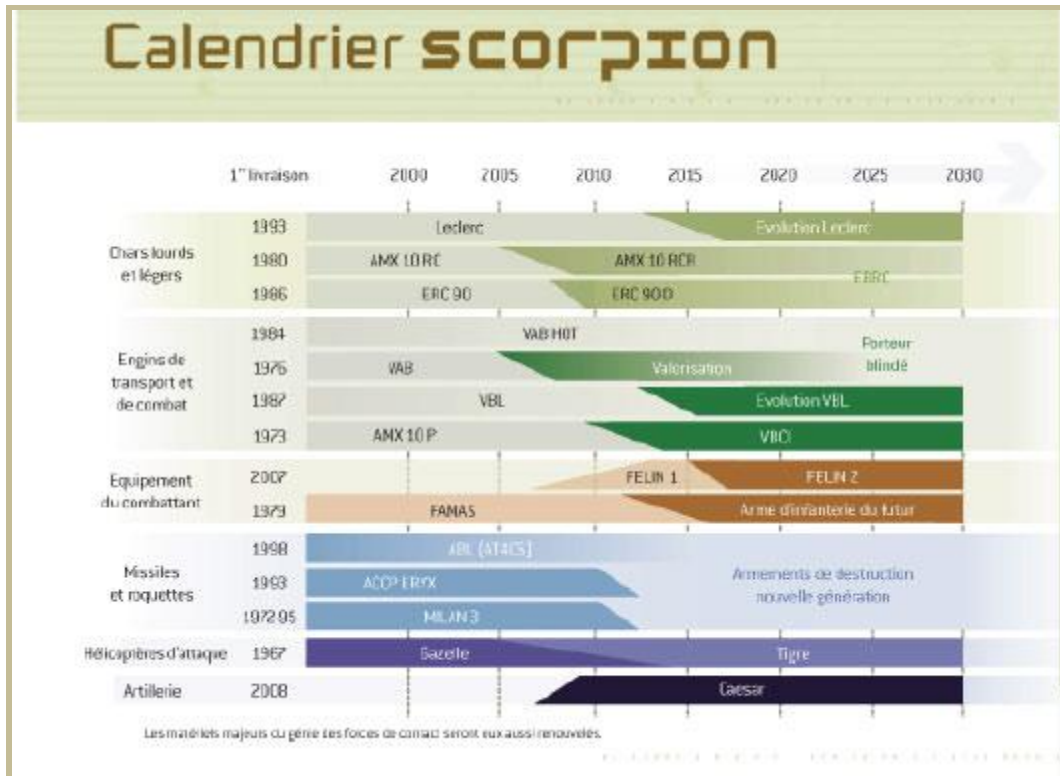
L'espoir est donc que la conception de nouveaux matériels et de nouveaux concepts intègrent dès le départ le coût de soutien avec dans l'esprit l'espoir de minimiser l'empreinte logistique au maximum grâce à une meilleure maîtrise d'ensemble globale: le programme Scorpion, système de systèmes considéré comme une des grandes priorités de la modernisation de l'armée de terre²¹, devrait s'inscrire théoriquement dans cette logique, avec la volonté à l'horizon 2025 de raisonner en termes de capacités interchangeable et interopérables. Les entreprises françaises tentent pour l'heure de se positionner pour devenir intégrateur de systèmes, ainsi l'accord signé entre Nexter Systems (qui assure la fabrication de nombre des systèmes qui feront à terme partie de Scorpion, en particulier le canon Caesar livré pour la première fois à l'armée de terre en juillet dernier, dont le châssis est fourni par RTD et qui est une des pièces maîtresses du programme) et EADS Defence & Security en mai 2008. Luc Vigneron, Président de Nexter, expliquait ainsi alors la logique d'une telle démarche : *« Cette équipe intégrée, forte des expertises des deux groupes, aura toute la capacité d'optimiser une solution globale pour participer à la maîtrise d'œuvre de l'opération Scorpion. Cette démarche commune vient aussi compléter notre réseau d'alliances et confirme notre positionnement au cœur du processus de construction d'une offre européenne intégrée de défense terrestre.»²²* Thales est également sur les

rangs et des associations sont envisageables avec Safran, Panhard, Bertin, voire Boeing²³.



Source: SIRPA Terre, 2009

<http://www.defense.gouv.fr/terre/content/download/140225/1217621/file/ceasarpdfhd.pdf>



Source: http://www.defense.gouv.fr/terre/base/dossiers/scorpion/calendrier_scorpion

Si l'arrivée de nouveaux matériels permet une remise à plat des contrats de MCO, ces derniers dépendent, mais pourraient aussi influencer sur l'évolution du paysage industriel de défense français: Nexter est notamment de par son rôle prédominant de fournisseur de l'armée de terre au cœur de cette problématique, en ce sens que toutes les alliances nationales et européennes et/ou consolidations (notamment dans le domaine des munitions avec la privatisation prochaine de la SNPE) sont envisageables. Le MCO, défini comme «axe de développement stratégique» dès 2002 par la compagnie, n'a cessé de croître dans les activités de l'ex-GIAT au fur-et-à-mesure qu'il se restructurait²⁴. Le « plan GIAT 2006 » prévoyait ainsi que le MCO représenterait 40% du chiffre d'affaires²⁵. De fait, Luc Vigneron, Président de Nexter, se réjouissait récemment de la stabilisation de ce dernier et de l'augmentation des services qui y contribue: «*En trois ans, le poids des chars Leclerc sur le chiffre d'affaires est passé de 52% à moins de 10%. La fin de ce programme majeur a bien été encaissée par Nexter grâce à la montée en puissance du système d'artillerie Caesar et du VBCI (véhicule blindé*

de combat d'infanterie) qui représentent désormais 26 % du chiffre d'affaires. Les activités de services sont aussi en augmentation»²⁶.

La tendance est de fait générale et, signe des temps, nombre de compagnies logistiques civiles commencent également à proposer leurs services à la DCMAT. Un accroissement de la compétition dans ce secteur (même s'il est en voie de consolidation) ne peut de fait que favoriser la poursuite du parfait partenariat entre secteurs public et privé (lequel peut prendre la forme d'un PPP, partenariat public-privé, justement, mais pas exclusivement), en en affinant les critères.

A la recherche de nouveaux modus operandi

L'armée de terre a donc adopté une approche logiquement basée sur l'obligation de résultats de la part des industriels (ce que les Américains appellent la PBL, « *performance-based logistics* », laquelle leur a permis de réduire les coûts de soutien de façon importante au cours de ces dernières années) : cette approche permet aux fournisseurs de proposer des solutions au cas par cas, customisées en fonction du type de services requis, du type de matériel et de son emploi (sur base arrière ou en déploiement). De fait, l'EMAT continue d'affiner la définition du périmètre d'action susceptible de revenir aux industriels en matière de soutien des forces terrestres : comme sa consœur, l'armée de l'air, l'armée de terre entend conserver une capacité en interne autonome, qu'elle a de fait réduite au minimum en concentrant cette dernière autour des trois pôles majeurs pré-cités de Gien, Nouâtre et Clermont-Ferrand. Il est clair en effet, étant donné la législation française, que sont *a priori* exclus d'une externalisation potentielle tout ce qui est particulièrement stratégique et surtout déployés en zone à haut risque. Intervient ensuite la longueur du cycle de vie du matériel : plus elle est courte, plus l'externalisation est encouragée. Toute solution de soutien au moindre coût est apparemment la bienvenue pour le reste. Le gouvernement tente cependant de se protéger des fluctuations du marché (situation de dépendance trop grande ou disparition de fournisseurs) et des risques liés à la nécessité de faire face à une situation de crise, en intégrant quasiment systématiquement des clauses de réversibilité (du processus d'externalisation) et de transférabilité (des compétences). Le système ne peut donc fonctionner que si une réelle concurrence entre acteurs économiques existe et si la confiance se développe (objectifs pouvant parfois être contradictoires). Le tableau ci-dessous s'efforce de dresser la liste des attentes

généralement exprimées par les intervenants côté étatique et côté privé dans leur poursuite d'une véritable situation de « gagnant-gagnant» (une liste de critères que l'on retrouve de fait en grande partie chez les partenaires étrangers de la France).

MCO : Paramètres de succès et conditions de négociations Public/Privé

Autorités militaires et gouvernementales	Fournisseurs MCO privés
Négociation d'égal à égal /transparence	Critères de définition du marché précis/partage de l'information tout au long du contrat (notamment en matière de RETEX)/visibilité
Contrôle des coûts/ rentabilité/stabilité/prédictibilité	Rentabilité/ optimisation des process et retour sur investissements
Solutions innovatrices « à la carte» pour répondre au «juste besoin»/ évolution vers des contrats à engagement de disponibilité opérationnelle (forfaits et garanties de résultats en heures de vol, chars, kilomètres ; nombre de rechanges livrés en un temps donné ; etc)	Négociation de contrats globaux permettant la responsabilisation demandée (laquelle inclut un système de pénalisation et de risque de non-renouvellement du contrat)
Capacité de retour en arrière et transfert de compétences/peur d'être pris en otage et de pertes de compétences acquises sur longue période	Engagement à long-terme/peur de pertes en matière d'investissements/prise de risque à compenser

Un nombre croissant de contrats MCO existants intègrent tout ou partie de ces conditions et s'efforcent de prendre en compte ces inquiétudes de part et d'autre: la réussite vient précisément de la capacité à trouver un compromis viable et l'on peut à ce jour identifier, semble-t-il, au moins quatre domaines où des ajustements sont envisageables:

(1) Définition claire des résultats attendus: la demande côté industriel est pour le développement de paramètres de mesure et normes spécifiques au secteur du MCO et l'établissement de résultats précis. A mesure que les contrats MCO se généralisent, se développe parallèlement toute une gradation des niveaux de service disponibles dans ce cadre allant du simple contrat classique de MCO par équipement jusqu'à dans certains cas la formation et l'instruction pratique du personnel militaire, en passant par les contrats de MCO globalisé, la gestion des moyens mis-en-œuvre et des installations, et la formation par simulateur.

(2) Maintien d'un dialogue/processus interactif longue-durée, donc au-delà de la période de négociation et des premiers stades de mise-en-œuvre du contrat: l'implication d'une organisation comme la SIMMT sera de ce point de vue cruciale, tout comme l'est celle de la SIMMAD en ce qui concerne le MCO aéronautique, mais l'accompagnement à long terme du contrat doit aussi se faire par l'instauration d'équipes mixtes permanentes sur site. Un autre point commun des contrats ayant réussi en France ou à l'étranger rejoint de fait ce dernier point, puisqu'il concerne la mixité des personnels civils et militaires et la forte présence fréquente d'anciens militaires, souvent précieuse pour faciliter le dialogue et une meilleure compréhension entre les deux parties: la politique d'aide à la reconversion actuellement menée par le gouvernement et les partenariats entre le ministère de la défense et les entreprises au niveau des réservistes pourraient de fait faciliter ce type d'interactions dans le secteur spécifique du MCO. Ceci rejoint pour une part la question de la responsabilisation des parties, notamment en cas de nécessité de réparations liées à des erreurs d'utilisation ou des négligences de la part des opérateurs: dans la marine, la réparation est effectuée après constat des dégâts et détermination de qui devra en assurer le paiement. Mais chaque contrat varie et inclut généralement un forfait négocié entre parties susceptible d'être revisité après retour d'expérience. Inclure une formation MCO destinée aux futurs opérateurs semble ainsi constituer une pratique « gagnant-gagnant » pour les deux parties.

(3) Maîtrise des coûts de part et d'autre et partage des risques: le critère de longuedurée versus rentabilité semble acquis dans les mentalités, tandis que l'optimisation des processus et le partage des ressources sont déjà porteurs d'économies significatives : on estime ainsi en moyenne que l'externalisation permet de réduire de moitié le personnel MCO, pour la simple raison que le personnel militaire a coutume d'être polyvalent (ses fonctions de MCO seront une de ses missions parmi d'autres). Ainsi, même si une TVA doit être payée dans le cadre de l'externalisation, celle-ci revient malgré tout moins cher par effet de nombre. Les militaires demeurent cependant preneurs de solutions permettant d'abaisser les coûts particulièrement prohibitifs au cours de la phase d'introduction de tout nouveau matériel, tandis que le souci des industriels est d'avoir la garantie de pouvoir amortir sur le long-terme les investissements initiaux nécessaires pour être compétitifs. L'intégration des coûts dans la conception et la production des équipements pourrait constituer un début de réponse: de l'avis de Fabrice Liévin, Vice-Président Services Développement à EADS, « *l'A400M devrait être le tout dernier programme européen au sein duquel le soutien n'aura pas été conçu et anticipé dès le début* »²⁷. De l'avis des industriels, plus l'approche est globalisée, plus elle est génératrice d'économies.

En échange, un système de rémunération incitatif doit être mis-en-place, tandis que le partage des risques doit s'effectuer au plus juste : ces risques peuvent être inhérents à certains aspects juridiques, ou encore se situer au niveau de la gestion de la casse, et des évolutions en termes de besoins et de technologies. Les clauses de réversibilité et de transférabilité semblent ainsi relativement délicates à définir, en tout cas au niveau du savoir-faire, et nécessitent une inclusion préalable dans le cadre du processus de négociation, lequel peut durer jusqu'à deux ans. En ce qui concerne le partage des risques de façon générale, plusieurs modèles d'arrangements existent au sein desquels l'engagement respectif de l'Etat et du privé varie grandement : le modèle traditionnel ne confie que la phase de construction des équipements au secteur privé, tandis que la conception, le financement et l'exploitation sont entièrement publics ; le modèle dit D&C (*Design and Construction*) diffère du premier en assignant la partie conception au secteur privé ; le modèle dit BOOT (*Build, Own, Operate, Transfer*) confie quant à lui la conception et la construction au secteur privé, tandis que le financement est partagé et l'exploitation, après une période de concession au privé, revient ultérieurement au secteur public. Le PPP, partenariat public-privé, relève pratiquement entièrement du secteur privé, sauf au niveau de l'exploitation qui peut être soit publique, soit privée. Enfin, le modèle entièrement privé, peu répandu en France, si ce n'est non-existant,

correspond à l'acronyme anglais DBFO/PFI, qui signifie « *Design, Build, Finance, Operate/Private Finance Initiative* ».

(4) Simplification des procédures: reflétant bien les positions des industriels en général, Fabrice Liévin et son collègue Jean-Pierre Souzy (Missions services à EADS) estiment de leur côté que la politique de main tendue du gouvernement dans le domaine du MCO terrestre ne portera ses fruits que si les pratiques sont grandement assouplies et raccourcies²⁸. Si une réforme du Code des marchés publics est attendue de longue date et si nombre d'obstacles perdurent, il semble qu'une rationalisation des procédures financières (avec notamment la mise-en-œuvre de CHORUS, système d'intégration de la gestion financière, budgétaire et comptable concernant l'ensemble du gouvernement) et d'acquisition, susceptible d'aller dans le sens des *desiderata* des industriels, soit réellement en cours. La création d'un BOP (Budget opérationnel de programme) commun à toutes les dépenses de soutien et relevant du futur COMIAS, ainsi que l'accélération du traitement des factures liées au soutien par leur mutualisation et centralisation sont par ailleurs à l'étude dans le cadre de la réforme « Finances »²⁹. La division classique entre acquisition et soutien est parallèlement en train de s'estomper pour favoriser une approche quasiment holistique émanant de l'Etat. Côté industriel, il est par ailleurs clair que la préférence va au système britannique de « clauses de revoyure », plutôt qu'aux tranches conditionnelles actuellement pratiquées en France, qui demeurent malgré tout un facteur d'incertitude.

Même si ce processus de transformation de la contractualisation du MCO terrestre est encore loin d'être arrivé à maturité, un dialogue est clairement en train de s'instaurer entre les différentes parties concernées, offrant d'ores-et-déjà toute une gamme de services et de solutions ne demandant qu'à être modulés et affinés en fonction des besoins et des possibilités. Ce sont précisément ce processus d'ajustement mutuel (notamment en ce qui concerne la répartition des sources de financement) et le dialogue actuel entre pouvoirs publics et industriels qui devraient permettre d'accompagner au mieux la rupture qui est en train de s'opérer au niveau du fonctionnement quotidien des forces armées françaises, et particulièrement des Terriens.

Parallèlement à cette évolution, un certain nombre d'initiatives en cours pourrait par ailleurs avoir un impact plus ou moins direct sur l'évolution du MCO terrestre, voire constituer des facteurs de changement:

- la présidence française de l'Union Européenne au cours du second semestre 2008 a ainsi favorisé la protection de la base industrielle et technologique de défense et l'augmentation des dépenses de recherche sur les technologies de défense au niveau national (700 millions prévus pour 2009 et 2010, auxquels il faut ajouter 180 millions issus du plan de relance), mais aussi au niveau européen (Erasmus militaire pour une formation européenne des officiers; groupe de haut-niveau binational sur les industries de défense; etc). L'augmentation des ressources affectées en ce domaine est de bon aloi, dans la mesure où certains axes de recherche pourraient dorénavant intégrer le MCO de façon plus systématique. De même, cette dynamique de coopération pourrait de façon générale favoriser certains rapprochements industriels entre la France et ses partenaires européens, qui pourraient avoir un impact direct sur le MCO (certains experts citent par exemple un rapprochement entre Eurenco, que Nexter devrait contrôler après la privatisation de la SNPE, et Nitrochemie, filiale commune de l'allemand Rheinmetall et du suisse Ruag)³⁰.
- Cette préoccupation de préservation des compétences et cœurs de métier nationaux se retrouve également dans les concepts de développement durable, le soutien à la création de pôles d'excellence et de compétitivité (tels que l'EDEN, *European Defense Economic Networks*, « cluster PME » né fin 2008 à l'initiative d'entreprises rhônalpines)³¹ et la volonté gouvernementale d'optimiser le régime fiscal encadrant les opérations d'externalisation, auxquels les professionnels du MCO terrestre appartiennent déjà ou peuvent s'intégrer. La politique d'aide à la reconversion des militaires dans le cadre des restructurations actuelles rejoint le soutien de la politique de la réserve militaire et se traduit par le développement des conventions de « Partenariat Défense Entreprise»: le secteur privé étant impliqué de façon croissante dans les marchés de MCO terrestre, la compétence d'anciens maintenanciers militaires de l'armée de terre ne peut qu'inciter aux synergies dans ce domaine. Le 5 mars 2008, le ministre de la défense Hervé Morin et Philippe Grillot, président de la Fédération des entreprises de Transport et Logistique de France signaient de fait un accord-cadre, «*afin de faciliter le reclassement professionnel des militaires, le retour à l'emploi des conjoints des ressortissants du*

ministère de la défense, et de répondre au recrutement des sociétés membres de cette fédération», soit 10.000 entreprises de toutes tailles³².

- Les soucis environnementaux actuellement en pointe font également directement partie des exemples de synergies possibles dans le domaine du MCO et l'armée de terre n'est pas en reste en la matière (désamiantage à tous les niveaux de maintenance; respect de l'éco-biodiversité en partenariat avec les autorités locales et organisations de protection de l'environnement avec l'exemple du Camp d'entraînement de Canjuers et surtout de Mailly ; etc). La DCMAT essaie, autant que faire se peut, d'encourager les achats dits « éco-responsables » et certains industriels se penchent sur la question, tels Nexter-munitions qui a déjà substitué le scellement de ses emballages de munitions en plomb par un système plastique contribuant à réduire « l'empreinte pollution »³³. Il existe par ailleurs à l'heure actuelle une réelle demande à l'attention des industriels pour aider au démantèlement ou recyclage de vastes quantités d'équipements en fin de cycle dans le respect de ces préoccupations de développement durable (cf : tableau ci-dessous).

Retrait du service des principaux parcs												
Parc retiré du service	Age moyen	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
Gazelle	25	100										
Leclerc S1 OPS	10	80										
AMX 30 B/B2	33	500										
AMX 30 D	31	80										
ERC 90 E	22	25										
ERC 90 D	22			160								
AUF1	27	210										
AUF1 TA	27		37									
TRF1	19			100								
Mortier 120	35		150									
LRM	17		30									
AMX 10 P	33	550										
VAB	29				1 000							
PFM (modules)	23		100									
P4	26		9 000									
SUMB	40	500										
TRM 2000	24		5 000									
GBC 8KT	47	4 000										
TRM 10 000	29		2 000									

Source : armée de terre

- L'implication directe de l'Élysée dans la promotion et la facilitation des procédures d'exportations d'armement peut également avoir un impact dynamisant sur le secteur du MCO terrestre, puisque les compagnies proposent de façon croissante des contrats d'accompagnement et de soutien à l'étranger. Le temps de traitement des dossiers export a de fait été diminué de moitié, puisqu'il est maintenant de 40 jours.
- La volonté du gouvernement français de promouvoir au niveau national et européen un « *Small business Act* » et de soutenir le tissu industriel des PME-PMI (72 millions d'euros doivent être consacrés aux actions collectives de développement en 2009³⁴) pourraient donner corps aux initiatives entreprises par le ministère de la défense dans ce domaine, dont l'impact s'était jusqu'à présent avéré relativement limité en pratique en raison de l'héritage du passé: la

création dès 1998 d'une « Mission PME-PMI », le plan d'action PME lancé par Hervé Morin en 2007 (dont la concrétisation inclut par exemple la journée « Ateliers R&T » organisée à Versailles en octobre 2008 et qui a réuni plus de 300 PME), ou encore la dématérialisation d'une partie des processus d'achats avec la création d'une « salle d'acquisition dématérialisée » et d'un portail de l'armement font partie de ces initiatives³⁵. A l'heure actuelle, 50% des demandes déposées par les industriels se font ainsi en ligne, contre moins de 3% voici seulement deux ans³⁶. Le Délégué général pour l'armement partageant la même philosophie, de nouvelles opportunités semblent voir le jour: la toute première commande passée dans le cadre du volet défense du plan de relance pour l'économie a ainsi été attribuée par la DGA le 19 mars 2009 à une PME spécialisée dans la fabrication de tapis anti-sable pour hélicoptères (TAHEL) pour la livraison de 25 kits à l'armée de terre. De même, le plan de relance va permettre au ministère de la défense de payer 500 millions d'euros en arriérés de facturation aux petites et moyennes entreprises. Traditionnellement, les PME-PMI ne participaient majoritairement au MCO terrestre qu'en qualité de sous-traitants, en raison des structures et processus en place tant côté étatique qu'industriel. Cette situation pourrait donc évoluer, si ces bonnes intentions s'ancrent de façon durable dans la réalité. L'action d'organisations, telles que le Comité Richelieu ou encore Oseo, service d'aide au financement des PME innovantes, contribue fortement à une telle tendance, que les industriels eux-mêmes commencent à intégrer dans leur schéma de fonctionnement: en 2007, dans le cadre d'un contrat DGA, EADS Defence & Security et Thales (en tant que co-traitant) ont ainsi par exemple initié une démarche inédite en cherchant à associer les PME-PMI dans le cadre du projet SIR2 sur l'étude de définition du système d'information régimentaire du futur, au sein duquel figurent les préoccupations de MCO, puisque les équipements doivent être non seulement compatibles, mais «faciles d'installation et d'entretien»³⁷.

- Enfin, la réintégration de la France dans le Commandement intégré de l'OTAN et l'évolution de sa participation aux missions en Afghanistan ne peuvent qu'influer directement sur les forces terrestres et leur soutien, d'autant que les institutions internationales, type OTAN et Union Européenne, sont les plus demandeuses d'initiatives communes dans le domaine de la logistique et du soutien, y compris en matière d'externalisation.

De nouvelles règles du jeu sont ainsi en train de se mettre-en-place dans le domaine du MCO terrestre, l'espoir étant que le nombre de participants réels soit aussi vaste et diversifié que possible et qu'elles conduisent effectivement à une situation 'gagnant-gagnant'.

Si la crise actuelle et les restructurations de fond actuellement en cours au sein de l'armée de terre peuvent paradoxalement être sources d'opportunités pour le MCO terrestre, ils contiennent bien évidemment leurs lots d'incertitudes et de défis. La problématique majeure pour tous les acteurs du MCO terrestre est certainement la maîtrise des coûts à court-terme :

- ❖ Côté gouvernemental, la mise-en-place des réformes risque de revenir cher en un premier temps, d'autant qu'il s'agit de gérer les aspects sociaux avec prudence et de calmer les mécontentements et les inquiétudes exprimés par les syndicats par des investissements appropriés (aide à la reconversion; primes de mobilité géographiques; etc...) et une répartition des tâches équitables : ce qui est perçu comme une tendance à externaliser dans leur intégralité le soutien des nouveaux matériels tend de fait à alarmer les syndicats, qui ont peur de voir le rôle du personnel étatique se cantonner au MCO des matériels vieillissants et l'existence d'Ouvriers d'Etat remise-en-cause à terme.

- ❖ Côté industriel, l'impact de la crise est loin d'être anodin à un moment où les entreprises doivent démontrer qu'elles sont compétitives dans un domaine parfois relativement nouveau pour elles, nécessitant une montée en puissance en matière d'investissements de départ. La crise

tend par ailleurs à fragiliser plus particulièrement le tissu des PME-PMI, qui, si elles bénéficient de d'avantage de soutien de la part de l'Etat, doivent en revanche, depuis la crise financière, faire face à l'accroissement des réticences bancaires à les accompagner dans leurs démarches.

Si les capacités industrielles existent, ainsi que les instruments nécessaires à la dynamisation des relations public-privé dans le domaine du MCO terrestre, des tâtonnements sont donc encore à prévoir, tandis qu'un équilibre reste à trouver pour que perdure la motivation existant actuellement de part et d'autre: en d'autres termes, pour qu'au « juste besoin » demandé par la DCMAT corresponde une « juste prise de risque » côté fournisseur.

(Avril 2009)

NOTES

¹ Allocution du Général d'armée Irastorza, chef-d'état-major de l'armée de terre, devant la **commission de la défense de l'assemblée nationale** le mercredi 15 octobre 2008 et devant la **commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées du sénat** le mercredi 22 octobre 2008. (www.defense.gouv.fr/terre/decouverte/presentation/cemat/declarations/15_et_22_10_08_allocution_du_genera_l_d_armee_irastorza_chef_d_etat_maj_or_de_l_armee_de_terre_a_l_assemblee_nationale_et_au_senat)

² Entretien avec le Général Tristan Verna, **DCMAT**, Versailles-Satory, juin 2008.

³ Alain Ruello, Budget en hausse pour l'équipement de l'armée française, **Les Echos**, Paris, 29 octobre 2008.

⁴ Entretien avec le Colonel Richard Bienfait, **EMAT**, Paris, juin 2008.

⁵ Voir : Audition de M. Hervé Morin, ministre de la défense, sur le projet de loi de finances pour 2009, **Commission de la défense et des forces armées**, Paris, 7 octobre 2008.

⁶ Graphique issu de: **Terre Magazine**, TIM n.197, Paris, septembre 2008, p.4.

⁷ Pour une liste des transferts et dissolutions prévues dans le domaine du matériel, voir notamment: www.armees.com/forums/lofiversion/index.php/t50844.html.

⁸ La lettre de « Maintenance 2010 : une maintenance d'avance », novembre 2008 (www.anocr73.org).

⁹ La stratégie ministérielle de réforme, Comité pour la réforme et l'innovation administratives, **Secrétariat général pour l'administration**, ministère de la défense, Paris, novembre 2006, pp. 28-29.

¹⁰ Général Irastorza, allocution devant l'assemblée nationale et le sénat, ibid.

¹¹ Colonel Jacques Aragones, Afghanistan : 6 mois en Kapisa, interview du 12 mars 2009, www.defense.gouv.fr/ema/operations_exterieures/afghanistan/breves/12_03_09_afghanistan_6_mois_en_kapisa_interview_du_colonel_aragones

¹² Crédit : **armée de terre** (www.defense.gouv.fr/terre/breves/232_petits_vehicules_proteges_commandes_pour_l_armee_de_terre)

¹³ Hervé Morin, cité dans: Plan de relance: Hervé Morin précise les chiffres pour la défense, **Usine Nouvelle**, Paris, 18 décembre 2008.

¹⁴ Voir: Après des années noires, Nexter blinde son carnet de commandes, **Le Progrès.fr**, 18 mars 2009 (<http://www.leprogres.fr/fr/permalien/article/351079/Apres-des-annees-noires-Nexter-blinde-son-carnet-de-commandes.html>)

¹⁵ Voir : Le rechange à l'honneur, **TTU**, Paris, 18 mars 2009, p.1.

- ¹⁶ Citation et graphique issus de : présentation **DCMAT**, La réparation des VAB, juin 2008.
- ¹⁷ Présentation **DCMAT**, Le MCO des camions Renault Trucks Défense, Versailles-Satory, juin 2008.
- ¹⁸ Compte-rendus **FO Défense**, CICPC DCMAT du 19 novembre 2008 et du 11 octobre 2007 (www.fodefense.com)
- ¹⁹ crédit : **SIRPA Terre**, 2009
www.defense.gouv.fr/terre/breves/116_nouveaux_vehicules_blindes_de_combat_de_l_infanterie_pour_l_armee_de_terre
- ²⁰ Voir : **e.nexter**, lettre d'information du Groupe numéro 2, septembre 2008, p.1. (<http://www.nexter-group.fr/newsletter/septembre08/fr/>).
- ²¹ Scorpion doit poursuivre les efforts en matière de numérisation du champ de bataille (notamment en liaison avec la Bulle opérationnelle aéroterrestre – BOA-) afin de faciliter l'adaptation des moyens de combat aéroterrestre notamment en guerre urbaine, mais aussi contribuer à une meilleure protection des troupes contre les menaces EEI et NRBC, acquérir des moyens de frappe de précision et restaurer « des capacités d'agression au contact par l'acquisition des VBCL, des ERBC (engin blindé roues-canon), des hélicoptères Tigre » (voir : La modernisation de l'armée de terre, CNE Audrey Laisné, **Terre Magazine**, TIM 197, Paris, septembre 2008, p.5.)
- ²² **E.nexter**, ibid, p.3.
- ²³ Voir : Jean Guisnel, Le programme Scorpion, ou l'avenir des armements terrestres français, **Le Point**, 1^{er} août 2008.
- ²⁴ Voir: Le plan stratégique pour GIAT Industries (www.reunion.sit.gouv.fr/statique/quoide9/discours/arg/arg25.htm); et **Délégation générale pour l'armement**, Service des affaires industrielles et de l'intelligence économique, calepin international, Paris 2007.
- ²⁵ Cédric Paulin, Armement terrestre français: "il est grand temps (de continuer) d'agir!", note de la **Fondation pour la recherche stratégique**, Paris, mai 2006, p.22.
- ²⁶ Après des années noires... (...), ibid.
- ²⁷ Entretien avec Fabrice Liévin et Jean-Pierre Souzy, EADS, octobre 2009.
- ²⁸ Entretien avec Fabrice Liévin (...), ibid.
- ²⁹ Voir le blog de Patrice Lefort-Lavauzelle (www.vendrealadefense.com/article-22732953.html)
- ³⁰ Paris et Berlin d'accord pour consolider leur industrie de défense, **Les Echos**, Paris, 5 décembre 2008.
- ³¹ Sur l'EDEN, voir : L' Eden des PME, **TTU**, Paris, 25 avril 2009. Parmi ces pôles, on trouve également par exemple AsTech (pôle de compétitivité aérospatial à Paris) ou encore Aerospace Valley (région Midi-Pyrénées) : voir en particulier la section sur les « *competitiveness clusters* » sur le site www.aeromorning.com; voir également dans le domaine logistique civil et technologies de l'information le pôle de compétitivité i-Tran (www.itt09.com).

³² Nouvelles conventions de partenariat favorisant l'accès à l'emploi civil des militaires quittant les armées, dossier de presse, **Délégation à l'information et à la communication de défense** (DlCoD), Paris, 5 mars 2008, p.4.

³³ Voir le reportage de l'**armée de terre** intitulé « Armée de terre et développement durable » (www.dailymotion.com/video/x7ycmu).

³⁴ Budget de l'Etat : « croissance verte et PME au programme », **Usine Nouvelle**, Paris, 2 octobre 2008.

³⁵ Voir: www.achats.defense.gouv.fr (notamment : https://www.marches.achats.defense.gouv.fr/SACD/Control?u_s_country=fr&action=AccesAccueil) et www.ixarm.com (notamment : <http://www.ixarm.com/-Espace-PME->).

³⁶ Vœux du ministre de la défense Hervé Morin, déclaration sur les défis de la politique de défense, 19 janvier 2009.

³⁷ Dossier de presse DEFSIR2, **EADS DS/Thales**, février 2008, p.15.