

REVUE THÉMATIQUE

SECTEUR PUBLIC
RÉGALIEN



Juin 2018

Source : Ministère des Armées

Réforme du MCO* aéronautique Enjeux & Perspectives pour les forces armées

*Maintenance en Conditions Opérationnelles



www.cgi.fr/conseil



CGI Business Consulting



@CGI_Consulting



17 Place des Reflets
92400 Paris La Défense

INTRODUCTION

Le 11 décembre 2017, la Ministre des Armées Florence Parly s'exprimait au sujet de la refonte du maintien en condition opérationnelle (MCO) en ces termes :

« Souffrir de la main de l'ennemi, cela peut être le sort de la guerre. Souffrir des avaries de sa propre technique, ce n'est le sort de rien, c'est inadmissible. [...] Le MCO, c'est notre souveraineté. »

Activité de maintenance ayant pour objectif d'assurer la disponibilité des matériels et des systèmes, le maintien en condition opérationnelle constitue un enjeu majeur et crucial pour les forces, puisqu'il leur permet de remplir leurs missions en opérations et en entraînement dans des conditions logistiques et techniques optimales. Face à la dégradation des aéronefs militaires français et à la réduction de leur disponibilité, l'Inspecteur Christian Chabbert a été mandaté pour auditer le MCO aéronautique. Les conclusions de son rapport, remis le 5 décembre 2017 à la Ministre des Armées Florence Parly, sont sans équivoque : il est nécessaire de réformer en profondeur l'ensemble de la chaîne afin d'enrayer la surchauffe des moyens aéronautiques et d'en accroître la performance.

La France, et notamment son armée de l'Air, doit aujourd'hui faire face à une « surchauffe opérationnelle » selon les mots du Chef d'Etat-Major de l'Armée de l'Air (CEMAA), et menace de se retrouver en « dépassement de contrat opérationnel ». En effet, les opérations militaires menées par la France se sont multipliées : Barkhane et Sangaris dans la bande sahélo-saharienne, Chammal au Levant ; OPEX auxquelles il faut ajouter les rotations en Europe de l'Est dans le cadre de la protection des pays baltes (Baltic Air Policing). À ces déploiements à l'étranger s'ajoutent les missions dites « permanentes » : sûreté aérienne (défense du territoire national) ; missions de service public, comprenant entre autres les mesures actives de

sûreté aérienne du plan Vigipirate, la campagne Héphaïstos de lutte contre les feux de forêt, les missions de recherche et sauvetage des aéronefs en détresse, la protection NRBC (Nucléaire, Radiologique, Bactériologique et Chimique) ; et enfin la dissuasion nucléaire. Ce panorama se conclut par le déploiement des aéronefs tricolores hors-métropole, dans le cadre des forces dites « de souveraineté », déployées dans les territoires d'Outre-Mer ; et des forces dites « de présence », dans le cadre d'accords de coopération bilatéraux avec des pays tiers (Emirats Arabes Unis, Djibouti, Sénégal et Gabon).

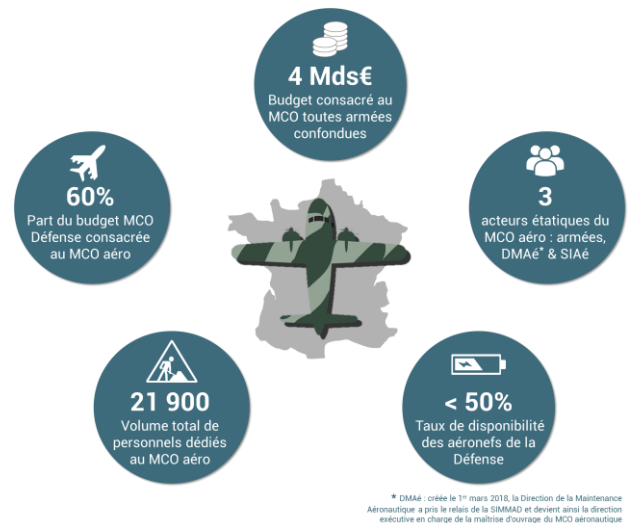


Figure 1 : Les chiffres du MCO aéronautique (rapport Chabbert, Décembre 2017)

Le MCO représente donc un enjeu critique car relevant de la capacité de la France à assurer son rôle au niveau international. Or, si la disponibilité des aéronefs en opérations est plutôt satisfaisante, force est de constater qu'elle est mauvaise en métropole, cela malgré les réformes conduites au cours de ces dernières années, les différents plans de mesure adoptés selon les circonstances et, surtout, l'investissement consenti, en hausse constante. Ainsi, en métropole, la disponibilité des aéronefs est d'environ 44% (voire de 30% pour certaines flottes, comme celles des Transall C-160) contre 55% à la création de la SIMMAD en 2000, alors même que les budgets dédiés au MCO ont progressé de 25% en 5 ans pour

INTRODUCTION

atteindre actuellement plus de 4 milliards d'euros. Il s'agit néanmoins de nuancer : si le coût de l'entretien programmé des matériels a tant augmenté en cinq ans, c'est aussi du fait des conditions sévères dans lesquelles les avions sont engagés au Sahel ou en Jordanie. En conséquence, les équipages ne peuvent s'entraîner comme ils le devraient et le coût de l'heure de vol a explosé : une heure de vol sur hélicoptère Caracal revient aujourd'hui à 34000 euros, contre 19000 euros en 2012 (+81%). Le cas des avions de transport C-130 Hercules est encore plus éloquent : leur coût d'heure de vol a augmenté de 150% en 5 ans (de 6000 à 15000 euros) alors que leur disponibilité a baissé de 40% durant la même période.

C'est la raison pour laquelle la Ministre des Armées a déclaré le 11 décembre dernier sur la Base Aérienne (BA) 105 d'Evreux, que « *la situation du MCO aéronautique n'est pas tenable et plus tolérable* ». La problématique est claire aux yeux de la Ministre : « *payer plus pour voler moins, ce n'est pas précisément une situation à laquelle je me résous* ». Son ambition est donc que « *le MCO aéronautique suscite l'action. Ce temps est arrivé* ».

AINSI, DANS QUELLE MESURE LA RÉFORME DU MCO AÉRONAUTIQUE PRÉSENTÉE PAR LA MINISTRE DES ARMÉES EST-ELLE PERTINENTE AU REGARD DES DÉFIS OPÉRATIONNELS AUXQUELS LES FORCES SONT AUJOURD'HUI CONFRONTÉES ?

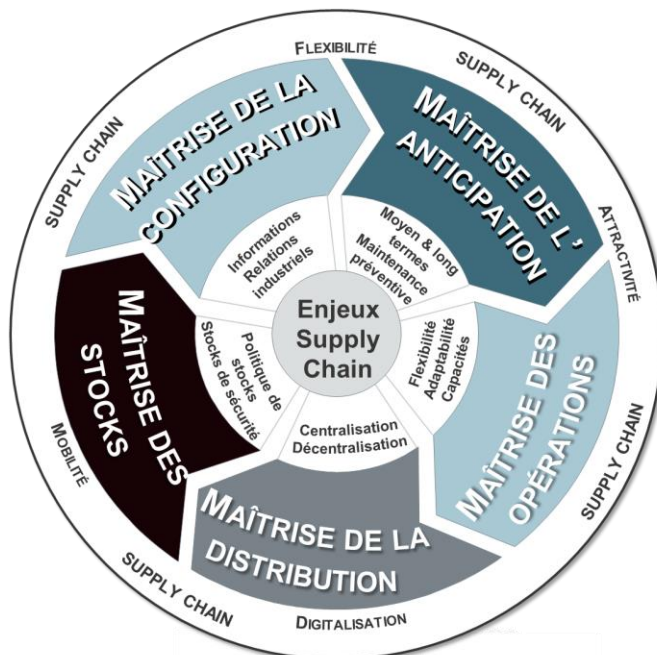
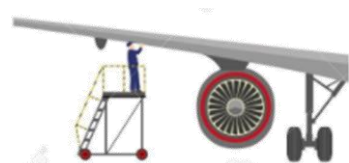
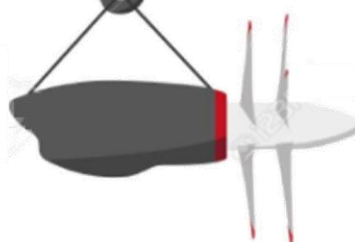


Figure 2 : Enjeux de la réforme en matière de supply chain aéronautique (source : analyse CGI Business Consulting)



NOS CONVICTIONS

DES ENJEUX DE GOUVERNANCE EN VUE D'UNE MUTUALISATION RÉNOVÉE : LA TRANSFORMATION DE LA SIMMAD EN DMAÉ

Le premier enjeu est celui de la gouvernance : jusqu'à présent, c'était la SIMMAD (Structure intégrée du maintien en condition opérationnelle des matériels aéronautiques du ministère de la défense), créée en 2000, qui assurait la responsable du MCO. Organisme à vocation interarmées, elle était pourtant placée sous l'autorité du CEMAA. Or, la Ministre des Armées l'affirme : « *qui oserait cantonner le milieu aéronautique à l'armée de l'Air ?* ».

« Depuis le 1er mars 2018, la SIMMAD est remplacée par la Direction de la maintenance aéronautique (DMAé), qui devient la direction exécutive pour assurer la maîtrise d'ouvrage du MCO aéronautique. »

La Ministre a donc décidé de remplacer la SIMMAD dès le 1er mars 2018 par la création d'une Direction de la Maintenance Aéronautique (DMAé), qui devient la direction exécutive pour assurer la maîtrise d'ouvrage du MCO aéronautique. Cette nouvelle structure se place dans la continuité de son prédécesseur dans son rôle de service interarmées, mais relève désormais directement du CEMA (Chef d'Etat-major des Armées). La DMAé est également concentrée sur un nombre restreint d'activités, à plus forte valeur ajoutée : la Ministre évoque ainsi des « *interfaces inutiles qui doivent être supprimées* ». Ce recentrage appelle des ressources humaines adaptées, qui seront logiquement puisées parmi les anciens personnels (civils et militaires) de la SIMMAD. Un effort certain est dans le même temps demandé à la DGA (Direction Générale de l'Armement), « *dont l'ADN est la maîtrise d'ouvrage de programmes complexes* » selon la Ministre et dont elle attend « *qu'elle réalise des efforts particuliers, en mettant à disposition de la DMAé des personnels hautement qualifiés* ». À ce titre, la direction de la DMAé est confiée à l'IGA (Ingénieur général de l'armement)

Monique Legrand-Larroche, venue de la DGA et première femme officier à accéder au grade d'Ingénieur Général de l'Armement Hors Classe.

Elle devra porter les convictions de la Ministre des Armées : « *le MCO est une tâche aussi noble que la conception d'aéronefs modernes, ou leur pilotage dans la troisième dimension* ». Des convictions qui devront s'exprimer en particulier dans les relations de coordination qu'entretiennent armées et industriels.

UNE COORDINATION ENTRE LES ARMÉES ET LES INDUSTRIELS QUI MET L'ACCENT SUR LA RESPONSABILITÉ ET L'EFFICACITÉ

La Ministre des Armées a initié un véritable changement de modèle concernant les relations qui sous-tendent la coordination entre les armées et les industriels, en passant d'une logique de contrats horizontaux à des contrats verticaux, dits « *de bout en bout* » : il s'agit, en clair, de réduire le nombre d'interlocuteurs. Dans le domaine contractuel, le recours à des contrats de soutien longs et globaux ont un objectif : responsabiliser, tout le long de la chaîne logistique, un industriel unique. Il s'agit d'éviter le type de situation caractérisant aujourd'hui, l'hélicoptère Tigre, avec plus de 30 contrats différents que la DMAé doit désormais piloter en essayant d'en organiser la cohérence. L'idée est donc de passer à un interlocuteur unique, comme la Marine l'est avec Naval Group pour l'entretien du porte-avions Charles de Gaulle. Une méthode que la SIMMAD avait déjà éprouvée au travers de « *Rafale-Care* », un contrat signé avec Dassault, Safran et Thalès sur le MCO du fleuron français ; ou encore avec Héli-Dax sur l'externalisation des hélicoptères de formation initiale. La disponibilité des avions de combat a ainsi progressé, et l'activité a augmenté de 9%, signe de la réussite de ces contrats.

« Un objectif : responsabiliser, tout le long de la chaîne logistique, un industriel unique. »

NOS CONVICTIONS

En conséquence, en métropole et pour chaque aéronef, tous les travaux, étatiques ou privés, seront coordonnés par un maître d'œuvre (industriel) unique et regroupés pour mieux chaîner les opérations. Le recours aux plateaux industrie-forces et aux guichets logistiques industriels sur les bases aéronautiques sera systématisé. Les armées se désengageront donc de la logistique aéronautique, hors OPEX, au sein desquelles les activités permettant aux armées de disposer en leur sein de personnels qualifiés et capables d'agir sur les terrains en opérations et en toute autonomie seront préservées. Ces mesures sont susceptibles d'entrer en application très rapidement : « la verticalisation et la globalisation des contrats avec la nouvelle coordination des relations entre les armées et les industriels seront mises en place sur toutes les flottes d'hélicoptères ainsi que sur les contrats arrivant à échéance dans les prochains dix-huit mois à date, y compris le Rafale » prévient ainsi la Ministre.

Si la volonté réformatrice se veut ambitieuse, elle n'entend pas pour autant tout révolutionner. Ainsi, la réforme en cours entend préserver un acteur majeur du MCO aéronautique : le SIAé.

LE SIAÉ, UN ACTEUR CENTRAL RÉNOVÉ

Le Service Industriel de l'Aéronautique (SIAé) est un service de soutien relevant de l'armée de l'Air mais à vocation interarmées, et qui regroupe les moyens de maintenance aéronautique du ministère des Armées. C'est le premier service militaire de MCO avec un chiffre d'affaires de 440 millions d'euros et qui possède comme spécificité une mixité parfaite entre personnels civils (50%) et personnels militaires (50%). Le SIAé fait toutefois l'objet d'une critique très dure de la part de Christian Chabbert : son rapport sur la refonte du MCO aéronautique insiste sur son « décrochage » par rapport aux standards industriels actuels (système d'informations, data, flexibilité, innovation, management...), au point que « le SIAé peut [...] être perçu comme un obstacle à des contrats innovants ». Cependant, les avantages à disposer d'un industriel public sont confirmés par le même rapport car, en dépit de ses lacunes, le SIAé constitue un réservoir de compétences indépendantes des constructeurs en situation de

monopole, en particulier grâce à une forte capacité d'ingénierie, gage de souveraineté et de résilience. Son principal atout est de demeurer « l'un des très rares opérateurs industriels à maîtriser le MRO cellule, équipements et moteur », rappelle Christian Chabbert. Ainsi, sont développées des solutions de réparations, des optimisations de maintenance, des modifications permettant de gagner en disponibilité et en coûts, en s'appuyant sur ses compétences certifiées : cela permet donc à l'État d'entretenir de façon optimisée ses aéronefs tout au long de leur cycle de vie en repoussant les frontières de l'obsolescence. C'est pourquoi la Ministre affirme-t-elle clairement croire « profondément en l'utilité de disposer, au service de l'État, d'un outil industriel apte à concevoir et effectuer des solutions de réparation innovantes et de haut niveau ». La réforme consolide donc le rôle du SIAé comme acteur central du MCO aéronautique. Il conservera en toute hypothèse son statut public, même si le rapport Chabbert préconise une transformation de son statut en EPIC (Établissement public industriel et commercial), moins risqué pour l'Etat qu'une Société Anonyme.

La réforme consolide le rôle du SIAé comme acteur central du MCO aéronautique

Le SIAé se situe néanmoins dans un paysage industriel en évolution rapide. Une étude complémentaire sera donc menée dans les six prochains mois pour identifier les éventuelles évolutions à apporter pour lui conférer davantage de liberté d'action, en matière d'achats industriels, de partenariats ou de ressources humaines, en concertation avec l'ensemble des acteurs. Une véritable réforme managériale est attendue : les acteurs renouvelés du SIAé seront tout d'abord responsables de sa conduite directement devant la Ministre Florence Parly. Des objectifs précis leur seront fixés et leur performance personnelle sera évaluée à cette aune. Ensuite, l'accent est porté sur la concertation : un travail d'équipe, concerté en amont, puis personnellement suivi par la Ministre, qui pourra s'appuyer notamment sur une équipe projet qui sera mise en place auprès de son cabinet pour en coordonner les différents aspects. Autant d'initiatives visant un seul but : l'efficacité.

CONCLUSION

La fixation d'objectifs de résultats constitue, selon la Ministre des Armées, le meilleur moyen de préparer les activités de soutiens aux grandes (r)évolutions du moment et à venir : la numérisation, la robotisation, l'impression 3D, le big data, la fusion de données...

La vision de la Ministre est de recourir massivement à une industrie dite « 4.0 » reposant sur des technologies intelligentes, dans le but de transformer en profondeur et à très brève échéance les activités de maintenance et de logistique, mais aussi le métier de maintenancier en général : *in fine*, cette réforme doit préparer le passage à la « maintenance prédictive ».

Les enjeux de la réforme du MCO aéronautique sont donc considérables. Sa réussite sera évaluée à l'aune de quatre objectifs devant être réalisés de front : maîtrise de la configuration, maîtrise de l'anticipation, maîtrise des opérations, et maîtrise de la distribution et des stocks.

Plus encore, cette maîtrise globale doit être pensée et intégrée en amont, dans la conception même des matériels. Ainsi la Ministre des Armées concluait-elle son discours à l'adresse des industriels: « *Vous [aurez] compris que le combat proven s'entend dorénavant 'maintien en condition opérationnelle inclus' et que votre crédibilité réside aussi dans notre capacité à utiliser les matériels que nous avons acquis auprès de vous* ». Une souveraineté *by design*, en quelque sorte.

Pour en savoir plus sur la
Réforme du MCO
Aéronautique 2018, consultez
notre [Infographie](#) !



VOS CONTACTS



CÉDRIC FRANCIS

Vice-Président
+33 6 37 34 29 55
cedric.francis@cgi.com



EDOUARD DESCHAMPS

Consultant
+ 33 6 73 60 29 25
edouard.deschamps@cgi.com



PHILIPPE LAUVERJON

Associé
+ 33 6 22 86 35 97
philippe.lauverjon@cgi.com



JÉRÉMY FAYET

Consultant
+ 33 6 78 52 80 69
jeremy.fayet@cgi.com

À PROPOS DE CGI BUSINESS CONSULTING

3^{ème} acteur du conseil en management en France, fort de ses 20 années d'expériences multisectorielles et d'une puissance de frappe de plus de 850 consultants, CGI Business Consulting accompagne ses clients dans leurs projets de transformations et de transitions majeures. Notre rôle de conseil opérationnel nous engage à bâtir avec nos clients une stratégie à forte valeur ajoutée.

Notre connaissance sectorielle nous permet de cerner au plus juste les dynamiques de transformation : nous allions l'expertise technologique à une connaissance parfaite des marchés afin de répondre aux problématiques et proposer des solutions pragmatiques, réalistes et innovantes.

Nous disposons d'une véritable expertise quant aux enjeux et aux défis du Secteur public, notamment à travers l'ensemble des missions menées et la connaissance des différents services et acteurs-clés. En nous appuyant sur une approche systémique de cet écosystème, nos consultants permettent de co-conduire la mutation des services publics et assurent la mise en œuvre des projets de transformation complexes. Par-delà les frontières nationales, ils disposent également d'une maîtrise des cadres de financements européens qui constituent des leviers d'accélération significatifs des grands programmes ministériels.

Nos interventions couvrent une large chaîne de valeur allant des d'études stratégiques à l'accompagnement à la mise en œuvre de grands projets de transformation, qu'ils soient de nature stratégique, organisationnelle ou informatique.

