



MINISTÈRE DES ARMÉES

*Liberté
Égalité
Fraternité*

**Madame Florence Parly,
ministre des Armées**

*Allocution aux personnels de l'atelier industriel aéronautique
Point d'étape sur le maintien en condition opérationnelle
aéronautique*

Clermont-Ferrand, le 15 octobre 2020

– Seul le prononcé fait foi –

Monsieur le préfet,
Mesdames et messieurs les élus
Mesdames et Messieurs les officiers généraux,
Madame la directrice de la maintenance aéronautique,
Monsieur le directeur central du service industriel de l'aéronautique,
Mesdames et messieurs les personnels civils et militaires de l'atelier
industriel aéronautique de Clermont-Ferrand,
Mesdames et messieurs,

Les opérations et les combats que mène la France ne connaissent jamais d'interruption. Peu importe les circonstances, en tout temps, en tout lieu, la mission continue. Car il n'y a pas de moratoire sur la défense des Français. Cela, personne ne le sait mieux que vous.

Au cours de ces derniers mois, alors que la vie de notre pays semblait suspendue, nos armées étaient à pied d'œuvre. Les A400M de l'armée de l'air et de l'espace ont été les premiers à décoller avec à leur bord des patients en urgence respiratoire. Durant tout le mois de mars et d'avril, les hélicoptères de l'armée de Terre se sont envolés en direction des hôpitaux du Grand Est, pour soulager les établissements hospitaliers éprouvés, pour sauver des vies. Beaucoup plus loin, nos Rafale, nos Mirage, nos Tigre et nos Cougar continuaient à combattre sur les théâtres d'opération.

Si chacun de ces appareils a pu décoller pour venir en aide aux Français qui en avaient le plus besoin, c'est grâce à vous. Tout au long de l'opération Résilience, tout au long de ces derniers mois, le maintien en condition opérationnelle aéronautique ne s'est jamais arrêté. De la continuité, de la rigueur et des capacités prêtes à l'envol : c'est cela, le visage du MCO Aéro.

Il y a 3 ans, sur la base aérienne d'Evreux, j'ai lancé la transformation du MCO aéronautique. Ce jour-là, nous avons eu collectivement le courage de regarder les choses en face. Nous avons affronté la réalité des chiffres, la réalité du terrain et du quotidien de nos forces. Nous avons ouvert les yeux sur l'aberration que constituait la chute libre de la disponibilité des flottes d'aéronefs conjuguée à l'envolée des coûts de maintenance.

Il était temps de mettre fin à cette situation intenable. Intenable parce qu'il était évidemment impensable de continuer à payer plus pour voler moins. Intenable, car elle empêchait nos armées de se consacrer à tous les entraînements et toutes les formations nécessaires. Intenable car le MCO, c'est notre capacité à agir.

Intenable, enfin, car elle niait le travail acharné et rigoureux des femmes et des hommes qui assurent notre maintenance aéronautique, que ce soit du côté du ministère ou des industriels. Je l'ai encore constaté aujourd'hui, à votre contact au sein des ateliers Rafale et C130, ou au cours de mes échanges avec les jeunes apprentis formés ici. Je suis à chaque fois frappée par votre passion et par votre sens du détail.

Dans chacun de vos gestes, on devine cette volonté de donner le meilleur de vous-même, de votre savoir-faire et de réussir. Réussir, non pas pour vous, mais pour nous, pour notre ministère, pour nos forces armées. Pour ceux qui, bientôt, partiront en opérations pour la France.

1. [De premières améliorations imputables aux contrats verticalisés]

Près de trois ans plus tard, nous avons parcouru beaucoup de chemin. Non sans difficulté, non sans bouleversement : nous avons créé en seulement quatre mois une nouvelle direction de la maintenance aéronautique placée sous l'autorité du chef d'état-major des armées. Et je salue à nouveau l'engagement de l'IGA Monique Legrand-Larroche. Nous avons révolutionné nos méthodes de travail sans faire table rase de notre passé, et enfin, cela me tient particulièrement à cœur, nous avons revisité et parfois redéfini nos relations avec les industriels. Nous avons activé tous les leviers disponibles, en gardant le cap de la cohérence d'ensemble et en prenant compte la situation particulière de chaque flotte.

Ce que j'aimerais souligner aujourd'hui, c'est qu'à chaque étape de cette ambitieuse transformation du MCO aéronautique, chacun des acteurs a pris sa part, chacun a fait preuve de beaucoup d'engagement. Et c'est déjà une réussite en soi.

Car, je crois qu'aujourd'hui, nous pouvons dire avec fierté que nous avons une véritable équipe France du MCO aéronautique. Depuis deux ans et demi, cette équipe s'est progressivement constituée, s'est mise en ordre de bataille et s'est rassemblée autour d'un même objectif : voler plus, voler beaucoup plus et voler toujours en sécurité.

Et peu à peu, nous progressons. Le vrombissement des hélicoptères se fait plus fréquent, les pilotes d'aéronefs s'entraînent davantage, les taux de disponibilité se relèvent. Les résultats ne sont pas encore spectaculaires, mais ils sont bien là : en sensible amélioration.

Cette amélioration résulte notamment de notre choix assumé de la verticalisation des contrats. En 2017, pour le maintien en condition opérationnelle d'un aéronef, le ministère des Armées pouvait passer jusqu'à 30 contrats de maintenance différents. Avec pour chaque industriel, la responsabilité d'une petite partie de ces aéronefs, avec des priorités différentes, des méthodes de travail différentes, et finalement, personne ne se sentait en charge de faire voler nos avions et nos hélicoptères.

Partant de là, verticalisation, cela rime avec révolution : nous avons mis fin à la dissolution des responsabilités en réduisant drastiquement le nombre de contrats. Désormais, nous avons pour chaque flotte un chef d'orchestre de la maintenance, avec, et c'est fondamental, un guichet unique pour la logistique.

Ces nouveaux contrats verticalisés sont non seulement globaux, portant sur la totalité d'un appareil, du train d'atterrissage aux rotors principaux, mais ils sont aussi engagés sur le long terme. Nous offrons plus de visibilité à nos industriels, une visibilité qui doit permettre une meilleure organisation des plans de charge et des relations fluides avec les sous-traitants.

A ce jour, 7 contrats verticalisés ont été notifiés qui couvrent le Fennec de l'armée de Terre, le Cougar, le Caracal, le Tigre, le Dauphin, le Panther, l'Atlantique 2, l'A400M et le Rafale. D'ici 2022, plus de 15 contrats supplémentaires doivent être conclus. La totalité de nos flottes bénéficiera alors d'un contrat verticalisé.

2. [L'amélioration de la disponibilité des aéronefs flotte par flotte]

Ces contrats de nouvelle génération produisent directement des résultats sur les taux de disponibilité des flottes concernées.

En 2017, une moyenne de seulement 3 avions A400M était disponible. Aujourd'hui, c'est deux fois plus : la moyenne se situe à 6 avions disponibles. Nous avons également constaté des pics journaliers de disponibilité à 11 avions prêts pour voler, ce qui était absolument inédit. Parce qu'il ne faut jamais perdre de vue la finalité opérationnelle que nous poursuivons, je précise que c'est un de ces avions qui a été mobilisé en urgence sur décision du Président de la République pour contribuer au pont aérien vers le Liban, dans le cadre de l'opération Amitié en août dernier.

Concernant le Caracal, un des hélicoptères qui intervient dans les missions les plus sensibles des forces spéciales ou pour sauver des personnes lors de tempêtes ou catastrophes naturelles, sa disponibilité moyenne ne dépassait pas 5 appareils en 2017. Aujourd'hui, plus de 8 sont prêts à décoller chaque jour.

Concernant maintenant l'hélicoptère Tigre : en 2017, son taux de disponibilité stagnait à 26% pour une moyenne de 16 appareils disponibles. Aujourd'hui, ce taux atteint 31%, avec une moyenne de 21 hélicoptères prêts à voler.

Enfin, j'achèverai avec le Fennec de l'armée de Terre dont nous avons pris la décision d'externaliser complètement la maintenance. Son activité aérienne a bondi, avec un total de plus de 5 000 heures de vol escomptées en 2020 contre seulement 2 500 en 2017. Et dans le même temps, le coût à l'heure de vol a été divisé par deux. Cette externalisation de la maintenance nous a également permis de redéployer des mécaniciens sur le Puma. Presque immédiatement, la disponibilité des Puma a frêmi et augmenté de 7%.

Comme chacun le sait, il n'y a pas de recette magique du MCO aéronautique. Il n'existe pas de solution immédiate à la disponibilité de nos appareils, en dépit de l'imagination et de la créativité qu'on observe souvent sur ce sujet. Les réformes que nous avons engagées étaient nécessaires et profondes. Elles prennent du temps.

Mais, les premiers effets positifs sont là. Je souhaiterais donc vous féliciter collectivement pour ces premières améliorations. D'autres suivront : je pense notamment au Dauphin et au Panther dont les contrats de nouvelle génération ont été conclus au mois de juin dernier.

J'attends de tous, que nous poursuivions sur cette voie. Ces résultats doivent nous encourager. Je souhaite qu'un effort particulier soit porté sur les flottes d'hélicoptères, il faudra un investissement plus important d'Airbus Helicopters notamment, pour atteindre pleinement les objectifs de disponibilité, et je pense notamment aux NH90 de la Marine nationale, ou aux chantiers de conversion des Tigre. Un effort important a été fait pour soutenir l'activité de construction d'hélicoptères neufs dans le contexte de la crise de l'industrie aéronautique. Mais il faut que l'industrie se mobilise davantage, tant en termes de moyens que de qualité, pour les opérations de maintenance lourde ou de rétrofit, dont les délais actuels ne sont pas acceptables.

3. [Le SIAé, un acteur indispensable qui monte en compétence]

La maintenance de certaines de nos flottes a été directement confiée au service industriel de l'aéronautique, un acteur étatique majeur du plan de transformation du MCO Aéro, un acteur dont nous avons besoin.

Oui, nous avons besoin du SIAé. Besoin de pouvoir challenger nos industriels privés, et besoin de conserver une expertise très forte et une capacité de réparation industrielle en interne. Pour ceux qui auraient pu en douter, la crise sanitaire a été un révélateur puissant. Votre abnégation et votre engagement lors de cette crise ont été très remarquables, l'activité au SIAé ne s'est jamais arrêtée, et je vous en remercie.

Je souhaite que le SIAé puisse continuer de s'adapter avec agilité aux enjeux de la transformation du MCO aéronautique, et améliorer de façon continue sa performance industrielle afin d'accroître chaque année les capacités de nos forces à s'entraîner et mener leurs opérations. L'exemple des visites du Tigre, dont vous avez réduit les durées de 43 à 26 semaines, montre que vous avez pris la mesure de mon exigence, et de celle de nos armées.

Je souhaite également que le SIAé et les forces travaillent encore mieux ensemble. La Marine a montré la voie avec un adossement au SIAé et je souhaite que l'Armée de l'Air et de l'Espace ainsi que l'Armée de Terre puissent s'en inspirer, dans le respect naturellement des spécificités liées à leurs implantations territoriales.

Pour mener à bien sa mission, le SIAé doit disposer d'une autonomie lui garantissant sa réactivité et sa souplesse, principes indispensables à une activité industrielle efficiente, dans un secteur du MCO militaire de plus en plus concurrentiel. C'est pourquoi le SIAé continuera à s'appuyer sur son statut en compte de commerce. C'est un outil solide, efficace et pérenne, il doit être consolidé et sécurisé. Je m'y engage.

Je félicite l'ingénieur général de l'armement Tanguy Lestienne pour sa nomination comme directeur centrale du SIAé. C'est une fonction exigeante, exaltante, et je lui souhaite pleine réussite.

Je félicite également l'ICA de l'armement Nathalie Guichard, première femme à diriger un atelier industriel aéronautique.

4. [Ressources humaines DMAé : montée en puissance des effectifs civils et des postes de cadres]

Accroître la qualité et la performance de notre MCO aéronautique requiert des compétences particulières, l'exemple du SIAé le prouve et je salue ici le professionnalisme des hommes et des femmes qui y travaillent. Au ministère, nous avons la chance d'avoir des mécaniciens militaires compétents dans les trois armées, ainsi qu'au sein de la DMAé. C'est essentiel d'entretenir ces compétences étatiques uniques, qui nous permettent de bénéficier d'un maintien en condition opérationnelle remarquable en opération, souvent dans des conditions extrêmement difficiles, au milieu du désert, à bord de navires de guerre, avec des outils parfois dimensionnés au plus juste et avec l'exigence de s'adapter à des menaces directes toujours plus variées.

Mais nous avons aussi besoin d'ingénieurs et de spécialistes civils pour assurer la continuité du MCO sur le territoire national. Il faut maintenir des compétences parfois très spécifiques, qu'elles soient du domaine technique ou du domaine contractuel, et garantir une certaine stabilité des effectifs.

C'est pourquoi nous avons revisité la structure des ressources humaines de la DMAé avec pour objectif de renforcer le nombre d'agents civils et d'augmenter le nombre de cadres. D'ici 2025, les personnels civils représenteront la moitié des effectifs de la DMAé, et 40% des personnels de la DMAé occuperont des postes de niveau 1.

5. [Révolution des méthodes de travail et de l'organisation]

La réforme du MCO aéronautique a aussi engagé une révolution de nos méthodes de travail et de notre organisation.

Pour commencer, nous développons le travail au sein de plateaux de coordination. Les acteurs du MCO d'un aéronaf, de l'industriel à l'ingénieur de l'armement, en passant par les mécaniciens des armées, sont réunis au même endroit : le partage d'informations est plus fluide, la prise de décision accélérée, les équipes sont ainsi plus réactives et efficaces pour faire face aux imprévus qui retiennent les appareils à terre. Travailler ensemble au quotidien permet aussi d'identifier plus rapidement les voies d'amélioration du soutien de la flotte.

Le premier plateau a été mis en place en avril à Orléans pour l'A400M, au beau milieu du confinement ! Je tiens à le souligner et à féliciter les équipes qui ont participé à ce premier regroupement, car cela démontre toute la volonté collective de réussite. Le plateau du Tigre démarre et un autre plateau sera prochainement installé pour l'Atlantique 2 à Lann-Bihoué.

Cette démarche est essentielle car on ne peut accepter que des aéronafs soient immobilisés, du fait de lenteurs dans la circulation de l'information entre les différents acteurs, et dans la recherche de solutions de réparation ou d'avis techniques, qui mises bout à bout viennent parfois paralyser nos aéronafs. DMAé, unités des armées spécialisées dans la maintenance, SIAé, services technique de la DGA, et industriels, vous êtes tous redevables de la performance du MCO et j'attends de vous une coopération et une réactivité exemplaire.

Les méthodes de travail des mécaniciens ont aussi évolué. Le chantier NSO 4.0 qui concerne le soutien opérationnel assuré par les militaires est porteur de mesures pensées pour accroître notre efficacité. Nous avons par exemple optimisé les flux d'aéronafs dans les hangars en privilégiant les interventions sur piste lorsqu'elles sont de petite ampleur.

Là aussi la coopération doit être approfondie entre les différents acteurs pour que chacun s'aligne sur les meilleures pratiques, pour que les gestes techniques les plus efficaces soient retenus.

Nous capitalisons aussi beaucoup sur le numérique et l'innovation : Les aéronefs ont de plus en plus des jumeaux numériques : ce sont des maquettes numériques de l'avion ou de l'hélicoptère en question qui permettent, lorsqu'une maintenance est nécessaire, d'identifier instantanément le problème et de définir les modalités de l'intervention en amont.

6. *[Ce qu'il reste à faire]*

Beaucoup a été fait, et les premiers résultats sont là. Je compte bien accélérer, confirmer et amplifier les taux de disponibilité dans les années qui viennent. Pour cela, de nouveaux chantiers devront être ouverts. Je pense à 2 d'entre eux.

Le chantier des systèmes d'information d'abord : nous avons un foisonnement des systèmes d'information qui ne facilite ni la relation avec les industriels, ni l'emploi de techniques innovantes comme la maintenance prédictive.

Un autre levier que je souhaite activer, c'est celui de la navigabilité. La navigabilité, c'est l'ensemble des procédures qui certifient que les avions qui volent le font en toute sécurité. Aujourd'hui, toutes nos flottes d'aéronefs militaires sont certifiées. Il faut maintenant veiller à ce que les procédures de certification qui sont nécessaires n'entravent pas la réparation d'un appareil. C'est un des principaux obstacles à la fabrication additive et nous devons y remédier.

J'ai une confiance entière en notre capacité à surmonter ces obstacles. J'ai une confiance entière en chacune et chacun de vous. J'ai confiance en vos compétences, en vos qualités et en votre persévérance. A chaque intervention, dans la précision de chacun de vos gestes, la résilience de nos armées est en jeu. Vous ne l'oubliez jamais, vous honorez cette responsabilité de votre talent et de votre rigueur.

Aujourd'hui, je regarde près de 3 ans en arrière, je mesure ce que nous avons déjà accompli et je sais que vous êtes prêts à aller de l'avant. Aller de l'avant pour nos armées, pour le succès de leurs missions, pour la protection des Français.

Vive la République ! Vive la France !