

Conduite des programmes HORIZON.1/2

Auteur :

Date : 2003

Dans le cadre d'un cycle de conférences traitant de la prospective, de la planification, de la programmation et du budget, le CF LEBRETON et l'ICA BASSET, respectivement officier et directeur de programme, ont animé une table ronde " conduite des programmes - le programme de frégate antiaérienne HORIZON ".

1. Historique du programme

1989 : Echec du programme des frégates NRF 90.

1992 : Signature du TSR (Tripartite Staff Requirement) entre la Grande-Bretagne, la France et l'Italie. Mise en place d'une coopération tripartite.

1994 : Signature du MOU (Memorandum Of Understanding) et lancement de la phase de faisabilité.

1996 : Phase de définition.

1998 : Retard dans la phase de définition du programme PAAMS, système d'armes de la frégate HORIZON.

Avril 1999 : Annonce du retrait des britanniques qui développeront la frégate type T45 équipée du même radar et du système PAAMS.

Septembre 1999 : Lancement de la coopération bipartite entre la France et l'Italie, signature du HOA (Head of agreements).

Septembre 2000 : Création d'une JV (Joint Venture) HORIZON SAS (Société Anonyme par actions Simplifiées) qui est maître d'œuvre du programme.

Octobre 2000 : Approbation du DLR (Dossier de Lancement et de Réalisation) pour 4 FAA. Il s'agit de la première coopération dans le domaine navale pour un programme de cette ampleur.

Analyse de l'échec de la coopération tripartite :

Un désaccord concernant le type de propulsion des frégates est à l'origine du retrait des britanniques, échaudés par l'échec de la coopération EUROFIGHTER. En fait, il n'existe pas en 1999 de cohérence d'ensemble forte, le programme est déjà très étalé et les marges des industriels sont importantes. Le partage industriel qui représente la participation de chaque Etat au programme, est disproportionné et source de tensions. La France souhaite 4 frégates, l'Italie 6 et la Grande-Bretagne 12. A l'avenir avec des entreprises transnationales, comme EADS et l'intervention de l'OCCAR, le retour industriel pourra être échelonné sur plusieurs programmes.

Principes à retenir :

- La coopération est une décision non pas militaire mais politique.
- Le surcoût de la coopération est proportionnel au nombre de pays qui participent (programme HORIZON tripartite 3650 millions d'euros, en bipartite 3000 millions d'euros).
- La coopération est incontournable pour éviter l'annulation pure et simple des programmes navales en développement.
- La coopération optimise la mise en concurrence des industriels.

- La maîtrise d'œuvre correspond à la gestion d'un risque, l'Etat ne dispose plus des personnels permettant de l'assumer.

2. La coopération franco-italienne

Le MOU initial, rédigé avec les britanniques, a été amendé mais les acquis du programme HORIZON tripartite ont été exploités au maximum. La France soutient le principe d'une communauté maximale de définition entre les navires français et italiens. La différence de culture de travail constitue la principale difficulté.

Le partage des responsabilités est équitable. La France accueille le BPH (Bureau Programme Horizon) et l'Italie en assure la direction.

Principe à retenir :

- Les variantes nationales ne doivent être soumises à l'industriel que si elles sont incontournables.

3. Organisation du programme

Deux dualités sont à entretenir, la dualité DGA / EMM et la dualité France / Italie. A cet effet, deux comités et plusieurs bureaux communs ont été mis en place :

- un comité directeur, coprésidé par le directeur du programme naval et son homologue italien,
- un comité naval où siège les deux sous-chefs programme des états-majors français et italien,
- un bureau commun de programme et ses bureaux satellites soient 25 personnes françaises ou italiennes.

Principes à retenir :

- Toute décision doit être partagée au niveau du comité naval.
- Le travail en équipe intégrée a lieu à tous les niveaux.
- L'intégration, c'est tout d'abord l'échange permanent d'informations.
- Le personnel des bureaux est dans le principe franco-italien, il ne s'exprime qu'au nom des deux pays.

4. Principales difficultés

Elles sont regroupées en deux grandes familles :

- les difficultés liées à la maîtrise de l'interface avec d'autres programmes en cours,
- les difficultés directement issues des spécifications parfois trop imprécises.

Principe à retenir :

- Faire la différence entre une installation d'équipement et une intégration. Privilégier dans la rédaction des contrats, l'intégration où l'industriel s'approprie le matériel et est responsable de ses performances globales.