

Un Exemple de programme d'armement : le SCALP

Auteur : ROHMER Philippe

Date : 2002

Le but de la présentation de l'ICA Philippe Rohmer est de décrire la vie et les mécanismes d'un programme d'armement, en illustrant son propos par l'exemple du programme SCALP-EG dont il est le directeur.

1. Introduction

Comment définir un programme ? Un programme sert en fait à remplir les missions confiées par le Chef d'Etat Major des Armées (CEMA) La Délégation Générale pour l'Armement (DGA) satisfait ce besoin. Le programme d'armement peut être défini comme une opération d'investissement.

Rappelons les grandes lignes des Instructions Ministérielles 1514 et 800.

La vie d'un programme se décompose en quatre stades (préparation, conception, réalisation et utilisation) La conception et la réalisation contiennent chacune deux phases : respectivement faisabilité - définition et développement - production.

Le premier stade est le domaine de la prospective, sous la houlette du binôme Architecte de Système de Force (ASF) et Officier de Cohérence Opérationnelle (OCO) A partir de la conception, ceux ci passent progressivement le relais à l'Equipe de Programme Intégrée (EDPI) dont nous parlerons ultérieurement.

2. Généralités sur le programme SCALP-EG

Ce programme est né du besoin d'une capacité de frappe dans la profondeur dont les caractéristiques principales sont les suivantes :

- ü A partir d'un avion de combat de type Mirage 2000 D ou Rafale
- ü D'une grande souplesse d'emploi
- ü Contre une infrastructure ponctuelle durcie
- ü En maîtrisant les dommages collatéraux
- ü A grande distance de sécurité (impliquant allonge et autonomie importantes)

Le programme a été lancé en 1995 et représente une enveloppe budgétaire de 820 milliards d'Euros, dont 59 pour la Marine. Cette enveloppe inclut les coûts de développement, de production et des moyens de soutien.

Une des difficultés consiste à développer ce programme en interface avec d'autres programmes adjacents. Pour ne citer que les principaux, nous retiendrons :

- ü Mirage 2000 D
- ü Rafale standard F2
- ü DNG3D (pour la cartographie)
- ü SCCOA
- ü Porte Avion Charles de Gaulle
- ü Storm Shadow

Le SCALP-EG vient à la suite du programme Apache dont les études ont été lancées en 1988. De ce fait, le calendrier du SCALP-EG est décalé dans le temps par rapport à l'Apache, mais sera plus court, bénéficiant des acquis de ce dernier. La livraison est prévue en juin 2003.

Une suite sera donnée pour l'étude et le développement d'une version navalisée, le MdCN, dont la livraison est prévue en 2011-2013.

Enfin, la revalorisation du SCALP devrait être lancée en 2007 pour intervenir en 2012.

3. Caractéristiques techniques du missile

Il serait dommage de parler du programme sans décrire le missile. Voici ses principales caractéristiques techniques :

ü Moteur aérobic

ü Subsonic

ü Poids total de 1300 kg

ü Charge militaire de 360 kg en tandem composé d'une charge creuse assurant la pénétration de la charge principale

ü Portée d'environ 400 km

ü Le temps de vol avoisine les 30 minutes

ü La navigation est assurée par centrale inertielle, TRN et GPS

ü La précision à l'impact est métrique

La séquence de tir est la suivante :

ü Tir dans la zone de largage pré-établie

ü Sortie par un point de rendez-vous fixe

ü Croisière dans un couloir programmé

ü Vol en très basse altitude

ü Le guidage dans la phase terminale d'attaque se fait par infra rouge

4. Conduite du programme

Il convient de tenir compte de l'environnement dans lequel la conduite du programme a lieu. Il s'agit d'un investissement de la Nation qui a des exigences multiples. Citons quelques facteurs influant sur le programme :

ü Besoin des forces

ü Volonté politique

ü Contraintes budgétaires

ü Règlements administratifs et juridiques

ü Paysage industriel

ü Politique locale

ü Accords internationaux

ü Stratégie industrielle des maîtres d'œuvre

ü Construction européenne

Ensuite, chaque décision entraînant un changement de phase dans le programme pose les termes d'un contrat entre l'Etat et le maître d'œuvre. Ce contrat est revu régulièrement autant que nécessaire.

Le Directeur de Programme (DP) évolue dans un système complexe. En interne à l'EDPI, il dialogue avec l'Officier de Programme (OP) et son équipe. En externe, il dialogue formellement avec la structure de décision (DGA et Etats Majors, eux même en liaison avec la Commission Exécutive Permanente ou CEP), le contrôle financier, l'industriel, les essais. La réalité est d'autant moins simple qu'un dialogue informel s'établit également avec les autres programmes connexes et une multitude d'autres interlocuteurs (les étrangers, le SGDN, Bercy, le cabinet du MINDEF, l'équipe de marque, etc.)

Principalement, le rôle de l'équipe de programme est de rester consciente de l'environnement du programme et de faire prendre les décisions au bon niveau pour éviter les lenteurs ou les blocages. Elle agit par délégation des structures de décision mais doit conserver le souci de leur rendre compte. On attend d'elle qu'elle anticipe les difficultés et qu'elle imagine des solutions.

5. Conduite au quotidien

L'EDPI organise le travail étatique, ce qui se traduit par :

ü La passation et l'exécution des contrats

ü La mobilisation des ressources étatiques : experts, essais, interface avec d'autres programmes (AP et CP), appels de fonds et prévision de budget.

ü La préparation des changements de phase du programme

L'organisation de l'EDPI est précisée dans un document de référence appelé Plan de Management Etatique (PME). Pour simplifier, celui ci décrit qui fait quoi et comment. En particulier, il répartit les tâches entre DP (interlocuteur privilégié de la DGA) et OP (interlocuteur privilégié des Etats Majors)

En phase amont, le rôle de l'EDPI est de réunir les éléments nécessaires pour passer à la phase de réalisation. N'oublions pas que cela se fait dans un contexte de compétition avec d'autres programmes dans un budget forcément contraint, et qu'il s'agit de s'assurer par anticipation du soutien des décideurs avant de présenter le programme pour approbation.

Pour passer un contrat, il s'agit d'atteindre un certain nombre d'objectifs :

- ü Obtenir les AP en les faisant approuver en CEP et en obtenant le visa du contrôleur financier de Bercy
- ü Exprimer le besoin (c'est un processus évolutif...) en précisant les performances de l'arme, ses conditions d'emploi et de vérification
- ü Négocier le contrat qui comporte les spécifications techniques, les conditions de réalisation et les conditions financières
- ü Notifier le contrat après accord, ce qui est du ressort du chef de service de programme. Le CSM s'assure de la conformité au code des marchés publics et le contrôleur financier donne son feu vert.

L'EDPI en phase de réalisation est responsable de la tenue des engagements en matière de performances, de devis (maîtrise des coûts) et de délais. Le DP se voit fixer ces objectifs par le Délégué Général pour l'Armement.

Le DP doit aussi piloter l'exécution du contrat. Il doit donc pour cela avoir une vision globale du déroulement du projet, et sélectionner les sous-ensembles à risque afin d'en faire un suivi particularisé.

Le DP dresse par ailleurs un portefeuille des risques tant étatiques qu'industriels, dont il assure le suivi. Il dressera un compte rendu régulier de l'état de ce portefeuille à ses autorités, et proposera un ensemble de solutions pour corriger les écarts par rapport aux engagements.

Enfin, le DP doit maintenir un dialogue permanent avec le maître d'œuvre industriel (MOI) dans le but d'éviter des surprises dans un sens comme dans l'autre, ce qui in fine nuirait au programme.

Le pilotage du programme nécessite une certaine compétence et des règles de base. Pour piloter les coûts et les délais, il faut partir d'une base saine établie pour le contrat, et responsabiliser le MOI. Pour piloter les performances, il faut là aussi partir d'une base saine, monter des groupes de travail pour faire mûrir les exigences de l'Etat, et fixer des rendez-vous contractuels d'évaluation du programme avec l'industriel.

Le pilotage du programme se fait essentiellement à deux entre le DP et l'OP, mais aussi en collaboration avec des adjoints marque, MCO, etc. La répartition des responsabilités entre DP et OP est la suivante :

Pour le DP :

- ü Manager l'EDPI
- ü Assurer l'interface avec la DGA
- ü Piloter les performances les délais et les coûts
- ü Assurer l'interface avec l'industriel
- ü Communiquer en interne et en externe...

ü Pour l'OP :

- ü Etablir les différentes fiches
- ü Assurer l'interface avec les Etats Majors
- ü Préparer les évaluations
- ü Communiquer...

6. Autres acteurs et stratégies

L'Equipe Pluridisciplinaire de Direction de Projet (EPDP) est composée de spécialistes du système, de spécialistes techniques et de spécialistes fonctionnels. Ces personnels sont co-localisés pour plus d'efficacité.

Le Maître d'Oeuvre Industriel est un acteur incontournable et essentiel car il a bien souvent un savoir faire unique. Seulement, ses objectifs divergent de ceux de la défense car il est tenu de satisfaire ses actionnaires. Il ne prend de risques que sous la contrainte du client.

L'Etat, dans un souci de cohérence et d'efficacité, doit afficher une position unie face à l'industriel. La DGA et les Etats Majors doivent donc rechercher la concertation entre eux avant de s'adresser au contractuel. Enfin, et de plus en plus les acteurs étatiques doivent utiliser les armes du contrat pour faire valoir leur intérêts. Il est important en conséquence de bien veiller à une rédaction minutieuse du contrat.

L'industriel pour sa part poursuit un objectif unique et concentre tous les pouvoirs en une seule main. Il a donc un certain avantage sur les acteurs étatiques plus dispersés. Le rapport de force est donc en sa faveur dès que le contrat est signé. En revanche, l'Etat a plus de poids avant la signature, d'où l'intérêt de définir précisément les termes du contrat, quitte à retarder la signature.