

A S S E M B L É E N A T I O N A L E

X V ^e L É G I S L A T U R E

Compte rendu

Commission de la défense nationale et des forces armées

— Audition de Mme l'ingénieure générale hors classe de l'armement Monique Legrand-Larroche, directrice de la direction de la maintenance aéronautique 2

Mercredi

4 juillet 2018

Séance de 9 heures 30

Compte rendu n° 68

SESSION EXTRAORDINAIRE DE 2017-2018

**Présidence de
M. Jean-Jacques Bridey,
*président***



La séance est ouverte à neuf heures trente.

M. le président Jean-Jacques Bridey. Merci, Madame la directrice, de votre présence.

La ministre des Armées a lancé à la fin de l'année 2017 une réforme du maintien en condition opérationnelle (MCO), principalement dans le milieu aéronautique. Vous avez été nommée directrice du nouveau service créé sous le nom de direction de la maintenance aéronautique (DMAé), le 20 avril ; cela fait donc à peine deux mois que vous avez pris vos fonctions. Nos collègues vous poseront de nombreuses questions à l'occasion de cette première audition ; s'il en est auxquelles vous ne pouvez encore répondre, vous aurez l'occasion d'y revenir lors d'une prochaine audition.

Je vous laisse la parole pour nous expliquer le sens de votre mission et comment vous pensez pouvoir redresser la situation.

Mme l'ingénieure générale hors classe de l'armement (IGHCA) Monique Legrand-Larroche, directrice de la direction de la maintenance aéronautique. Monsieur le président, Mesdames et Messieurs les députés, je suis heureuse de vous présenter la direction de la maintenance aéronautique créée en avril dernier et que j'ai l'honneur de diriger.

Je suis accompagnée par M. l'ingénieur en chef de l'armement André Sallat, chef du département « Pilotage des projets du MCO aéronautique ».

Je vous rappelle tout d'abord les conditions qui ont conduit à la création de cette direction. Devant les trop faibles taux de disponibilité de nos avions militaires, globalement inférieurs à 50 %, et le coût grandissant de leur entretien, la ministre des armées a lancé en septembre dernier une mission d'audit pour examiner les conditions d'amélioration du MCO aéronautique. Un état des lieux exhaustif a été dressé à cette occasion. Malgré des personnels très compétents et très motivés, l'organisation de la fonction du MCO n'obtenait pas de performances suffisantes, induisant un risque de non-régénération de notre potentiel militaire, aussi bien en termes d'équipements que de ressources humaines, alors que nos besoins opérationnels sont actuellement très importants.

Ces dernières années, comme vous le savez, nos armées ont dû répondre à un engagement croissant sur de multiples théâtres, dans des conditions difficiles ; ces opérations ont fortement sollicité notre outil de défense et tout particulièrement notre aéronautique, que ce soit en termes de personnels déployés ou de moyens matériels, d'heures de vol, dans des conditions d'emploi particulièrement rudes. Cela nous a donc obligés à repenser notre organisation pour la rendre plus réactive et plus performante.

Le constat établi dans le cadre de cette mission est très clair : dans les domaines de la gouvernance, des activités, de la stratégie contractuelle mise en place, la multiplicité des intervenants entraîne une augmentation des délais et des coûts ainsi qu'une moindre performance, ce à quoi vient s'ajouter une insuffisante responsabilisation des acteurs industriels au niveau de la maîtrise d'œuvre.

En conséquence, le 11 décembre 2017, la ministre des Armées a présenté les grandes orientations de son plan de transformation du MCO aéronautique. Cette réforme ambitieuse, qu'elle suit personnellement, vise à supprimer les interfaces inutiles, à aligner les travaux dans une logique de performance et à accorder des responsabilités globales de bout en bout et sans dilution. En synthèse, il s'agit de renforcer les moyens consacrés au MCO en complétant son investissement dans l'innovation en ingénierie.

Pour mettre en œuvre cette réforme, la création de la DMAé a été décidée. Comme l'a souhaité la ministre, une équipe de préfiguration multidisciplinaire rassemblant une quinzaine de personnes d'horizons variés et que j'ai eu la chance de diriger pendant trois mois, a été constituée en janvier afin de mettre en place la nouvelle direction de la maintenance aéronautique, qui a donc succédé à la structure intégrée du maintien en condition opérationnelle des matériels aéronautiques du ministère de la Défense (SIMMAD). En réalité, la DMAé ne remplace pas la SIMMAD ; elle a une globalité d'action et de vue plus importante et une organisation différente de celle qui prévalait jusqu'alors.

Les décrets fondateurs et les arrêtés ont permis de formaliser cette différence de portage. La DMAé a été créée pour satisfaire les besoins en matière de MCO aéronautique ou de navigabilité exprimés par le chef d'état-major des armées (CEMA), la direction générale de l'armement (DGA) et les chefs d'état-major d'armée. Elle peut également assurer cette mission au profit d'autres administrations. Elle conçoit et propose au CEMA la stratégie du MCO aéronautique en lien avec les chefs d'état-major d'armée. Elle met en œuvre cette stratégie et contribue à l'élaboration de la politique du MCO. Elle conduit, fait conduire et évalue les études relatives à l'évolution des opérations de MCO aéronautique. Enfin, elle contribue à la conception de la politique industrielle dans le domaine du MCO aéronautique.

Cette direction est subordonnée au CEMA et responsable devant lui de l'atteinte des objectifs fixés. Ce rattachement direct à l'un des trois grands subordonnés de la ministre a été un signal fort pour tous les intervenants du domaine du MCO aéronautique.

La gouvernance interne de la DMAé au sein du ministère a été simplifiée de manière à concentrer les responsabilités, à renforcer la cohérence entre les objectifs et les ressources et ainsi à faciliter l'atteinte des performances attendues pour le MCO aéronautique. Dans le cadre de cette simplification, le document d'objectifs a été refondu. Jusqu'à présent, un contrat unifié de gestion (CUG) traduisant les objectifs des armées était imposé à la SIMMAD. Ce CUG était un document de quatre-vingt-dix pages considéré comme exécutoire et qui laissait peu de marges de manœuvre à la SIMMAD. La création de la DMAé s'est accompagnée d'une volonté de donner à cette direction plus de souplesse pour s'organiser et organiser son action ainsi que pour adapter ses moyens. Dans ce cadre, ce ne sera plus un contrat unifié de gestion, mais un contrat d'objectifs et de performance (COP) qui sera cosigné entre le CEMA et moi-même. Ce document de haut niveau définira les objectifs assignés à la DMAé, sans entrer dans un niveau de détail aussi élevé que précédemment.

Par ailleurs, le foisonnement de comitologie interne au ministère, relevé à plusieurs reprises par la Cour des comptes et le contrôle général des armées, sera largement allégé, simplifié et remplacé par un comité directeur se réunissant une fois par an ainsi que par les réunions de comités stratégiques qui se tiennent aujourd'hui au niveau de la ministre.

Je vous détaille à présent la manière dont nous allons travailler.

Dans le domaine contractuel, l'ingénierie du MCO aéronautique était assurée par de nombreux marchés transverses à toutes les flottes : ainsi, pour les Atlantique 2, le Rafale ou les hélicoptères Tigre, on comptait une vingtaine de contrats de soutien pour soutenir chaque flotte d'appareils. Cette approche entraînait un risque fort de coupures dans l'exécution contractuelle et diluait les responsabilités au niveau des industriels. Ainsi, la défaillance d'un industriel sur une petite pièce conduisait à une défaillance totale sur la flotte, alors même que l'on ne pouvait pénaliser l'impact de cette défaillance puisqu'elle n'était portée que par un petit contrat sur une petite pièce. Quand on a plusieurs intervenants, comment responsabiliser réellement les industriels ? Ajoutons que le découpage des contrats en tranches annuelles ne permet pas à l'industrie de s'organiser et d'anticiper, puisqu'elle est toujours dans l'attente de la notification d'une nouvelle tranche.

Face à ce constat, nous avons choisi de verticaliser et de globaliser les contrats. Derrière ces termes, les points clés consistent à responsabiliser davantage les maîtres d'œuvre industriels en leur fixant des objectifs précis, en les rémunérant en conséquence et en leur garantissant plus de durée dans les contrats de manière à leur donner la possibilité de s'organiser. Les contrats globaux de soutien définiront précisément des objectifs de performance à atteindre – par exemple un nombre d'appareils en ligne, une disponibilité de flotte, une capacité de fourniture de rechanges dans un délai contraint –, ce qui permettra de couvrir tout le périmètre pour un aéronef et donc de responsabiliser l'industriel retenu pour l'ensemble de l'aéronef.

De plus, nous mettrons systématiquement en place des guichets industriels de proximité dans les régiments ou les bases afin que les mécaniciens du soutien opérationnel ne se retrouvent pas en manque de pièces, comme cela arrive malheureusement trop souvent aujourd'hui.

Pour les industriels, cette stratégie apporte davantage de visibilité et leur permet de s'organiser. Bien évidemment, nous attendons en échange une performance accrue et la tenue des délais, sans augmenter outrageusement leurs coûts : une négociation avec l'industrie va être menée. J'ai commencé à sensibiliser l'ensemble des acteurs industriels, j'ai rencontré personnellement les responsables pour leur expliquer que c'était un nouveau partenariat que nous voulions construire avec eux, un partenariat gagnant-gagnant : l'État doit s'y retrouver avec une meilleure disponibilité de ses aéronefs et les industriels ont intérêt à ce que nos aéronefs volent, ne serait-ce que pour préserver leur renom à l'export.

Les aéronefs choisis en priorité pour appliquer cette nouvelle approche sont ceux qui étaient particulièrement critiques : l'avion de patrouille maritime Atlantique 2, les flottes d'hélicoptères Cougar, Caracal, Dauphin Pedro, Panther et Fennec. Les négociations ont commencé avec les industriels ; l'objectif est de pouvoir notifier le premier marché en fin d'année 2018 et les autres en 2019. Cette démarche sera ensuite progressivement étendue aux autres flottes. Pour chaque flotte, nous conduisons une réflexion stratégique pour savoir le maître d'œuvre qui doit être choisi, s'il faut verticaliser totalement ou partiellement. Il n'y a pas une approche dogmatique et systématique sur toutes les flottes : nous nous posons la question flotte par flotte et la solution retenue peut à chaque fois être différente. Je prendrai quatre exemples.

Dans le cas de la flotte Fennec de l'armée de terre, qui compte dix-huit appareils destinés à la formation de vol aux instruments de nos pilotes, la disponibilité sur les douze

derniers mois a été en moyenne de cinq appareils, soit un taux inférieur à 28 %. Aujourd'hui, le MCO est couvert par neuf marchés – pour dix-huit appareils ! –. Nous nous sommes fixés pour objectif de couvrir par un seul et unique marché l'ensemble du périmètre, à l'exception ou non des moteurs, ce point est encore en discussion. Ce contrat sera négocié avec une mise en concurrence, il sera conclu pour dix ans et nous demanderons un engagement contractuel de fourniture d'heures de vol, avec une phase de montée en puissance. L'armée de terre a accepté d'externaliser, pour le coup, l'ensemble du soutien, ce qui lui permettra de diminuer sa pression sur les ressources humaines affectées à la maintenance de ces appareils et d'utiliser ses mécaniciens pour d'autres flottes utilisées en opération. Nous avons déjà lancé l'appel à candidatures sur ce projet et l'objectif est de notifier avant la fin de l'année.

Pour les hélicoptères Cougar, la disponibilité sur les douze derniers mois était en moyenne de 6,6 appareils pour une flotte de vingt-six appareils. Le MCO de cette flotte est aujourd'hui couvert par vingt et un marchés. Là aussi, nous avons lancé une réflexion avec l'industrie pour réduire cette couverture à probablement deux marchés – les moteurs d'un côté et le reste de l'autre –, et nous nous fixons comme objectif de doubler cette disponibilité en trois ans, autrement dit d'atteindre un taux de près de 50 %, première étape vers une disponibilité accrue par la suite.

Pour les avions de patrouille maritime Atlantique 2, la disponibilité est d'un peu plus de 25 % et cette flotte est couverte par vingt-sept. Nous travaillons là aussi pour réduire cette couverture contractuelle, avec un seul maître d'œuvre pour l'ensemble de la cellule et de la logistique. Un autre contrat sera passé avec le service industriel de l'aéronautique (SIAé). C'est un cas particulier : comme nous souhaitons faire intervenir le SIAé, nous négocions directement un contrat avec lui, ou plus exactement un quasi-contrat puisque c'est un service de l'État. Les moteurs seront traités à part – ce sont des moteurs très particuliers, qui équipent également les Transall.

Enfin, concernant les Rafale, où la disponibilité, pour le coup, est bonne, nous avons néanmoins vingt-deux marchés pour couvrir le soutien ; nous allons diminuer fortement ce nombre de manière à gagner en efficience pour l'ensemble de notre structure étatique.

Cette évolution représente bien évidemment un enjeu de transformation de la structure et un enjeu fort pour nos personnels. Il est important de ne pas désorganiser la structure dans la mesure où, tout en conduisant cette transformation, nous devons continuer à assurer le soutien des aéronefs actuellement utilisés, que ce soit en opération ou en métropole pour former et entraîner les personnels. J'ai donc fait le choix de ne pas modifier fortement l'organisation de la SIMMAD. J'ai changé la structure, mais le rattachement hiérarchique des personnels est fait par groupe et non individuellement, de manière à éviter que les gens ne se voient tous mutés du jour au lendemain dans des organisations différentes et leur permettre de travailler de manière efficace sans être parachutés et dispersés dans des services séparés. Par ailleurs, aucune mobilité géographique n'est imposée ; c'était important pour les personnels.

J'ai le souci de renforcer la compétence des personnels dans les nouveaux modes de fonctionnement, dans les fonctions financières, contractuelles, la gestion de projet ; pour ce faire, je dispose de trois leviers.

Ainsi que l'a souhaité la ministre, une quarantaine de personnels issus de la DGA vont rejoindre la structure. Ils ont déjà commencé à le faire et continueront tout au long de

l'année, de manière à apporter leur expertise et leur expérience dans la gestion de projet, la gestion financière, la gestion contractuelle des relations avec l'industrie.

L'organisation de la DMAé est fondée sur la gestion en mode projet : il y aura un responsable de flotte avec autour de lui une équipe pluridisciplinaire composée d'acheteurs, de spécialistes en management de projet, en planification, en technico-logistique de manière à assurer la cohérence d'ensemble. Cette transformation que j'ai lancée lors de la création de la direction sera achevée à la fin de l'été avec le plan annuel de mutation (PAM) que l'on connaît dans le domaine militaire.

Enfin, pour renforcer la compétence des personnels dans les fonctions financières, contractuelles et de management de projet, nous sommes en train de mettre en place une feuille de route de formation, de manière à assurer un accompagnement et qu'ils aient les bases indispensables au nouveau mode de contractualisation, avec des contrats plus complexes et de plus longue durée.

Parallèlement, plusieurs autres orientations sont en cours de réflexion : ainsi la mise en place d'un dialogue de performance avec les forces en charge de l'activité du soutien opérationnel, de manière à mieux ordonnancer les prestations en définissant le socle d'activités indispensable qu'elles souhaitent garder en leur sein et la partie qu'elles sont prêtes à externaliser pour soulager leurs ressources humaines, extrêmement sollicitées en ce moment, au niveau des mécaniciens notamment.

Par ailleurs, nous allons devoir prendre en compte toutes les innovations apparues dans le domaine du numérique, mais également dans le domaine civil, et intégrer dans nos opérations de maintenance ces nouvelles technologies, tout particulièrement la radio-identification (RFID) ou l'intelligence artificielle qui nous permettra d'utiliser notre énorme fonds de données pour faire de la maintenance prédictive ; nous pourrions ainsi nous permettre des pas de maintenance plus larges tout en améliorant encore la disponibilité de nos aéronefs.

En conclusion, le budget du MCO aéronautique que vous venez de voter dans la loi de programmation militaire, en hausse de trois milliards d'euros sur la période à venir, doit nous permettre, associé à cette réorganisation, d'améliorer la disponibilité des aéronefs dont nos forces ont besoin pour assurer leurs missions, qu'il s'agisse de la préparation organique en France ou des opérations extérieures (OPEX).

M. Stéphane Demilly. Le 11 décembre dernier, lors du lancement du plan de transformation du MCO aéronautique, la ministre a annoncé la création d'une direction de la maintenance aéronautique en remplacement de la SIMMAD. L'idée était, vous l'avez rappelé, de rationaliser la gestion des opérations de maintenance, la multiplication des contrats auprès d'un grand nombre de prestataires apparaissant comme une des causes des mauvais taux de disponibilité des matériels aéronautiques des armées françaises. Dès votre prise de fonction, vous avez déclaré que vous vous donniez trois ans pour changer en profondeur le MCO aéronautique. Dans son rapport à Florence Parly, rendu en novembre, l'ingénieur Christian Chabbert écrit : « La disponibilité des hélicoptères, des avions de patrouille maritime et de l'aviation de transport tactique ne permettait pas d'honorer le contrat opérationnel minimum de la loi de programmation militaire. »

Pour relever ce challenge, vous avez donc annoncé des recrutements, plus particulièrement chez les civils et dans la région de Bordeaux. Pouvez-vous nous préciser le nombre d'emplois envisagés, ainsi que les sites concernés au-delà de Bordeaux ?

Par ailleurs, la DGA a lancé le plan d'étude « Données de maintenance moteur innovante » (DOMINNO) avec Safran Helicopter Engines. Vous avez souligné votre volonté d'inciter les industriels à recourir davantage à l'innovation en s'appuyant sur les PME et les ETI. Élu d'un grand territoire de l'aéronautique en Picardie, qui compte de nombreuses entreprises liées à ce secteur d'activité, ce message que vous avez fait passer a fait frémir mes oreilles. Pouvons-nous avoir quelques déclinaisons concrètes de l'ambition que vous avez sur le sujet ?

Mme Frédérique Lardet. Vous avez récemment déclaré vouloir inciter les industriels à recourir davantage à l'innovation en s'appuyant sur les PME. Pouvez-vous décrire concrètement cette ambition, notamment dans le domaine du MCO ?

M. M'jid El Guerrab. Vous avez évoqué, dans différentes interventions, la mise en place d'objectifs de performance dans votre prévision 2018-2020. Pouvez-vous nous en dire plus sur ces objectifs, et surtout nous informer sur quels indicateurs ils seront bâtis ?

M. Laurent Furst. Votre intervention, Madame la directrice, appelle trois questions. Tout d'abord, pouvez-vous définir le taux de disponibilité ? On en parle souvent mais je ne suis pas sûr que nous ayons tous le même indicateur en tête.

Ensuite, comment fait-on pour passer un marché public lorsqu'on n'a qu'un seul fournisseur et que l'on veut absolument que le gagnant soit le fournisseur français ? Comment respecter la règle ?

Enfin, votre service est-il sous l'autorité du chef d'état-major de l'armée de l'air ou bien est-il autonome ? Mais cette indépendance ne risque-t-elle pas de poser problème ? Dans ce cas, ne serait-il pas logique qu'il existe un lien de subordination ?

M. André Chassaigne. Madame la directrice, vous devez étudier une possible évolution du statut juridique du SIAé afin de l'adapter à son activité d'établissement industriel et commercial. Quelles sont vos premières conclusions concernant cette possible évolution et pouvez-vous développer les motifs qui ont contribué ou contribueront à vos choix ? Si évolution il devait y avoir, comment celle-ci va-t-elle se passer pour les différents sites, les personnels et les contrats en cours ?

S'agissant des contrats, un acteur obtenant un marché sera, vous l'avez expliqué, responsable d'un bout à l'autre de sa bonne exécution, couvrant tout le périmètre des interventions. Cela entraînera une refonte complète de l'attribution des marchés aéronautiques. Quand cela sera-t-il mis en œuvre ? Pour certains établissements, cette mise en place ne nécessitera pas de changement profond dans le mode de fonctionnement ; mais pour d'autres, les ateliers industriels de l'aéronautique (AIA) travaillant pour les aéronefs de la marine notamment, cela sera beaucoup plus compliqué. Les rechanges et filières d'approvisionnement sont gérés par l'état-major de la marine – et ses centres logistiques de l'aéronautique navale – qui aura la maîtrise d'œuvre unique. Comment gérer cette problématique ?

Le C-130H, premier contrat verticalisé après le retour de l'entretien de cet aéronef dans le secteur étatique, va servir de référence pour l'obtention d'autres contrats par le SIAé. Cela reviendra-t-il à dire que, pour le SIAé, il faudra attendre le retour d'expérience sur cet aéronef avant qu'il puisse se voir attribuer de nouvelles flottes ou contrats ?

Dernière question : un acteur public pourrait-il être sous-traitant d'un sous-traitant industriel sur ces nouveaux contrats ? C'est le cas aujourd'hui pour certains aéronefs ou équipements de ceux-ci. Vous avez bien compris : un acteur public peut-il être sous-traitant d'un industriel privé ?

M. le président. Cela fait plus de deux questions...

M. André Chassaigne. Mais je les ai posées en une minute, Monsieur le président !

M. le président. Une grosse minute...

M. André Chassaigne. Ce sont des minutes bolcheviques ! (*Sourires.*)

M. Fabien Lainé. L'amélioration du MCO de nos matériels passera par l'innovation mais, face à l'importance des besoins, les coûts associés pourraient subir une importante inflation. Comment comptez-vous intégrer les PME et les ETI de la défense, vecteurs importants d'innovation ? Par ailleurs, comment vous assurerez-vous de la modération des prix par les industriels, sujet cher au président de la République ?

M. Jean-Christophe Lagarde. En 2017, sur treize types d'hélicoptère utilisés par nos armées, seuls trois types ont vu leur taux de disponibilité progresser : les Gazelle, les Cougar et les Tigre HAP. Fait intéressant, seul le Dauphin dépasse les 50 % de disponibilité. Les autres appareils ont quant à eux vu leur taux de disponibilité diminuer. Pourquoi conserver treize types d'hélicoptères ? Ne serait-il pas plus pertinent de diminuer ce nombre et de se concentrer sur les hélicoptères les plus en adéquation avec les missions que nous menons ?

Concernant le NH90 NFH, l'amiral Prazuck disait que cet appareil présente des problèmes de maturité technique, de corrosion et de maintenance. L'armée norvégienne en tire les mêmes conclusions – je me suis rendu il n'y a pas très longtemps en Norvège. Quelles sont les pistes étudiées pour remédier à ces problèmes ?

Mme l'IGHCA Monique Legrand-Larroche. S'agissant du recrutement de civils, nous sommes encore en train de définir la trajectoire de recrutement et je ne peux donc vous donner de chiffres exacts. La DMAé est aujourd'hui une structure très militaire, avec plus de 80 % de militaires et 15-16 % de civils. Si je souhaite recruter davantage d'ingénieurs civils, c'est parce que les militaires sont soumis à un taux de rotation important : les officiers sont mutés tous les trois ans, les sous-officiers tous les trois ou six ans. Comme la direction va passer des contrats de plus en plus complexes nécessitant une connaissance des milieux industriels plus approfondie, les gens qui changent tous les trois ans ont à peine le temps d'acquérir cette compétence qu'ils s'en vont. Nous avons donc besoin d'un socle de personnels qui restent en place plus longtemps.

Nous allons procéder à ces recrutements sur plusieurs années, puisqu'il faut embaucher les gens et les former. Les personnels seront recrutés principalement à Bordeaux et

à Paris, mais pas dans les autres implantations de la direction, où nous avons vraiment besoin de garder des personnels militaires.

Je vous ai donné quelques objectifs de performance sur le premier contrat. La direction n'a été créée que fin avril ; nous sommes en train de les construire flotte par flotte, en liaison évidemment avec les armées et en fonction des besoins qu'elles expriment et des ressources budgétaires qu'elles peuvent y consacrer.

De même, nous sommes en train de réfléchir aux indicateurs. Il y aura bien évidemment l'indicateur de la disponibilité, même s'il n'est pas forcément très pertinent en soi : il faudrait plutôt un indicateur du nombre d'aéronefs disponibles. Il y aura un indicateur sur l'activité réalisée, c'est-à-dire le nombre d'heures de vol. Il peut également y avoir des indicateurs internes sur les causes d'indisponibilité : ce peut être le manque de pièces, le manque de personnel pour assurer la maintenance opérationnelle... Et comme nous souhaitons verticaliser, nous aurons certainement un indicateur sur le nombre de contrats par aéronef assurant le soutien.

Nous respectons le code des marchés publics : lorsque nous devons mettre en concurrence, nous mettons en concurrence. Dans le domaine de la maintenance aéronautique, on trouve pour l'heure assez peu d'intervenants étrangers. Le choix a été de ne plus faire appel à une entreprise privée mais d'assurer ce soutien par le SIAé ; cela n'appelle pas de mise en concurrence, puisque c'est l'État qui assurera le soutien.

En revanche, lorsque nous voulons faire jouer la concurrence, c'est « que le meilleur gagne »... Mais je n'ai pas de souci sur ce point : si les industriels français veulent gagner un marché, ils doivent être capables de le faire.

M. le président. Même s'ils sont seuls ?

Mme l'IGHCA Monique Legrand-Larroche. C'est un autre cas, que nous connaissons bien... C'est un rapport de force : il faut que l'État s'y retrouve et que l'industriel prenne ses responsabilités. Ce rapport de force n'est pas toujours facile car, dans le MCO, nous sommes parfois dépendants de l'industriel, et certains sont incontournables. D'où l'importance d'avoir des personnels compétents, formés, capables de négocier dans de bonnes conditions. Comme je l'ai dit à plusieurs industriels, nous n'hésiterons pas à négocier dans un front uni DGA-DMAé pour être plus forts en globalisant au besoin la négociation avec d'autres marchés.

Nous utiliserons par ailleurs tous les outils à notre disposition, en particulier les enquêtes de coûts. Nous ferons appel au bureau d'enquête de coûts de la DGA, soit pour des enquêtes *a posteriori* soit pour des avis sur les prix annoncés par les industriels.

S'agissant des PME, l'objectif est qu'elles puissent s'y retrouver. Quand nous discutons avec un industriel en situation de monopole, il nous est tout à fait possible de lui dire que nous souhaitons voir beaucoup intervenir les PME. En outre, la loi nous donne désormais un droit de regard sur les contrats que l'industriel passe avec les PME, ce qui nous permet de nous assurer qu'un gros maître d'œuvre n'étrangle pas les PME.

Le programme de l'hélicoptère interarmées léger (HIL), Monsieur Lagarde, a justement pour objectif de réduire le nombre de types d'hélicoptères, puisqu'il va en

remplacer plusieurs par un seul. Il se trouve que, dans le cadre de la LPM, ce programme a été légèrement décalé ; en attendant, nous continuerons de gérer l'ensemble des types d'hélicoptères dont nous disposons. Je sais que nos camarades britanniques ont décidé de réduire leur nombre de types d'hélicoptères, qui ne sont donc plus que trois.

Effectivement, le NH90 version NFH connaît des problèmes de maturité ; cela arrive fréquemment lorsque nous recevons de nouveaux modèles d'aéronefs : ainsi, ce fut le cas avec le Rafale, dont tout le monde dit aujourd'hui, à juste titre, le plus grand bien. Nous avons mis au point avec l'industriel un plan d'action destiné à résorber ces problèmes et je suis confiante sur le fait qu'il y parviendra, même si cela doit prendre un peu de temps.

En ce qui concerne le SIAé, je ne vais probablement pas répondre à toutes les questions ; en tout état de cause, nous souhaitons garder un SIAé étatique, car l'État a besoin de cette compétence en son sein. Je me suis donc demandé quelles étaient les conditions pour garder un SIAé étatique efficace et dans la durée : pour cela, il faut tout d'abord s'assurer que le SIAé intervienne non seulement pour le soutien de nos flottes d'aujourd'hui, mais aussi pour celui de nos flottes de demain. C'est moi qui ai poussé, dans mon poste précédent, pour que le soutien du C-130H soit assuré par le SIAé – de même que le soutien de l'A400M, alors que tout le monde n'était pas forcément d'accord sur ce point. Aujourd'hui, je souhaite que le SIAé soit associé au soutien futur du système de combat aérien du futur (SCAF) et du HIL, car il faudra qu'il garde une compétence à la fois sur les avions de combat, les hélicoptères, les avions de transport – c'est fait avec le C-130 et l'A400M. Je ne vois pas de raisons qui justifieraient à ce stade des fermetures de sites du SIAé.

Pour répondre à votre question sur la sous-traitance, je considère que le SIAé n'a pas vocation à être sous-traitant d'un industriel avec lequel l'État passe un contrat, car cela équivaldrait à se condamner à une double peine : l'industriel pourrait avoir tendance à étrangler le SIAé et ce serait ensuite à l'État qu'il reviendrait de renflouer son service maltraité par l'industriel ! Je ne souhaite donc pas que le SIAé soit sous-traitant : c'est pourquoi, à l'avenir – ce sera le cas pour l'Atlantique 2, par exemple –, nous avons prévu de passer un contrat avec le SIAé et, en parallèle, un autre contrat avec un industriel pour assurer le reste du soutien.

Pour ce qui est du statut du SIAé, j'ai tendance à considérer que c'est un moyen en soi, et que la question n'est pas tranchée. Assurer la pérennité du SIAé implique de lui assurer au minimum le maintien d'un compte de commerce performant. Je suis formelle sur ce point : le SIAé ne serait pas en état d'assurer une activité industrielle s'il revenait en zone budgétaire. La question d'une évolution de son statut vers celui d'un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) reste posée, mais elle ne me paraît pas déterminante dans l'objectif consistant à assurer la pérennité du SIAé.

Mme Aude Bono-Vandorme. Madame la directrice, pourriez-vous nous en dire un peu plus au sujet de la mise en place de la maintenance prédictive que vous avez évoquée, en nous précisant notamment les outils que vous envisagez de mettre en place et les gains attendus – étant précisé, sur ce dernier point, que l'on n'obtient pas les mêmes résultats selon que l'on utilise le système DOMINNO ou le système ARTEMIS (Architecture de traitement et d'exploitation massive de l'information multisources) ?

M. Jean-Jacques Ferrara. Madame la directrice, je me suis récemment rendu dans la bande sahélo-saharienne (BSS), où j'ai visité plusieurs de nos bases en accompagnant l'équipage d'un A400M. Cette mission a failli être annulée une heure avant son commencement en raison d'une panne, finalement réparée...

Au cours de mes échanges sur le terrain, j'ai obtenu communication des derniers taux de disponibilité des avions : les CASA étaient disponibles à 81 % en avril, mais à 46 % en mai. Les C-130 étaient, eux, disponibles à 35 % en avril et à 53 % en mai. Nous savons très bien que la diminution de la capacité opérationnelle peut obliger à annuler certaines missions. Les raisons de cette diminution sont multiples : des flottes vieillissantes, des environnements exigeants et des stocks de pièces très faibles.

Si c'est à juste titre que nous privilégions les OPEX, ce choix a un impact important, en ce que cela limite les capacités de formation et d'entraînement en métropole, grignote la capacité de régénération des hommes et réduit la fameuse « épaisseur organique ».

Alors que de multiples plans ont été lancés ces dernières années, dans quelle mesure la refonte de la gouvernance du MCO aéronautique permettra-t-elle de changer les choses, et disposez-vous vraiment des moyens nécessaires à une amélioration significative de la disponibilité ? En d'autres termes, consacrons-nous suffisamment d'argent au maintien en condition opérationnelle ?

Mme Sereine Mauborgne. Ma question va porter sur l'Atlantique 2. Le fait que le délai actuel de formation des professionnels du SIAé pour la refonte totale de l'ATL 2 soit très long – cette formation dure environ vingt mois – n'a-t-il pas pour conséquence d'allonger aussi la durée nécessaire pour atteindre un objectif de disponibilité satisfaisant ?

Par ailleurs, on ne peut que s'étonner du fait que la fourniture d'un simple tube de colle soit contractualisée sur un an, ce qui peut compromettre le travail de MCO de terrain en cas de rupture de stock. Des mesures sont-elles envisagées pour remédier à ce genre de situations ?

M. Fabien Gouttefarde. Madame la directrice, je voudrais revenir sur une excellente question posée par mon collègue Laurent Furst sur la notion d'indisponibilité des matériels, en vous demandant comment on mesure cette indisponibilité. Par exemple, si on embarque un hélicoptère Tigre sur un bâtiment de projection et de commandement (BPC) qu'on envoie à l'autre bout de la Méditerranée, cet hélicoptère est-il considéré comme indisponible ?

Mme Patricia Mirallès. Madame la directrice, le service industriel de l'aéronautique, créé le 1^{er} janvier 2008, est une entité publique interarmées de première importance, en ce qu'elle met en concurrence les industriels privés dans un objectif de maîtrise des coûts et pour repousser les frontières de l'obsolescence des matériels. Pourriez-vous nous préciser quelle place occupe le SIAé dans la nouvelle architecture du maintien en condition opérationnelle, à la suite de la création de la Direction de la maintenance aéronautique le 1^{er} mars 2018 ? Plus précisément, quels ont été les effets concrets de la réforme du MCO sur les prérogatives et les marges de manœuvre du SIAé ?

M. Yannick Favennec Becot. Madame la directrice, vous nous avez beaucoup parlé, ce qui est légitime, des industriels et des moyens que vous envisagiez pour les impliquer et les

responsabiliser davantage, mais avez-vous l'intention d'associer à cette démarche les petites et moyennes entreprises, voire les très petites entreprises ? Le cas échéant, comment comptez-vous procéder et dans quelles régions géographiques interviendrez-vous en priorité ?

M. Christophe Lejeune. Madame la directrice, la France a été nommée nation leader sur le système de combat aérien du futur, et des négociations sont en cours avec Airbus et Dassault Aviation pour piloter ce projet. Si la question de la maintenance sur le long terme, qui vise à responsabiliser les industriels, est prise en compte dans les négociations, avec quels moyens pourriez-vous en contrôler la fiabilité et la pertinence ?

Mme l'IGHCA Monique Legrand-Larroche. En ce qui concerne la maintenance prédictive, nous allons nous appuyer sur les travaux menés par la DGA dans le cadre d'ARTEMIS, un projet de traitement du *big data*. Il faudra que les premiers cas étudiés soient ceux du MCO aéronautique, car ils se prêtent particulièrement bien au *big data*. Par ailleurs, nous procédons à un travail de rationalisation de nos systèmes d'information logistique avec un projet appelé Brasidas : pour pouvoir faire de la maintenance prédictive, il ne faut pas seulement disposer d'outils, encore faut-il pouvoir alimenter le système en données.

J'attends des gains de maintenance de la mise en œuvre de la maintenance prédictive, mais je ne dispose pas encore de chiffres à ce sujet. En tout état de cause, même si c'est un peu frustrant, nous devons lancer des actions dès maintenant en sachant que les gains ne seront pas immédiatement perceptibles. Ce qui nous pénalise beaucoup aujourd'hui, c'est que nous avons des plans recommandés d'entretiens prévoyant des visites assez fréquentes : j'espère que la maintenance prédictive nous permettra prochainement de pouvoir desserrer un peu ce cadencement.

Pour ce qui concerne l'Atlantique 2, la durée de formation des équipes est effectivement pénalisante pour le SIAé. Cela dit, le MCO aéronautique nécessite l'intervention d'équipes ayant suivi une formation d'un excellent niveau. Il justifie également que le SIAé dispose de moyens industriels, et notamment qu'il ait la capacité d'embaucher sans avoir besoin de trop d'autorisations pour ce faire, d'anticiper sur une future augmentation de la charge de travail et former ses personnels.

La situation de l'Atlantique 2 n'est pas satisfaisante, j'en conviens, ce qui explique que j'aie indiqué tout à l'heure des objectifs que certains peuvent trouver insuffisamment ambitieux. C'est un fait, un certain délai est nécessaire pour que les personnels montent en compétence ; par ailleurs, le programme de modernisation de l'ATL 2 qui a été lancé va également conduire à des indisponibilités un peu plus longues sur les aéronefs concernés.

Pour évaluer la disponibilité, l'on regarde le nombre total d'appareils constituant la flotte, le parc. En retirant les aéronefs immobilisés dans le cadre du soutien industriel, l'on obtient les aéronefs dits « en ligne » puis, en retirant ceux immobilisés dans le cadre du soutien opérationnel, l'on obtient les appareils disponibles. Un aéronef placé sur un BPC est considéré comme disponible s'il est capable de voler, à la différence d'un aéronef faisant partie d'un chantier de modernisation qui, lui, est classé indisponible – alors même que la performance du MCO n'est pas en jeu, puisqu'il s'agit d'un chantier planifié en vue d'une remise à niveau. C'est actuellement le cas pour nombre d'aéronefs, notamment pour les avions Atlantique 2, Mirage 2000D et Rafale, ainsi que pour les hélicoptères Cougar et Tigre – ces derniers devant passer du standard HAP au standard HAD.

Nous devons nous assurer que la performance des industriels sera au rendez-vous pour la mise en œuvre du système de combat aérien du futur et, pour cela, l'une des meilleures options consiste pour la DGA à passer des contrats de développement de production et de soutien. C'est ce que je faisais dans mon poste précédent, où j'ai mis en place des contrats de soutien dans la durée, pouvant aller jusqu'à dix ans. En ce qui concerne, par exemple, le futur système de drones tactiques (SDT) le contrat passé par la DGA était assorti d'une longue durée de soutien, ce soutien étant ensuite financé par les programmes 146 et 178 – la source de financement a peu d'importance. L'industriel ayant souscrit le contrat est assuré, pour développer et produire le système, d'un engagement de soutien dans la durée, ce qui le responsabilise beaucoup, car il ne peut s'estimer dégagé de toutes ses obligations après avoir livré les matériels commandés. À mes yeux, c'est un système très efficace : je crois beaucoup à la vertu des engagements dans la durée.

Vous m'avez demandé si la refonte de l'organisation du MCO était efficace. J'espère que oui, c'est en tout cas mon objectif... En tout état de cause, créer une nouvelle structure et instituer de nouvelles méthodes produit l'effet d'un électrochoc. De mon point de vue, cela ne peut qu'être positif, et j'espère revenir prochainement devant vous pour vous confirmer que cela a été le cas.

Mme Séverine Gipson. Madame la directrice, vous avez évoqué la nouvelle réorganisation de la réforme du MCO aéronautique et les implications en matière de ressources humaines. Quelles sont les nécessités de formation et de compétences nouvelles que vous avez identifiées ?

M. Thomas Gassilloud. Dans le cadre de la préparation du PLF 2019 pour l'armée de terre, ma collègue Sereine Mauborgne et moi-même allons être amenés à nous intéresser à la préparation opérationnelle des forces, donc au MCO. Selon l'organisation qui prévalait jusqu'à la réforme de mars 2018, le chef d'état-major de l'armée de l'air était, si j'ai bien compris, responsable de la performance globale du MCO aéronautique, mais la DMAé est désormais directement subordonnée au chef d'état-major des armées. Quels sont les impacts de cette nouvelle organisation pour l'armée de terre ?

D'autre part, afin de concentrer les équipes internes vers les hélicoptères tactiques de l'armée de terre – Tigre et NH90 –, que pensez-vous de l'externalisation prioritaire du MCO des hélicoptères destinés, par exemple, à la formation des équipages d'hélicoptère de type Fennec, ou des hélicoptères en fin de vie de type Puma ?

Mme Josy Poueyto. Madame la directrice, la multiplication des contrats auprès d'un très grand nombre de prestataires a été identifiée comme une des causes des mauvais taux de disponibilité des matériels aéronautiques des armées françaises. Quelles actions envisagez-vous de mettre en place pour améliorer ces taux de disponibilité, et plus spécifiquement le MCO des aéronefs, qualifié d'alarmant lors de l'état des lieux effectué en novembre dernier ?

M. Jean-Charles Larsonneur. Je me réjouis de voir le rôle de la SIAé conforté et ses modes d'action modernisés. J'étais hier sur la base aéronavale de Landivisiau et je visiterai prochainement celles de Lann-Bihoué et de Lanvéoc-Poulmic, et je voudrais vous interroger sur l'évolution envisagée des effectifs, en particulier en ce qui concerne les personnels civils. Quelles sont les orientations à prévoir dans ce domaine ?

En matière d'innovation, vous avez évoqué le développement de ce qu'on appelle désormais la fabrication additive, qui est susceptible de réduire la dépendance des forces à la *supply chain*, car elle aura sans doute des applications intéressantes dans le domaine du MCO. Un programme d'études amont est-il envisagé dans ce domaine afin d'abonder la recherche et éventuellement de conforter le rôle du SIAé ?

M. Jacques Marilossian. Au printemps dernier, j'ai eu l'occasion de visiter le SIAé à Cuers en compagnie de ma collègue Sereine Mauborgne. Nous en avons retenu que des risques forts pèsent sur la situation actuelle du service, sur sa pérennité et sa performance. S'il me paraît possible d'adapter, au plan budgétaire, le besoin de partenariat renforcé avec des industriels – vous avez évoqué les contrats globaux, la réactivité et la souplesse du monde de l'industrie privée, le travail en deux huit, les délais d'embauche, l'attractivité et la fidélisation des métiers –, nous savons qu'il nous faut aussi assurer l'autonomie de l'État, avec un SIAé étatique, tout en développant la réactivité et l'efficacité industrielle dans le soutien.

Lors de son audition devant cette commission en octobre dernier, le général Lanata a avancé l'idée du développement de l'apprentissage dans les ateliers de maintenance aéronautique de l'armée de l'air, au moyen de partenariats avec les collectivités territoriales et les acteurs économiques locaux. Quel est votre sentiment sur les nécessaires évolutions du statut du compte de commerce ? Enfin, selon vous, quelles seraient les mesures législatives ou réglementaires à prendre afin de disposer de plus de souplesse et d'efficacité, et dans quels délais ?

M. Jean-Michel Jacques. Madame la directrice, vous nous avez parlé de la réorganisation de votre service, mais aussi du dialogue que vous avez eu avec des industriels afin de leur expliquer, entre autres, l'intégration du MCO dans les différents projets. Pourriez-vous nous décrire leurs premières réactions ?

M. Jean-Marie Fiévet. Je vous remercie pour la précision de votre présentation, notamment en ce qui concerne la disponibilité des matériels aéronautiques. Cela dit, je ne comprends pas comment il se fait que le taux de disponibilité de la flotte d'hélicoptères n'est que de 25 %, alors qu'il atteint plus de 95 % pour la flotte d'hélicoptères de la sécurité civile.

M. Alexis Corbière. Si le taux de disponibilité de nos aéronefs est de 90 % en OPEX, il est plutôt de l'ordre de 30 % sur le territoire national. Mme la ministre et vous-même vous êtes exprimées à ce sujet en indiquant notamment que vous souhaitiez replacer l'industriel au centre du processus de maintenance. Cependant, il a également été relevé que l'outil de maintenance était trop complexe et impliquait trop d'acteurs. Pouvez-vous nous préciser ce que cela implique concrètement, afin de permettre l'amélioration de la disponibilité de nos aéronefs ?

M. Damien Abad. Madame la directrice, le SIAé d'Ambérieu-en-Bugey comporte un détachement air important, ce qui donne lieu à une réflexion sur les différentes utilisations qui peuvent être faites de la plateforme. Estimez-vous que le plan de charge actuel vous paraît correspondre aux besoins ? Plus généralement, quel est l'avenir de cet établissement du SIAé ?

Mme l'IGHCA Monique Legrand-Larroche. Les compétences dont nous avons besoin sont bien évidemment les compétences techniques sur les flottes, mais également les capacités à négocier des contrats, ainsi que les compétences financières et en management de

projet. Nous allons recruter des ingénieurs civils pour nous garantir ces compétences dans la durée, ce qui n'est pas possible avec des militaires en raison du rythme des mutations.

Cela peut ressembler à une boutade, mais j'ai envie de dire que le fait que la DMAé soit désormais directement subordonnée au CEMA ne change pas grand-chose pour l'armée de terre... Dans la pratique, le plus important est le signal que constitue le rattachement direct de la DMAé au CEMA, qui lui confère une certaine importance. Notre direction entretient un dialogue régulier avec l'armée de terre, qui nous permet de bien prendre en compte ses besoins et ses contraintes afin d'y répondre au mieux – d'une manière générale, j'estime essentiel que nous restions constamment à l'écoute des trois armées.

L'une des premières choses que nous allons faire va consister à externaliser le soutien du Fennec – y compris le soutien près de l'appareil –, ce qui est possible pour une flotte réservée à l'instruction des personnels – autrement dit qui n'est donc pas utilisée en opérations – et soumise à une utilisation assez régulière.

Pour ce qui est de la comparaison avec les appareils de la sécurité civile, je veux souligner que ces derniers sont plus simples, dans la mesure où ils ne sont généralement pas dotés d'un système d'armes – un hélicoptère est parfois déclaré indisponible simplement en raison d'un problème affectant son système d'armes, tout en étant parfaitement capable de voler – et soumis à des conditions d'emploi en métropole plus régulières que les appareils utilisés en opérations. Je précise que les hélicoptères de la sécurité civile, tout comme ceux de la gendarmerie, bénéficient également du soutien de la DMAé.

Si nous sommes effectivement très attentifs à la fabrication additive, nous ne perdons jamais de vue les règles de navigabilité, destinées à garantir une certaine sécurité dans la durée. Il peut être très intéressant en opération, lorsqu'une pièce tombe en panne ou se trouve endommagée, de pouvoir la remplacer par une pièce temporaire, de manière à remettre l'aéronef en vol et d'assurer une mission, mais qui ne serait pas destinée à être utilisée dans la durée. J'ai lu dans la presse que les Américains ont utilisé – sur un F-35, me semble-t-il – une pièce provenant de la fabrication additive ; mais en ce qui nous concerne, nous n'en sommes pas encore là.

J'ajoute que la question du coût associé se pose également : *a priori*, définir les procédures pour faire toutes les pièces en fabrication additive se traduirait par un coût colossal, ce qui limite l'intérêt de cette technologie. En revanche, il s'agit sans aucun doute d'une compétence que le SIAé doit acquérir : il doit donc être doté des moyens qui lui permettront de se moderniser et d'acquérir les nouvelles compétences du MCO aéronautique de demain, de manière à être toujours aussi performant dans le soutien de nos aéronefs.

Pour ce qui est de l'impact de la nouvelle organisation sur le SIAé, j'ai expliqué tout à l'heure comment nous cherchions à responsabiliser les industriels en choisissant l'un d'eux comme maître d'œuvre. Si nous avons choisi de travailler avec Airbus Helicopters pour le Cougar, en revanche, pour le Dauphin Pedro, le Panther et le C-130H, nous avons souhaité que le SIAé soit le maître d'œuvre du soutien de ces appareils : c'est pour lui une nouvelle compétence.

Je répète que pour assurer la pérennité du SIAé, le minimum consiste à maintenir son compte de commerce – un compte pleinement actif, sans contraintes administratives particulières. L'une des difficultés pour le SIAé est que son statut ne lui permet pas de

conclure de vrais partenariats engageants avec l'industrie. C'est pourquoi je ne peux pas le faire intervenir en cotraitance : je suis obligée de passer un contrat avec un industriel et, en parallèle, un quasi-contrat avec le SIAé, ce qui est à l'origine d'une coupure qui peut être dommageable. En revanche, les personnels du SIAé ont aujourd'hui la possibilité de travailler en deux huit : l'autorisation en a été donnée très récemment pour l'A400M, afin de pouvoir procéder aux visites dans un délai plus réduit.

Je précise que le SIAé a recours à l'apprentissage, et il le fait de manière efficace. C'est pour lui une très bonne pratique.

Pour ce qui est de la réaction des industriels à la nouvelle organisation, je dirai que ceux qui pressentent qu'ils peuvent être désignés maître d'œuvre sont satisfaits, et que ceux qui pressentent le contraire ne le sont pas... Ils mettent tous en avant le besoin de rester en contact direct avec les forces, ce dont je suis convaincue. Je leur réponds qu'ils peuvent parfaitement rester en contact avec les forces tout en étant sous-traitants – et c'est à nous qu'il revient de nous assurer qu'un maître d'œuvre n'étouffe pas ses sous-traitants. Les industriels se sont déclarés intéressés ; reste désormais à voir comment va se traduire leur intérêt. Il faut bien comprendre que la mauvaise performance actuelle en termes de disponibilité n'est pas bonne pour les industriels non plus : d'abord parce qu'ils sont attachés à ce que leurs appareils servent, ensuite parce qu'une telle situation renvoie une image négative qui peut compromettre leurs chances à l'export. Le fait qu'on leur donne les moyens d'améliorer la performance bénéficie à tout le monde – encore faut-il qu'ils n'en profitent pas pour réaliser des marges colossales et, pour éviter cela, il nous appartient de négocier au mieux avec eux.

M. André Chassaigne. Vous avez expliqué qu'il y aurait un recrutement d'ingénieurs civils afin de diminuer la rotation des ingénieurs militaires sur les sites. J'y vois une forme de contradiction car, s'il s'agit d'un recrutement sur la base d'un contrat de droit privé, on sait que les ingénieurs travaillant pour l'État sont souvent aspirés par les industries du privé, qui leur offrent des salaires plus importants afin de bénéficier de leurs compétences acquises au sein d'entreprises d'État. Pouvez-vous nous préciser selon quel statut ces personnels seront recrutés ?

M. Loïc Kervran. N'y aurait-il pas à redire sur notre façon de rédiger les cahiers des charges initiaux et d'établir les prérequis ? En d'autres termes, ne commande-t-on pas aux industriels des matériels dont la maintenance est trop compliquée ?

Mme l'IGHCA Monique Legrand-Larroche. Le recrutement d'ingénieurs que j'ai évoqué doit se faire au sein de la DMAé dans le cadre de contrats de droit public. Cela dit, au-delà du statut, nous avons la chance aujourd'hui que notre industrie se porte mieux, ce qui lui permet d'embaucher des personnels compétents et bien formés. Dans ces conditions, il n'est pas surprenant que l'industrie du secteur privé vienne débaucher nos personnels, ce qu'elle fait d'autant plus facilement qu'elle peut leur offrir des salaires bien supérieurs. C'est un état de fait.

Ce que nous pouvons faire pour garder nos personnels, c'est leur proposer une mission qui les passionne, des parcours attractifs, l'intérêt du métier... Pour ce qui est des salaires, nous ne sommes pas en mesure de nous aligner. Je dirai que si nos personnels partent irriguer l'industrie française, cela ne me peine qu'à moitié : en revanche, cela m'agace particulièrement lorsque je les vois partir à l'étranger.

M. le président. Madame la directrice, je vous remercie pour toutes ces précisions, et pour ce petit mot de fin.

La séance est levée à dix heures cinquante.

*

* *

Membres présents ou excusés

Présents. - M. Damien Abad, M. Louis Aliot, M. François André, M. Pieyre-Alexandre Anglade, M. Jean-Philippe Ardouin, M. Didier Baichère, M. Xavier Batut, M. Thibault Bazin, M. Olivier Becht, M. Christophe Blanchet, Mme Aude Bono-Vandorme, M. Jean-Jacques Bridey, Mme Carole Bureau-Bonnard, M. Philippe Chalumeau, M. André Chassaigne, M. Alexis Corbière, M. Jean-Pierre Cubertafon, M. Stéphane Demilly, Mme Marianne Dubois, M. M'jid El Guerrab, M. Yannick Favennec Becot, M. Jean-Jacques Ferrara, M. Jean-Marie Fiévet, Mme Pascale Fontenel-Personne, M. Laurent Furst, M. Claude de Ganay, M. Thomas Gassilloud, Mme Séverine Gipson, M. Guillaume Gouffier-Cha, M. Fabien Gouttefarde, Mme Émilie Guerel, M. Jean-Michel Jacques, Mme Élodie Jacquier-Laforge, M. Loïc Kervran, Mme Anissa Khedher, M. Bastien Lachaud, M. Jean-Christophe Lagarde, M. Fabien Lainé, Mme Frédérique Lardet, M. Jean-Charles Larssonneur, M. Didier Le Gac, M. Christophe Lejeune, M. Jacques Marilossian, Mme Sereine Mauborgne, M. Philippe Michel-Kleisbauer, Mme Patricia Mirallès, Mme Josy Poueyto, M. Joaquim Pueyo, Mme Laurence Trastour-Isnart, Mme Nicole Trisse, Mme Alexandra Valetta Ardisson, M. Charles de la Verpillière

Excusés. - M. Florian Bachelier, M. Sylvain Brial, M. Luc Carvounas, Mme Françoise Dumas, M. Olivier Faure, M. Philippe Folliot, M. Christian Jacob, Mme Manuëla Kéclard-Mondésir, M. Franck Marlin, M. Gwendal Rouillard, M. François de Rugy, Mme Sabine Thillaye, M. Patrice Verchère