

A S S E M B L É E N A T I O N A L E

X I 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, ouverte à la presse, de M. Marwan Lahoud,
président d'EADS France, directeur général délégué du groupe,
sur le projet de loi de programmation militaire 2

Jeudi

19 septembre 2013

Séance de 9 heures 30

Compte rendu n° 99

SESSION EXTRAORDINAIRE DE 2012-2013

Présidence
de Mme Patricia Adam,
présidente



La séance est ouverte à neuf heures trente.

Mme la présidente Patricia Adam. Nous accueillons M. Marwan Lahoud, président d'EADS France. Comme celles qui ont précédé, cette audition est ouverte à la presse.

Les sujets que nous souhaitons aborder avec vous sont nombreux, monsieur le président, alors que l'Airbus A400M commence à être livré. Notre commission a beaucoup discuté de ce projet et se réjouit de sa concrétisation.

M. Marwan Lahoud, président d'EADS France. Je commencerai par quelques données. Le chiffre d'affaires du groupe EADS s'élevait à 56 milliards d'euros en 2012, dont 42 % réalisés en France. La production est exportée des « pays domestiques » à 76 %. Sur ces 56 milliards, 30 %, soit 17 milliards, concernent les domaines de souveraineté – la défense, la sécurité et l'espace –, ce qui fait d'EADS le premier acteur européen dans ces secteurs.

Le groupe a récemment décidé de réorganiser l'ensemble des activités de souveraineté en les rassemblant dans une division unique, à l'exception de l'activité de défense d'Eurocopter. Cette consolidation a pour objectif de renforcer notre efficacité pour faire face à la contraction générale des budgets européens de défense – la France faisant, de ce point de vue, figure d'exception : la prise de conscience par Paris de l'importance de l'investissement de défense n'a pas d'équivalent dans le reste de l'Europe.

Aux yeux du groupe EADS, qui est le premier fournisseur du ministère de la Défense avec trois milliards d'euros de chiffre d'affaires, le projet de loi de programmation militaire (LPM) préserve l'essentiel des capacités et confirme la place de l'industrie au cœur du dispositif de défense. Ce qu'il faut souhaiter, c'est que la performance économique du pays permette l'exécution de ce projet.

Pour l'industrie, il s'agit d'une loi de transition qui prévoit différentes productions et l'achèvement de programmes lancés auparavant, mais pas de programme nouveau. Dans ce calendrier, néanmoins, il nous faudra préparer les programmes futurs si nous voulons rester en pointe en matière de défense et préserver la capacité d'exportation de nos entreprises, laquelle est essentielle à l'équilibre de leur modèle économique.

Nous avons pris note tant des clauses de sauvegarde inscrites dans le projet de loi afin de garantir la disponibilité des ressources que de l'engagement politique clair exprimé par le Président de la République. Le modèle financier proposé par la loi est cependant fragile compte tenu du contexte économique. L'exécution est toujours un défi en matière de défense et l'industrie attache peut-être plus d'importance à ce défi qu'au contenu même du texte, voire aux prises de conscience et aux décisions politiques qu'il peut traduire.

L'idée que la technologie est au cœur de notre politique de défense est désormais partagée. Le débat sur les rôles respectifs de l'homme et de la machine est dépassé. Tous les retours d'expérience le montrent : si le succès des opérations militaires repose bien sûr sur les hommes et les femmes qui y sont engagés, il est indispensable que ceux-ci disposent des équipements les plus en pointe et les plus efficaces. La technologie est désormais partout. Même lorsque l'on combat un ennemi qui n'est pas un État organisé – ce qui est le cas de la quasi-totalité des engagements de nos forces –, les adversaires disposent du dernier état de la technologie. On ne peut donc faire l'impasse sur cet aspect.

Enfin, indépendamment de tout choix stratégique, l'approche nationale est aujourd'hui condamnée faute de moyens. Le nationalisme industriel de défense est un luxe que nous ne pouvons plus nous payer : il n'y a pas d'autre choix que de coopérer, sur la base de besoins harmonisés en amont et en tirant les leçons des coopérations difficiles que nous avons connues dans le passé.

De ma longue expérience en la matière, je conclus qu'il faut un chef au niveau des donneurs d'ordre et un chef au niveau de l'organisation industrielle. Il peut s'agir, dans le premier cas, d'un État, d'une agence européenne ou d'un bureau de programme, mais ce doit être un vrai chef qui dispose d'une délégation et n'est pas contraint de se retourner vers ses mandants chaque fois qu'il y a une décision à prendre ; dans le second, on doit laisser l'industrie s'organiser comme elle sait le faire, avec des maîtres d'œuvre, un tissu de sous-traitants national et international. Il faut éviter d'entrer dans le détail de l'organisation industrielle en amont du programme. Je comprends l'importance que revêt aux yeux de la représentation nationale le retour économique dans le pays. La France doit bien entendu être le premier bénéficiaire de l'investissement français, mais c'est à l'industrie d'assurer ce retour et non aux bureaux de l'administration qui ont parfois une approche tatillonne de l'organisation industrielle. Chaque fois que l'on a privilégié la première solution, on a remporté des succès ; chaque fois que l'on a fait l'inverse en faisant primer les retours géographiques sur l'efficacité, on a rencontré beaucoup de difficultés.

J'en viens à mes commentaires sur le projet de LPM.

D'abord, le niveau de ressources annoncé pour l'agrégat « Équipement » permet de maintenir l'ensemble des grands programmes. Mais il consacre l'abandon de la planification 2009-2020 et remet significativement en cause les cibles et les cadences de production initialement prévues.

Pour ce qui concerne EADS, les livraisons prévues d'A400M d'ici à 2020 passent de 35 à 15. Bien qu'il entre dans notre métier d'industriel de nous adapter aux besoins et aux cadences, je souhaite néanmoins attirer votre attention sur l'importance de la continuité de l'effort s'agissant de l'A400M, gage de sa crédibilité. L'entrée en service opérationnel de l'appareil est une phase très importante de la vie du programme et toutes nos équipes sont mobilisées pour la réussir, d'autant que cette phase correspond au début des prospects à l'exportation. L'équilibre du programme est construit autour de la commande initiale en Europe, bien sûr, mais aussi et surtout autour d'un potentiel élevé d'exportation.

Le projet de LPM consacre également la réduction des commandes d'hélicoptères Tigre. Cette réduction ne sera que partiellement amortie, sur le plan économique et technologique, par la reconversion d'hélicoptères d'appui protection (HAP) en hélicoptères d'appui destruction (HAD), qui sont la version la plus récente et la plus adaptée aux besoins opérationnels modernes. Les spécifications du HAP remontent en effet à une époque où les menaces se situaient plutôt à l'est de l'Europe.

Quant au programme d'hélicoptères NH90, il est préservé jusqu'à la fin de la décennie par la confirmation de la commande de 34 exemplaires TTH supplémentaires, mais au prix d'une réduction importante de la cadence de production. Là aussi, l'importance du transport – qu'il soit tactique ou stratégique – est enfin reconnue.

L'ensemble du tissu industriel concerné par les programmes devra bien entendu s'adapter. Vous connaissez ma position à ce sujet : le travail de l'industrie est de s'adapter aux besoins tels qu'ils sont exprimés, à condition toutefois que ceux-ci ne soient pas soumis à des ruptures brutales qui vont au-delà de ce que permet l'élasticité de l'outil industriel.

Les programmes de souveraineté – dissuasion, renseignement d'origine spatiale – sont préservés.

Je ne serais pas complet si je ne disais pas un mot des drones. Faire voler des objets non habités dans l'atmosphère est, de mon point de vue, une technologie de rupture pour l'aéronautique dans son ensemble. La France et l'Europe ne peuvent pas faire l'économie d'une présence industrielle forte et souveraine dans ce domaine. C'est le sens de l'appel que nous avons lancé avec Dassault Aviation et Finmeccanica pour un programme futur de drones de surveillance, sachant que les drones de combat font l'objet d'un effort par ailleurs.

Cette technologie de rupture que constitue le vol non habité, piloté à partir du sol voire autopiloté, requerra des efforts de la part des pays européens et de la France s'ils ne veulent pas se voir complètement dépassés.

Cependant, il existe des besoins opérationnels urgents. L'industrie, l'État, l'administration et les forces armées ont raté collectivement et à plusieurs reprises le rendez-vous s'agissant des drones de surveillance, ce qui explique le recours à l'achat sur étagère de drones américains *Reaper*. Ceux-ci ont déjà fait leur preuve en opération. Il faudra les adapter aux forces françaises, étant entendu que cela doit rester une solution de transition.

Le projet de loi de programmation militaire, je l'ai dit, est un texte de transition qui doit nous inciter à préparer le lancement de nouveaux programmes pour le futur. L'effort de recherche et développement est donc crucial. Le ministre de la Défense nous a confirmé à plusieurs reprises qu'il serait préservé. Je ne peux que souligner son importance si nous ne voulons pas perdre pied à moyen terme, alors que la situation économique est très difficile.

Le maintien en condition opérationnelle (MCO) est également un sujet de préoccupation. Les ressources qui lui sont dévolues doivent permettre à la fois d'accompagner l'entrée en service d'équipements nouveaux et d'assurer la pérennité des parcs anciens. J'avoue mon inquiétude, car je n'ai pas encore acquis la conviction que l'on puisse faire les deux avec la progression annoncée des ressources. Ce travail, partagé entre l'État et l'industrie, demande de notre part un effort considérable.

Je terminerai par un sujet qui, du fait de mon parcours, me tient à cœur. J'appelle solennellement à une rénovation de la relation entre l'État et l'industrie, dont le maître mot serait : « plus de confiance, moins de défiance ». En tant qu'entrepreneurs, nous représentons bien entendu les intérêts qui sont les nôtres, mais nous sommes aussi, pour la plupart, extrêmement préoccupés de l'intérêt général et conscients du rôle que nous jouons pour notre défense et, très concrètement, pour l'efficacité et la protection de nos soldats en opérations. Nous savons que ce que nous faisons est vital, à la fois pour notre pays et pour les jeunes filles et les jeunes garçons qui font la guerre pour nous. Toute l'industrie est prête à travailler avec l'ensemble des acteurs pour redéfinir une relation basée sur la confiance.

Mme la présidente Patricia Adam. Notre commission en est convaincue. C'est bien pourquoi nous accordons une place très importante aux industriels de défense dans nos

auditions sur le projet de LPM. Nos relations sont empreintes de beaucoup de confiance et de respect.

M. Joaquim Pueyo. Cette loi de programmation préserve l'essentiel de l'essentiel, avez-vous dit, et j'en prends acte. Les responsables industriels que nous avons auditionnés hier nous ont affirmé à peu près la même chose, en dépit des difficultés que connaîtront les cadences de production et du décalage de certains programmes. L'exportation, estiment-ils, devrait absorber ces difficultés.

Dans une tribune publiée dans le journal *Le Monde*, vous avez souligné que les entreprises de défense affichent un solde très largement positif à l'exportation. Et vous aviez formulé l'année dernière devant notre commission une proposition consistant « à mieux organiser la coopération entre États européens en matière de soutien à l'exportation, ce qui suppose un changement complet d'état d'esprit et de culture ». Vous ajoutiez : « Il y a des propositions et des évolutions concrètes à apporter sur la manière de concevoir cette coopération. »

Dans quelques mois, un Conseil européen se réunira pour réfléchir à l'Europe de la défense. En tant que dirigeant d'une entreprise européenne importante et en tant que spécialiste de la stratégie internationale de votre groupe, que recommanderiez-vous ?

M. Marwan Lahoud. D'abord un changement d'état d'esprit. Nous ne pouvons pas à la fois coopérer et passer notre temps à nous comparer. Dans nos coopérations européennes bilatérales ou multilatérales, nous n'avons de cesse d'affirmer que nous coopérons tout en comparant nos performances avec nos partenaires : sommes-nous meilleurs que les Allemands, que les Britanniques ? De leur côté, nos partenaires font la même chose. Dès que l'on parle d'exportation, une surenchère s'établit à l'intérieur du groupe d'entreprises amenées à coopérer.

Pour provoquer un changement d'état d'esprit, on a déjà permis des évolutions – les licences globales, par exemple – pour faciliter le transfert d'équipements sensibles entre les pays participant à tel ou tel programme. Il n'empêche que nous continuons de comptabiliser les valeurs ajoutées nationales pour le calcul de la balance commerciale. Il faut arriver à sortir de ce raisonnement.

Je prendrai un exemple dans l'aéronautique : un avion Airbus, on le sait, est fabriqué par morceaux dans quatre pays européens, la France, l'Allemagne, le Royaume-Uni et l'Espagne. Plutôt que de comptabiliser l'avion comme une exportation d'un des pays en fonction de l'endroit d'où il sort, c'est-à-dire l'endroit où se trouve la chaîne d'assemblage, il faudrait arriver à comptabiliser les proportions. Cette disposition ne nécessite qu'un changement logiciel dans le calcul de la balance commerciale. Mais elle permettrait de changer complètement l'état d'esprit car aujourd'hui, selon que la chaîne d'assemblage est à Toulouse ou à Hambourg, le décompte est tout différent.

Le mode de calcul actuel, j'y insiste, n'est absolument pas représentatif de la réalité : si l'on ne vend que la part française ou que la part allemande d'un Airbus, il ne vole pas ! Un ancien ambassadeur britannique à Paris l'illustrait par une boutade : les ailes des Airbus sont fabriquées au Royaume-Uni, donc sans le Royaume-Uni un Airbus n'est qu'un bus !

Le jour où nous accepterons le fait que nous sommes vraiment interdépendants et où nous cesserons de nous comparer, nous aurons vraiment progressé. Nous essayons de promouvoir des idées en ce sens dans la perspective du Conseil européen de décembre.

M. Christophe Guilloteau. Se comparer permet parfois de se rassurer !

Si je comprends bien, la baisse du nombre d'A400M livrés serait en quelque sorte compensée par une modification s'agissant des hélicoptères. Quoi qu'il en soit, quelle perte représente, pour votre groupe, le report des livraisons d'A400M ?

M. Marwan Lahoud. Je me suis sans doute mal exprimé. Il n'y a pas de compensation entre l'A400M et les programmes d'hélicoptères. En revanche, la transformation d'hélicoptères Tigre HAP en HAD permet de compenser partiellement la réduction de 80 à 60 unités du parc de l'armée de terre.

M. Christophe Guilloteau. Qu'entendez-vous par « partiellement » ?

M. Marwan Lahoud. Alors qu'en nombre d'appareils, la réduction est d'un quart, elle ne serait plus que de 10 % environ en valeur, ce que nous-allons nous efforcer d'absorber.

Concernant l'A400M, la question est différente. Que le nombre de livraisons prévues d'ici à 2020 passe de 35 à 15 n'est pas un problème insurmontable en soi, puisque nous sommes au début de la montée en cadence de la chaîne d'assemblage. Il nous suffira de la modifier – ainsi que celle de l'ensemble des sous-traitants – pour y arriver. N'oublions pas que la production de l'A400M se fait dans les usines Airbus. C'est, là encore, une modification que nous allons malheureusement devoir absorber au prix de réallocations de plans de charge.

La question qui se pose est celle de l'après-2020 et de la cible finale du programme. Aujourd'hui, la France n'a pas modifié cette cible mais un point d'interrogation flotte au-dessus de l'après 2020. Des modifications de cible intervenant maintenant ou plus tard perturberaient l'équilibre du programme, puisque tous les pays européens parties prenantes pourraient soit protester, soit prendre des dispositions de même nature.

Le programme a été conçu autour d'une cible initiale et d'un potentiel à l'export. Si un doute apparaissait sur sa poursuite, ses performances à l'exportation en seraient affectées.

M. Philippe Folliot. La difficulté est de mettre en adéquation les besoins de nos forces, qui sont réels et importants – qu'il s'agisse de la capacité de transport tactique et stratégique ou de l'entraînement des régiments de parachutistes –, les moyens, qui sont très limités, et les contraintes industrielles.

Vous avez partiellement répondu s'agissant de l'A400M, mais qu'en est-il de l'A330 MRTT, avion multirôle de ravitaillement et de transport ? Le Livre blanc prévoyait 12 appareils, or seuls deux seront livrés. La montée en puissance de la production sera-t-elle différée par rapport à vos prévisions ? Sans revenir sur ce qui s'est passé avec les États-Unis, peut-on s'attendre à des contrats d'exportation ?

Concernant plus généralement le rapport entre industries civile et militaire, après l'échec des discussions avec BAE Systems – que nous regrettons –, quelles sont les autres

perspectives de synergie ou de fusion ? Vous avez ouvert des pistes s'agissant des drones et de votre relation avec l'autre grand groupe français du secteur, Dassault Aviation. Pourriez-vous nous en dire plus sur la stratégie d'EADS en la matière ?

M. Marwan Lahoud. Le fait que l'activité d'EADS soit répartie entre civil à 70 % et militaire à 30 % est une chance et même une aubaine. Si nous n'étions qu'une industrie militaire, passer de 12 à deux appareils à livrer serait une catastrophe. Mais un MRTT est un A330 que l'on transforme en ravitailleur. Sachant que nous produisons en ce moment 10 A330 par mois, soit 120 par an et 600 sur cinq ans, le nombre des MRTT est faible au regard de ce volume. C'est le travail de conversion qui sera affecté. Heureusement, nous avons l'export : en l'occurrence, nous avons exporté le MRTT avant de le vendre en France, nous avons même gagné toutes les compétitions avec nos concurrents sauf pour le marché américain – que nous avons gagné puis perdu, pour être précis ! Le MRTT est dans les armées de l'air d'Abou Dhabi, d'Arabie saoudite, d'Australie, d'Inde, du Royaume-Uni... L'export vient donc compenser l'évolution de la demande française.

Cela dit, cet avantage a ses inconvénients. Lorsque les A330 sortent de la chaîne de production – ce sont alors, dans notre jargon, des « avions verts » –, la demande est très forte, si bien qu'il faut procéder à un arbitrage entre civil et militaire à chaque sortie d'avion. Parfois, il semble plus sûr de livrer un A330 à Air China que de le livrer à une éventuelle conversion pour en faire un MRTT. Mais nous allons devoir trouver des équilibres. L'avantage d'être une entreprise duale nous permet d'absorber des chocs tels que celui que vous évoquez. Une entreprise purement militaire dont les commandes passeraient de 12 à deux serait condamnée à mettre la clé sous la porte.

M. Philippe Folliot. Vous n'allez tout de même pas me dire que cette baisse vous arrange !

M. Marwan Lahoud. Loin de moi cette idée ! J'aurais préféré avoir cette commande de 12 MRTT tout de suite.

Concernant les discussions de stratégie industrielle, la page BAE Systems est tournée et nous avons adopté une logique de recentrage sur les activités qui sont dans notre ADN, la fabrication d'objets qui volent, en cherchant à être le plus performants possible en matière d'exportation, de productivité et de profitabilité.

Mme Geneviève Gosselin-Fleury. Qu'attendez-vous de la clause de revoyure que nous souhaitons inscrire dans cette LPM et qui n'existait pas dans les précédentes ?

Lors de l'université d'été de la défense à Pau, la semaine dernière, vous avez beaucoup insisté sur le climat de confiance que vous souhaitez développer avec l'administration, et vous le faites aujourd'hui encore. Estimez-vous qu'une certaine défiance et des exigences techniques « tatillonnes » de la part de l'administration et des militaires ont pu et peuvent constituer un frein à la réalisation de partenariats et de programmes de coopération, notamment au niveau européen ?

M. Marwan Lahoud. Lorsqu'une clause de revoyure est prévue, la tentation est grande de se l'approprier comme si elle était faite juste pour soi ! Il est formidable de voir cela dans un projet de loi de programmation militaire : c'est admettre et reconnaître les aléas d'exécution et prendre les dispositions pour les éviter. Le travail quotidien de l'industriel que

je suis est de faire des plans. Or, un plan sans clause de revoyure est risqué. De ce point de vue, l'industrie dans son ensemble se réjouit que l'on puisse examiner l'exécution et prévoir, si l'on constate des déviations, des moyens de rattraper les choses. Les forces armées en seront bénéficiaires, mais aussi l'industrie, qui pourra ajuster ses trajectoires en fonction de l'exécution et des éventuelles ressources supplémentaires – car nous sommes bien conscients que tout dépendra de la situation économique du pays.

J'en viens à la question concernant la confiance et la défiance. Même s'il est représenté dans telle ou telle commission, le monde de l'industrie est très frustré d'être tenu à l'écart des analyses à chaque exercice de programmation ou d'élaboration d'un livre blanc, sous le prétexte qu'un industriel ne peut que plaider pour sa paroisse. C'est nous réduire à un rôle que nous essayons de dépasser. Nous ne sommes pas des marchands de tapis : nous avons conscience d'appartenir à une industrie qui contribue à la posture de défense ; si nous ne produisons que des avions de transport, que des avions de combats, ou que des satellites d'observation, le dispositif serait incomplet. Or ce qui compte, c'est la cohérence du dispositif.

Cela étant, nous arrivons toujours à faire entendre notre voix. Plus important est le travail quotidien entre les équipes de programme de la DGA et de l'état-major et nos propres équipes de programme, qui devrait pouvoir se faire en équipe intégrée. Charles Edelstenne rappelait à Pau que c'est ainsi que l'on a développé le Mirage IV. Dans cette approche, les trois parties sont proches et travaillent dans le même sens.

Je souhaite également un rapprochement entre l'industrie, qui est au bout de la chaîne, et l'utilisateur. Je serai précis sur ce point : les officiers qui, à l'état-major des armées, s'occupent des programmes d'armement, ne sont pas les utilisateurs ; ils l'ont été lorsqu'ils étaient en opérations mais ils ne le sont plus. Le retour d'expérience tel qu'il est aujourd'hui organisé doit être raccourci.

M. Philippe Meunier. Quel sera le coût de la prochaine LPM pour votre entreprise en termes de chiffre d'affaires, d'emplois détruits ou non créés, de surcoûts ? J'imagine que le coût à l'unité n'est pas le même selon que 15 ou 35 livraisons sont prévues.

Vous avez indiqué que vous adapterez la chaîne de production de l'A400M et sa « montée en puissance » en fonction des commandes. Que se passera-t-il si vous remportez un gros marché à l'export ?

Vous avez passé avec plusieurs entreprises européennes des accords en matière de drones. Quelles assurances avez-vous de la part de l'État français pour le financement de ce projet ?

M. Marwan Lahoud. Je commence par votre dernière question. L'appel pour un drone futur est un appel pour un nouveau programme. Le projet de LPM qui vous est soumis n'en comportant aucun, cela reste un appel. Le programme ne viendra, je pense, que dans la LPM suivante. Nous devons nous y préparer sur le plan technologique, d'abord par un effort de R&T classique, ensuite en étudiant la manière dont on intégrera le *Reaper* dans les forces françaises. EADS a déjà, pour le meilleur et pour le pire, « francisé » la charge utile et la liaison satellite du drone israélien Harfang acheté sur étagère. Si l'on prévoit une approche similaire à l'avenir, il faudra prévoir le programme correspondant.

Plus généralement, une discussion aura lieu pour allouer une partie de l'enveloppe annuelle de R&T à la poursuite du travail sur les drones.

Concernant l'A400M, l'adaptation des cadences des chaînes de production est un travail complexe mais permanent. Nous en sommes à la phase de démarrage, donc nous démarrerons moins vite que nous ne l'avions prévu avec l'échéancier précédent. Mais si une commande à l'export arrivait demain matin, nous pourrions rattraper la cadence, sachant qu'il faut environ six mois pour configurer une chaîne de production.

Pour ce qui est des coûts, je ne m'aventurerai pas à jeter des chiffres sur la table. Un changement de cadence de la production de l'A400M suppose une renégociation de contrat. L'OCCAR n'a pas été saisie. Cette renégociation n'ayant pas commencé, je ne puis vous informer de son issue !

Il est difficile également d'établir des chiffres en termes d'effectifs, puisque le groupe est en croissance dans ses autres secteurs. Il est probable que les modifications se traduiront plutôt par des transferts entre le militaire et le civil. Le regroupement des trois divisions entraînera des adaptations que nous n'avons pas encore chiffrées mais dont je peux affirmer qu'elles resteront marginales à l'échelle d'un groupe employant 140 000 personnes. Un changement dans les effectifs, quel qu'il soit, doit être traité avec toute l'attention requise, mais, à ce stade, il n'y a pas de bouleversement dans le groupe EADS, et je puis le dire, dans la sous-traitance du groupe : nous sommes, en effet, portés par la vague de l'aéronautique civile.

M. Jean-Michel Villaumé. Vous nous avez présenté en juillet la future division Airbus Défense et Espace, qui sera opérationnelle en janvier 2014. Quels nouveaux programmes envisagez-vous dans le cadre de cette réorganisation ? Quelle analyse faites-vous du paysage concurrentiel international ?

M. Marwan Lahoud. La création d'Airbus Défense et Espace est elle-même une réponse anticipée au fait qu'il n'y a pas de nouveau programme d'envergure comparable à l'A400M. L'objectif est de consolider trois activités qui suivaient une logique de croissance. Dès lors que nous abandonnons l'idée que l'on va croître dans le spatial, la défense et l'aviation militaire, nous regroupons les entités pour être plus efficaces et plus solides.

Ce regroupement se traduira par la création d'une entreprise ayant un chiffre d'affaires de 14 milliards d'euros et employant 66 000 personnes en Europe. Nous n'avons rien inventé, du reste : l'Aérospatiale des années 1990 comportait une branche Espace et Défense, à une époque comparable à la nôtre pour ce qui est de la stagnation de la dépense de défense et de la dépense spatiale institutionnelle. On peut vivre très bien, dans l'industrie, en se concentrant sur ses points forts dans l'attente de jours meilleurs. Cela étant, les domaines « Cyber » et Sécurité en général, qui représentent quelques centaines de millions sur les 14 milliards de chiffre d'affaires, sont à forte croissance.

M. Yves Fromion. Vous avez fait l'éloge de la clause de revoyure mais nous vous connaissons trop bien pour savoir que vous n'êtes pas naïf. Si nous avons toujours refusé cette clause, c'est parce que nous savons que c'est une fenêtre grande ouverte pour une révision complète de la LPM et pour des baisses de crédits. En prévoyant cette disposition, on ne s'astreint pas à une discipline.

Certes, aucune loi de programmation militaire n'a été tenue – celle qui s'achève étant tout de même celle qui a été le mieux tenue, dans un contexte économique sans précédent. Mais il y a constamment des revoyures, ne serait-ce qu'à chaque projet de loi de finances annuelle.

De notre point de vue, une loi de programmation militaire doit être conçue pour être aussi robuste que possible, même si nous n'avons pas forcément beaucoup d'illusions au total. Nous sommes donc hostiles à cette clause, qui risque de donner l'idée qu'aujourd'hui on se fait plaisir et que l'on verra plus tard pour la réalisation.

J'en viens à mes questions.

Comment l'OCCAr (organisation conjointe de coopération en matière d'armement) réagit-il aux changements dans les commandes d'A400M, dont elle est responsable ?

Combien d'emplois la commande d'un MRTT représente-t-elle ?

Le discours que vous tenez devant notre commission, le tenez-vous également aux autres États partenaires d'EADS, dont vous dépendez pour ce qui est des commandes institutionnelles ? On a le sentiment que tous ces dialogues séparés ne vont pas vraiment dans le sens d'une mutualisation ou d'un fusionnement.

S'agissant des drones, vous semblez considérer que le fiasco est collectif. J'avais pourtant rendu ici même, en 2005, un rapport d'information sur la recherche de défense et de sécurité qui préconisait le lancement d'un programme majeur de drones. Et tous les ans, à chaque discussion budgétaire, nous relançons le débat sur les drones. S'il est domaine où l'Assemblée nationale n'a pas complètement manqué l'essentiel, c'est bien celui-là !

Pour le reste, monsieur le président, je vous remercie de ce que vous faites pour l'industrie française et pour l'emploi.

Mme la présidente Patricia Adam. Je me rappelle fort bien notre débat sur les drones, et la position unanime que notre commission avait adoptée à la suite du rapport de M. Fromion. Un ministre au moins en a tenu compte, M. Jean-Yves Le Drian, qui a pris la décision que vous connaissez.

Par ailleurs, la clause de revoyure ne s'applique qu'en cas de retour à meilleure fortune. Le ministre de la Défense et le Président de la République se sont engagés sur ce point.

M. Marwan Lahoud. Concernant la clause de revoyure, je ne voudrais pas m'élever au-dessus de ma condition et entrer dans le débat politique !

L'OCCAr est en effet, monsieur Fromion, l'agence exécutive de programme pour l'A400M : après que les États lui ont notifié les changements qu'ils ont décidés, elle négocie avec nous des amendements contractuels. Les contrats comportent des clauses de compensation entre États, puisque l'accord concerne l'ensemble des pays impliqués dans le programme. Dans d'autres coopérations européennes, l'agence exécutive est beaucoup plus forte. Il peut s'agir notamment d'une des agences d'acquisition. Pour le programme Meteor de MBDA, par exemple, l'agence exécutive est la *British Defence Procurement Agency*, qui

achète pour tout le monde, sans ces boucles d'itération entre l'agence et les États. Certes, l'OCCAr fait très bien son travail et les choses se passent bien, mais il y a là une complexité qu'il faut gérer.

Quant au discours que nous tenons devant vous, nous le tenons aussi devant la Chambre des Communes, le *Bundestag*, les administrations britannique et allemande. Force est de constater que, si l'Europe a progressé en matière d'offre dans le domaine de la défense, elle est toujours au point mort en matière de demande. Je l'avais souligné en son temps : l'échec de la fusion entre EADS et BAE Systems est la démonstration qu'il n'y a pas d'Europe de la défense.

J'ignore combien d'emplois représente un MRTT, ou même un A320. Ce que je puis dire, c'est que nous maintenons la cadence de production de 120 A330 par an pour les besoins civils et que nous y intégrons les besoins en matière de MRTT. Une variation de deux appareils ne perturbe pas la production. En revanche, la conversion en ravitailleur représente un travail à plein temps pour une équipe. Le travail se faisant beaucoup pour l'export, on peut là aussi compenser les variations de la commande française.

M. François André. Vous avez qualifié cette LPM de « loi de transition », dans la mesure où elle ne contient pas de nouveau programme. Cela tient peut-être aux ambitions de la précédente LPM, qui se sont traduites par des retards de livraison : certaines commandes ne seront honorées que pendant l'exercice suivant.

Le futur est néanmoins pris en compte par le texte qui nous est soumis, notamment à travers l'enveloppe des études amont, fixée en moyenne annuelle à 730 millions d'euros sur la durée de la LPM. Même si les industriels auraient préféré un montant d'un milliard, la somme prévue ouvre de larges possibilités. Outre les drones, quels sont les domaines d'investigation auxquels vous souhaiteriez consacrer ce financement ? Plus généralement, quel volume financier EADS Défense entend-il dégager à l'avenir pour la recherche et développement ?

M. Marwan Lahoud. Nous avons déjà parlé des drones. Dans le domaine spatial, nous devons faire de la R&T sur le système d'alerte avancée. Même si l'on est revenu sur l'idée de lancer le programme, il faut préparer l'avenir. En matière de missiles, nous avons aussi toute une liste d'évolutions et de produits futurs. Concernant les hélicoptères, nous réfléchissons aux appareils qui succéderont au Tigre et au NH90. L'important travail de R&T que nous devons mener à ce sujet rejoint le domaine du drone, puisque l'avenir semble être l'« hélicoptère à pilote optionnel ».

S'agissant maintenant des montants de R&D, il n'y a pas de ligne rouge en deçà de laquelle tout s'écroule et au-delà de laquelle tout va bien, mais plutôt un *continuum*. Plus que le montant global, c'est l'efficacité de la dépense qui importe. Que ferons-nous de ces 730 millions, arriverons-nous vraiment à un rendement proche de 1 ? Il faut que l'argent serve vraiment à faire de la R&T et non à entretenir des équipes parce qu'il faut entretenir des équipes !

EADS est relativement bien servi en la matière. Nos équipes de R&T ont des ambitions fortes et se battent pour le financement de leurs projets. Il faut néanmoins être très vigilant quant à l'efficacité de la dépense.

M. Jean-Louis Costes. Merci pour la franchise de vos réponses, monsieur le président.

Le nombre prévu d'A400M passe de 35 à 15. Combien d'emplois représente une production de 35, et combien une production de 15 ?

Je suis un peu surpris de votre appel à plus de confiance et à moins de défiance entre l'État et les industriels. Je pensais au contraire, compte tenu du poids économique et social d'EADS, que vous étiez dans une relation très privilégiée.

M. Marwan Lahoud. S'agissant de l'A400M, nous en sommes à la phase initiale du contrat, si bien qu'il n'y a pas d'impact dynamique. Chiffrer le nombre d'emplois que représente, à plein régime, la production de 35 appareils ou la production de 15 est compliqué. Il s'agit d'emplois répartis dans toute l'Europe. Cela dit, la répartition d'activité – le *workshare* – du programme a été construite sur la base de la cible des 50 appareils pour la France. En d'autres termes, la part de travail qui revient à la France correspond à 50/178^e de la part totale de travail que représente le programme A400M. Dès lors que l'on ne change pas la cible, on ne change pas cette part de travail. En revanche, un changement de cible se traduirait par une diminution de la part de travail en France – pour peu que ce soit industriellement possible.

Mais là n'est pas le véritable risque : le risque, c'est que, si la France abaisse sa cible, tous les autres pays s'engouffrent dans la brèche et abaissent aussi la leur. Dès lors, le programme ne serait plus économiquement viable et l'export ne suffirait pas à le sauver.

J'en viens à la question sur la confiance et la défiance. La dénonciation d'un « complexe militaro-industriel » a suscité chez nos interlocuteurs un certain sentiment de culpabilité. Ils ont donc tout fait pour écarter ce soupçon. Par ailleurs, d'importantes dispositions ont été mises en place en matière de concurrence et de mise en compétition. Je n'en conteste pas le principe, bien entendu, mais leur application rigide conduit à des incohérences.

Certaines ont été néanmoins corrigées. Dans les compétitions résultant de l'application stricte du code des marchés publics, par exemple, il fut un temps où je demandais à mes équipes de R&T de répondre dans les domaines où elles n'étaient pas compétentes, puisque leur offre serait moins chère et qu'elles gagneraient de la compétence dans d'autres domaines. Cet effet pervers a perduré jusqu'à ce qu'un décret d'application du code des marchés publics dans le domaine de la défense prévoit des dispositions spécifiques à la R&T.

La concurrence est un principe sain. Il faut néanmoins exercer son jugement et éviter de tomber dans le « complexe du complexe militaro-industriel ».

M. Frédéric Lefebvre. Je vous remercie d'avoir tenu un discours responsable. À plusieurs reprises, vous avez rappelé que le rôle d'un industriel est de s'adapter à la situation.

Sur un sujet aussi essentiel que la défense, les parlementaires de tous bords ont aussi une responsabilité particulière. La loi de programmation militaire enjambe les mandats présidentiels, ce qui doit nous amener à nous dépouiller de nos oripeaux politiques et à raisonner en fonction de la capacité de défense de notre pays et de notre industrie.

Comme l'ont dit Yves Fromion mais aussi François André dans l'excellent rapport d'exécution de la LPM qu'il a présenté avec Philippe Vitel, la question d'une loi de programmation militaire est la question de l'ambition. La précédente loi était particulièrement ambitieuse, à tel point qu'elle a rencontré des problèmes d'exécution. Ce projet de LPM est donc un texte de continuité et de rattrapage, mais il est dépourvu d'ambition.

Prenant au mot le Président de la République et le ministre de la Défense sur la clause de revoyure, je prépare un amendement visant à donner une solennité particulière à ce rendez-vous. J'y définis à la fois la dimension de la clause et son calendrier. Une LPM se déroulant sur cinq ans, je pense qu'il serait de bonne politique que nous fixions cette clause de revoyure quelques mois avant l'élection présidentielle, c'est-à-dire en 2016, un peu plus de deux ans avant le terme de la LPM.

Dans la mesure où cette clause ne pourra s'appliquer qu'à la hausse, je voudrais en faire un rendez-vous d'ambition pour éviter à notre pays de prendre du retard sur des enjeux d'avenir tels que les drones.

Vous l'avez rappelé à juste titre : les décisions du groupe ne sont pas seulement fonction de la position de la France, en dépit du poids de notre pays – 40 % du chiffre d'affaires d'EADS dans la défense est réalisé en France. Quelle est la stratégie du groupe vis-à-vis des autres pays européens ? Quelles assurances a-t-il pu obtenir de ces derniers en matière de compensation ? Peut-on escompter de leur part de nouvelles commandes ou n'existe-t-il aucun espoir de ce côté-là ?

M. Marwan Lahoud. Les perspectives sont à l'image de la situation économique des quatre pays « domestiques ». On ne peut attendre de compensation particulière venant du Royaume-Uni, où la situation est stable. L'Allemagne, en revanche, connaît une situation économique meilleure qu'au milieu des années 2000. Après une baisse continue et significative des dépenses de défense de ce pays de la fin des années 1990 à la fin des années 2000, nous assistons à une reprise, comme l'atteste la renégociation des cibles du programme franco-allemand d'hélicoptères Tigre et NH90. L'Allemagne considère que le changement stratégique auquel elle procède en diminuant le nombre d'hélicoptères NH90 terrestres – en effet, le volume de ses interventions extérieures est moindre – ne doit pas pénaliser l'industrie et elle a fait de cette dimension un élément d'entrée de la négociation, qui se traduit par un jeu de compensations à l'intérieur des commandes allemandes. Je note d'ailleurs que, sauf surprise électorale majeure, le budget de défense allemand pour 2014 sera, pour la première fois, supérieur au budget de défense français.

M. Yves Fromion. Je rappelle que l'enveloppe de 1,5 milliard d'euro apportée par Nicolas Sarkozy au titre de plan de relance était bien un retour à meilleure fortune. Pour autant, on n'a pas soumis à revoyure la loi de programmation militaire. Le Président a décidé notamment de répondre aux besoins en véhicules blindés de combat d'infanterie (VBCI).

Mme la présidente Patricia Adam. Il manque malgré tout trois milliards à l'issue de la LPM !

Merci, monsieur le président Lahoud.

La séance est levée à onze heures.

*

* *

Membres présents ou excusés

Présents. - Mme Patricia Adam, M. François André, M. Nicolas Bays, M. Jean-Louis Costes, M. Philippe Folliot, M. Yves Fromion, Mme Geneviève Gosselin-Fleury, M. Christophe Guilloteau, M. Francis Hillmeyer, M. Frédéric Lefebvre, M. Philippe Meunier, Mme Sylvie Pichot, M. Joaquim Pueyo, M. Jean-Michel Villaumé

Excusés. - M. Ibrahim Aboubacar, M. Claude Bartolone, M. Sylvain Berrios, M. Daniel Boisserie, M. Philippe Briand, M. Jean-Jacques Candelier, M. Guy Delcourt, M. Éric Jalton, M. Jean-Yves Le Déaut, M. Bruno Le Roux, M. Alain Marleix, M. Damien Meslot, Mme Émilienne Poumirol, Mme Marie Récalde, M. François de Ruy