

Politique

Le service de soutien de la flotte

Contre-amiral Philippe Sautter

Major général du port de Toulon

Parallèlement à la réforme de la DCN, la Marine et la DGA ont engagé une réflexion sur les moyens d'optimiser la maîtrise d'ouvrage de l'entretien flotte. Cette réflexion a conduit le délégué général pour l'armement et le chef d'état-major de la Marine à proposer au ministre, qui l'a acceptée, la création du service de soutien de la flotte. Ce nouveau service de la marine est présenté par le contre-amiral Philippe Sautter, major général du port de Toulon et membre du comité de pilotage du service de soutien de la flotte.

La nécessité d'une réforme

Durant des années, la marine a connu un système de type « arsenal », hérité de Colbert, où la même entité, placée sous les ordres du préfet maritime¹, construisait, entretenait et approvisionnait les vaisseaux². Les experts chargés de ces tâches appartenaient aux services de la marine, qu'ils soient du Commissariat ou de la Direction des ports, devenue Direction du matériel en 1852, puis Direction des constructions navales (DCN) en 1900 et enfin Direction des constructions et armes navales (DCAN) après la guerre. À la création de la Délégation ministérielle à l'armement devenue Délégation générale pour l'armement (DGA), la DCAN, redevenue ensuite DCN, a naturellement rejoint cette grande direction regroupant les efforts et les compétences dont notre pays avait besoin pour se doter d'armements nationaux et crédibles. Néanmoins la fonction entretien flotte exercée par la DCN restait placée sous l'autorité, plutôt théorique, du chef d'état-major de la Marine.

À la fin de la guerre froide, l'environnement de la DCN a fortement changé, comme le rappelle Jérôme Flory dans l'article précédent : l'ouverture à l'Europe, le coût des programmes, la diminution des budgets d'investissement et d'entretien ont conduit à rechercher une plus grande rationalisation des activités industrielles de la DCN et leur séparation des responsabilités étatiques de donneur d'ordre. Ce processus, commencé en 1991 a abouti à confier cette responsabilité à une sous-direction du service des programmes navals de la DGA, toujours sous l'autorité théorique du chef d'état-major de la Marine (CEMM).

¹ J'utilise ici à dessein cette dénomination dans son sens initial, et d'usage commun, telle que l'avait voulu l'empire, par décalque du préfet de département. Aujourd'hui, la marine n'utilise plus ce terme que pour désigner les responsabilités interministérielles de l'autorité maritime locale dans le domaine de l'action de l'État en mer.

² Toutes ces activités étaient considérées alors comme régaliennes dans leur totalité et la distinction entre un État donneur d'ordres et un industriel réalisateur n'était pas encore de mise.

Localement, l'autorité maritime territoriale a conservé un pouvoir d'arbitrage, notamment financier, tandis que les commandements³ organiques, renforcés dans leur rôle de préparation des forces par les diverses réformes interarmées et marine, ont développé une compétence et une présence forte dans la recherche permanente d'une meilleure disponibilité des bâtiments placés sous leur autorité.

Il faut enfin noter que, lors de la séparation entre DCN étatique et DCN industrielle, la responsabilité du stock de rechanges a été laissée à cette dernière, car il paraissait difficile à l'époque de distinguer un stock industriel d'un stock militaire.

Ainsi, la responsabilité du maintien en condition des bâtiments de la marine nationale est de fait assurée par différentes autorités de la marine et de la DGA, ce qui entraîne à la fois redondances et lacunes, et au bilan une disponibilité insuffisante, notamment pour les bâtiments de surface.

En 1998, le délégué général pour l'armement et le chef d'état-major de la marine, prenant acte de ces insuffisances, font réaliser par un cabinet extérieur⁴ un audit sur la fonction Entretien flotte. En 1999, ce cabinet formule plusieurs recommandations pour la partie industrielle et pour la partie étatique⁵. Il préconise pour celle-ci un regroupement sous l'autorité directe du CEMM des fonctions liées à la maîtrise d'ouvrage de l'entretien et du soutien logistique. Ainsi, dans la continuité de la politique menée depuis plusieurs années, la séparation des activités étatiques et industrielles est parachevée par la création d'un service de soutien de la marine, capable de contractualiser de manière efficace avec les industriels publics ou privés.

Le service assurera le maintien en condition opérationnelle (MCO) du matériel naval et des munitions, depuis l'approvisionnement et la réparation des matériels, jusqu'au ravitaillement des unités. Cette activité associera donc étroitement soutien logistique, chargé notamment des rechanges et de la documentation et soutien technique, principalement chargé de la maintenance ; c'est la base même du soutien logistique intégré, gage de cohérence, d'efficacité, d'économie des moyens.

Organisation

Le service de soutien de la flotte⁶ intégrera les compétences et métiers de la DGA et de la Marine en rapprochant le personnel de ces deux origines dans de mêmes équipes pluridisciplinaires⁷.

Le service sera principalement constitué d'un organisme central situé à Paris et de directions locales placées dans les ports de Brest et Toulon. Des antennes relayeront son action à Cherbourg et dans les ports d'outre-mer.

Afin de répondre de manière réactive aux besoins des bâtiments et des sous-marins, tout en profitant du retour d'expérience pour entretenir l'expertise nécessaire, les directions locales seront organisées selon le principe matriciel autour d'équipes opérationnelles responsables d'un type de bâtiment d'une part, et de divisions fonctionnelles d'autre part.

³ Ce sont les commandants de force, Force d'action navale, Forces sous-marines, héritiers des commandants d'escadre et d'escadrille.

⁴ La société AÉRO, directeur général : CV (R) Francis Faye. Ndlr.

⁵ C'est à l'évolution de cette seule partie étatique qu'est consacré le présent article.

⁶ L'appellation officielle sera « Service de soutien de la flotte de la Marine nationale ».

⁷ Cette intégration croisée permettra d'employer au sein du service les personnels spécialisés les mieux adaptés appartenant à diverses directions de la DGA, notamment le service des programmes navals (SPN) et de bénéficier dans de nombreux domaines des compétences et des méthodes développées par la DGA.

Les équipes, dirigées par un officier de marine ou par un ingénieur des corps de l'armement, seront composées de spécialistes en suivi et planification de travaux, soutien technique et logistique, finances, munitions. Elles constitueront le « bras armé » du service de soutien de la flotte.

- Chacune de ces équipes sera soutenue par les cinq divisions fonctionnelles suivantes :
- fonction « plans méthodes » chargée de définir et de faire appliquer les politiques de soutien et les méthodes de maintenance ; elle fournira localement les experts de planification et de contractualisation, de suivi de travaux et de qualité produit ;
 - fonction « technique », regroupant les experts par domaines (lutte au-dessus de la surface, lutte sous la mer, systèmes d'information et de commandement, propulsion, flotteur, sécurité – plongée...) et chargée de la gestion de configuration, du retour d'expérience et du soutien technique en général ;
 - fonction « logistique », chargée du suivi et de l'évolution des dotations, de la gestion des stocks de rechanges (approvisionnement, envoi en réparation...), et du ravitaillement des unités. Certaines fonctions spécifiques comme le magasinage, pourront être confiées à d'autres services ;
 - fonction « finances contrats », responsable des questions financières et budgétaires et chargée notamment de la préparation et du suivi commercial et financier des contrats⁸ ;
 - fonction « munitions », chargée de la politique générale (sécurité, réglementation...), du soutien technique, de la gestion des stocks et du ravitaillement des unités pour les munitions.

Dans chaque direction locale, cette organisation croisée permettra ainsi de réunir, au sein de chaque équipe chargée d'un type de bâtiments, l'ensemble des compétences nécessaires au soutien : suivi de la configuration, traitement des modifications, préparation et suivi des grandes réparations, contractualisation, suivi de la maintenance effectuée par les équipages et ateliers militaires, retour d'expérience, exploitation des faits techniques, tenue à jour des dotations, approvisionnement et mise en réparation des rechanges, ravitaillement des unités.

Le contrôle de gestion, la communication et une fonction « administration » seront directement rattachés aux directeurs central et locaux.

Le changement dans la continuité

Dès sa création, le service de soutien de la flotte devra relever le défi d'une efficacité accrue dans une structure rénovée. Pour autant, il y aura continuité dans le maintien de la disponibilité des bâtiments. Les quelques exemples donnés ci-après montrent que cette réforme profonde s'effectuera sans rupture et a fortiori sans gêne pour les unités de la Marine nationale.

Comme les armateurs, comme les propriétaires de grandes flottes aériennes, la Marine nationale prend à son compte la maintenance et le soutien logistique de ses navires, clairement séparés du métier de construction, mais les acteurs militaires ou industriels de la maintenance demeurent les mêmes : équipages, ateliers militaires, DCN, sans exclure il est vrai une contractualisation directe avec d'autres industriels pour certaines tâches.

En confiant la responsabilité du soutien à un service, le ministre de la Défense instaure une unité de direction dans ce domaine et dote la marine d'une organisation proche de celle des autres armées avec leurs directions du matériel, mais les effectifs de ce service sont

⁸ Cette fonction de contractualisation recouvre les deux aspects d'achat de rechanges et de prestations industrielles de maintenance. Elle sera réalisée en étroite association avec les équipes opérationnelles et la fonction technique pour la rédaction des spécifications et des cahiers des charges.

mixtes DGA / Marine, pour utiliser les compétences et les métiers hérités de l'ex-DCN étatique.

En créant des entités locales fortes, qui relèvent de la direction centrale, la Marine rompt avec le choix ancien, renforcé par Napoléon I^{er}, du regroupement de toutes les responsabilités opérationnelles, logistiques et industrielles dans la main du préfet maritime⁹. Mais cette évolution ne fait que prolonger, dans le domaine du maintien en condition opérationnelle, les réformes successives qui ont consacré la nécessité d'une gestion centralisée dès lors que le domaine de la Marine ne se limite plus à une action purement navale dans une zone donnée :

- intégration des arsenaux au sein de la DGA ;
- interarmisement du service de santé ;
- réforme « Armées 2000 » consacrant l'autonomie locale des services ;
- séparation des chaînes de commandement organique et opérationnel ;
- réforme « Optimar » rattachant directement les commandants organiques au CEMM et supprimant les notions d'escadres de l'Atlantique et de la Méditerranée.

La fonction, ancienne, de major général du port, adjoint logistique du préfet maritime, va naturellement disparaître avec la création du service de soutien de la flotte. Son pouvoir de décision dans la gestion des crédits d'entretien sera transféré au directeur local, qui sera d'ailleurs indifféremment un amiral ou un ingénieur général de l'armement ; mais des bases navales seront créées dans les ports militaires pour gérer le soutien de proximité des bâtiments présents. Ce sera la fin de « l'arsenal » tel que des générations de Cherbourgeois, Brestois, Lorientais, Toulonnais l'ont connu, sans parler de Rochefort et La Pallice. Mais la vie des bâtiments n'en sera pas bouleversée, et la rationalisation des différents soutiens opérant à l'intérieur de la base navale permettra d'optimiser les performances.

Dans le domaine des rechanges enfin, le service de la flotte ne se situera plus dans la logique traditionnelle de port ravitailleur mais dans un concept centralisé, s'appuyant sur un système d'information global¹⁰, qui permettra de satisfaire dans des délais optimisés les besoins en pièces de rechange des bâtiments, quelle que soit leur zone de déploiement.

Le renforcement de la maîtrise d'ouvrage du soutien en une seule main clairement identifiée au sein de la Marine, ne constitue pas en lui-même un bouleversement plus important que la mutation de la DCN et sa transformation en service à compétence nationale en dehors de la DGA. Mais, comme cette dernière, il marque une étape importante dans la modernisation de nos concepts et la prise en compte de l'intérêt du soutien logistique intégré.

Il consacre surtout la fin de ce que certains ont pu appeler « concubinage entre Marine et DCN », pour organiser des relations confiantes et stables, de type client - fournisseur, entre deux entreprises majeures, aux statuts et finalités différents, mais proches par une histoire et une passion communes dans le domaine naval militaire.

⁹ Voir note 1.

¹⁰ Les puissantes capacités de l'informatique moderne permettent aujourd'hui la mise en place d'un tel système qui sera l'une des clés de la réussite du service. Ce système permettra notamment de réaliser la nécessaire intégration des domaines techniques et logistiques, gage de cohérence des actions conduites.