

**Université d'été de la Défense**  
**Atelier sur l'externalisation**

**9 septembre 2008 – 10h30/12h30 - Saint-Malo**

**Yves Vandewalle - député des Yvelines**

Mesdames, messieurs, bonjour,

Mon éminent collègue Yves Fréville et moi-même, vous souhaitons la bienvenue dans cet atelier intitulé

« **EXTERNALISATION DEFIS ET ENJEUX EN EUROPE** ».

## **I – Le Livre blanc**

Le seul fait de consacrer un atelier à l'externalisation montre l'actualité et l'importance de ce thème. Le Livre blanc n'y consacre que peu de lignes, mais elles méritent toute notre attention.

Sauf erreur, le mot apparaît pour la première fois à la page 237 et, si je puis dire, « en creux » : « les personnels militaires devront se concentrer sur les missions opérationnelles, les personnels civils sur les tâches administratives et de soutien, dès lors qu'elles ne sont pas l'objet d'une externalisation ». Avec une restriction : « La préservation des compétences au sein de l'armée (...) sera également au centre des préoccupations ». Page 238, il est précisé que « les contrats d'externalisation de services (...) sont encouragés pour accompagner le redéploiement et la restructuration de l'appareil de défense ».

Page 256, la méthode est explicite : « Pour chaque investissement envisagé (...) le comité ministériel des investissements de défense (...) examinera (...) systématiquement (...) la stratégie d'acquisition à retenir (acquisition patrimoniale, contrat de partenariat ou de service... ».

La portée de ce principe est considérable si on le rapproche de ceux énoncés page 264 : « Pour la majorité des acquisitions de défense et de sécurité, sa stratégie ira dans le sens d'une interdépendance européenne » et « pour tous les cas où la sécurité d'approvisionnement n'est pas directement en jeu (...) la France recourra au marché mondial ».

Certains objectifs sont clairement précisés comme « la maîtrise du coût de possession des équipements » (p.273) en « exploitant au maximum, beaucoup plus qu'elle ne l'a fait jusqu'à présent, les potentialités offertes par les partenariats public-privé ».

Les domaines concernés sont « en particulier les domaines duaux que sont la formation, les télécommunications, la logistique de l'arrière, le soutien – en particulier le maintien en condition opérationnelle industriel – ou encore l'infrastructure » (page 273).

La MCO fait même l'objet d'une analyse détaillée où il est précisé que « la réalisation en régie interne (...) doit être strictement limitée à ce qui ne pourrait être satisfait avec une sûreté et une réactivité suffisante par un acteur industriel » (p.277). Ce partenariat devra s'appuyer « sur une expertise et des compétences étatiques suffisantes » (p. 278), le succès de cette politique de partenariat « impliquant d'avoir recours à des marchés de service, fondés sur des obligations de résultats » (p. 278).

En résumé, l'externalisation a de l'avenir.

## **II – Un mouvement international**

Le Livre blanc montre que nous ne sommes pas dans un effet de mode, mais dans un mouvement de moyen – long terme où les pays anglo-saxons tiennent la corde.

En Europe, c'est sans conteste le Royaume-Uni qui est allé le plus loin. Le MoD a été le premier en Europe à avoir recours à ce mode de financement : dès 1997, il confiait à une société privée la formation initiale de tous ses pilotes d'hélicoptères militaires. Le 2 juin dernier, il a signé la première tranche d'un contrat visant à fournir aux forces armées britanniques l'entraînement de tous ses personnels navigants pour les vingt-cinq prochaines années. Il vient de lancer un des plus grands programmes d'externalisation qui porte sur les avions ravitailleurs de la

Royal Air Force. Le marché a été attribué au consortium Air Tanker (Cobham, EADS, Rolls-Royce, Thalès UK et VT group) et porte sur un partenariat de plus de 16 milliards d'euros sur 27 ans. Le programme conclu vise à la fourniture et à l'exploitation par la Royal Air Force de 14 Airbus A330-200 ravitailleurs. Le MoD transfère ainsi au secteur privé une mission très stratégique jusque là assurée par la RAF qui louera les appareils au consortium en fonction de ses besoins. En dehors de sa location par la RAF, le consortium pourra utiliser les plages horaires restantes comme il l'entend jusqu'à le louer à d'autres forces aériennes européennes. Les termes du contrat passés sont donc hautement stratégiques puisque la RAF pourrait partager les avions qu'elle loue avec d'autres Etats. Ce dispositif d'externalisation des forces s'étend à d'autres secteurs hautement sensibles comme les télécommunications satellitaires et l'exploitation des drones Hermès 450 déployés en Irak et en Afghanistan.

A contrario, le recours à l'externalisation est marginal dans de nombreux pays membres de l'Union européenne c'est le cas en Suède, en Espagne, en Italie, ou en Belgique (où l'externalisation concerne essentiellement l'approvisionnement, les infrastructures et non le volet opérationnel, et reste très encadré juridiquement).

### **III - L'externalisation, pourquoi ? Jusqu'où ? Sous quelles conditions ?**

L'externalisation est déjà un fait mais elle ne va pas de soi, en particulier en France, puisqu'elle touche au cœur du domaine régalien de l'Etat.

Les raisons avancées du recours à l'externalisation en matière de défense sont multiples :

- La disparition de menaces majeures sur le sol des pays européens nécessitant la mobilisation de toute une nation,
- La professionnalisation des armées qui a ouvert la voie à l'externalisation de certaines fonctions considérées comme non régaliennes. L'externalisation de certaines tâches ne relevant pas du cœur de métier peut participer à renforcer son attractivité,
- L'optimisation des budgets militaires qui conduit à rechercher le meilleur rapport coût – efficacité,
- La complexité et l'évolution rapide des technologies mises en œuvre,
- Le développement de l'offre des entreprises privées.

Jusqu'où aller dans l'externalisation ? On peut distinguer trois niveaux :

- L'externalisation de base qui touche à la logistique : restauration, habillement, entretien des bâtiments, des espaces verts, transport, tout ce qui touche à la gestion du personnel militaire au quotidien.
- L'externalisation capacitaire qui touche aux équipements, à l'entretien du matériel, au soutien des forces.
- L'externalisation opérationnelle, allant jusqu'au soutien en opération.

Sous quelles conditions ?

- Garantir la continuité des missions,
- Limiter au maximum la perte de compétence des armées. Assurer aux armées la possibilité de reprendre la main n'importe quand, n'importe où,
- Accompagner la gestion des militaires et de leur carrière. L'externalisation doit être accompagnée par une formation adaptée des militaires et des personnels civils et ne doit pas se faire au détriment des hommes mais bien comme un outil à leur disposition. Une armée exclusivement recentrée sur le cœur de métier se fatigue plus vite (c'est le constat que font actuellement les armées britanniques). Nous devons aussi identifier et anticiper les logiques de frein de l'administration (comme celle du statut par exemple, qui n'est pas le même entre un militaire et un salarié du privé). Cette difficulté peut-être contournée par le recours à des réservistes ou encore en faisant passer sous le statut militaire certains civils pour des missions ponctuelles et temporaires. Mais dès lors qui paye leur solde, à quelle chaîne de commandement doivent-ils obéir en cas de problème ? Quel est l'intérêt qui prime le militaire ou celui de l'entreprise ?
- Poursuivre les efforts de R et D, le recours à l'externalisation ne doit pas contribuer à la diminution de l'effort de recherche public.

Quel rôle pour L'Agence européenne de la défense créée en juillet 2007 ?

#### **Conclusion liminaire**

Et si l'externalisation était un des moyens de faire progresser plus rapidement une Défense européenne ? Les mutualisations ne seraient-elles pas plus faciles à monter en passant par un tiers non étatique qu'en passant par des accords entre Etats ?