



ASSEMBLÉE NATIONALE

14ème législature

défense : fonctionnement

Question écrite n° 235

Texte de la question

M. Jean-Jacques Candelier interroge M. le ministre de la défense sur le bilan financier des externalisations. Des pans entiers de métiers du ministère sont externalisés ou en voie d'externalisation, dans le but de réduire les effectifs et les coûts. Il lui demande si ces externalisations sont réellement à l'origine de gains financiers.

Texte de la réponse

La politique de modernisation conduite par le ministère de la défense vise à maintenir l'effort de défense tout en recherchant une meilleure efficacité à moindre coût et une meilleure répartition de ses moyens. Dans cette perspective, le recours à l'externalisation consiste à confier à un ou à plusieurs opérateurs externes, en partie ou en totalité, une fonction, une activité ou un service assuré jusqu'alors en interne, en responsabilisant ce ou ces opérateurs sur des objectifs de qualité de service et de coût. Dans ce cadre, la mission de l'ingénierie financière, des contrats de partenariat et des contrats complexes, relevant de la direction des affaires financières du ministère, est chargée, avec les chefs de projet, de mener les études de faisabilité économique et juridique et de réaliser les évaluations économiques préalables aux projets d'externalisation. Les résultats de ces travaux conditionnent le lancement effectif de chaque projet. Une activité, pour être externalisée, doit répondre à quatre exigences fondamentales : - ne pas affecter la capacité des armées à réaliser leurs missions opérationnelles ; - permettre de manière pérenne des gains économiques significatifs pour l'État et le ministère, évalués à l'aide d'une méthode rigoureuse, prenant en compte les coûts complets des scénarii étudiés (régie, régie rationalisée ou externalisation) ; - préserver les intérêts des personnels, notamment au travers des conditions de reclassement ; - éviter la création de positions dominantes chez les fournisseurs et préserver les possibilités d'accès des petites et moyennes entreprises à la commande publique. Ces évaluations approfondies permettent d'effectuer une étude comparative entre trois opportunités de gestion : la gestion en place (en régie), la régie « rationalisée » qui se traduit par l'application de mesures de mutualisation et de rationalisation réduisant d'autant les coûts de fonctionnement en régie, et l'externalisation. Ce dispositif vise à la plus grande rigueur en consolidant les décisions de lancement sur une base fiable. A ce titre, sont présentés non seulement les coûts annuels récurrents associés à chacun des trois modes de gestion, mais également les coûts complets intégrant les dépenses associées au pilotage des ressources humaines qui accompagnent une rationalisation en régie ou une externalisation. Enfin, les comparaisons sont menées en distinguant le point de vue de l'État de celui du ministère, en raison de différences qui peuvent être notamment liées aux biais fiscaux (effet de TVA, des redevances sur les autorisations d'occupation temporaire...). De même, des audits à caractère économique et financier sont réalisés après le démarrage des phases d'exécution des marchés, en vue de vérifier l'effectivité des économies qui ont été planifiées. Un premier bilan économique des opérations d'externalisation conduites de 2006 à 2007 a ainsi été effectué en 2009 par la direction des affaires financières du ministère. Ces travaux ont porté sur les trois opérations suivantes : - l'opération « Véhicules de la gamme commerciale », comportant l'externalisation de la maintenance et de la gestion d'environ 20 000 voitures ; - l'externalisation du soutien des avions de formation de la base-école de Cognac ; - l'externalisation de la restauration sur le site de l'îlot Saint-Germain (Paris 7ème arrondissement) du ministère de la défense. Le bilan, tant économique qu'opérationnel, de

ces externalisations se révèle positif : les économies réalisées en régime stabilisé sont de l'ordre de 20 % du coût de leur gestion en régie (22 % pour les véhicules de la gamme commerciale, 21 % pour la formation des pilotes de l'armée de l'air à Cognac et 20 % sur le coût moyen des repas servis au réfectoire de l'îlot Saint-Germain). Un deuxième bilan économique a couvert les opérations d'externalisation conduites principalement de 2007 à 2011. Les travaux correspondants ont porté sur les quatre opérations suivantes : - l'opération « Achat d'heures de vol d'hélicoptères au profit de l'école de l'aviation légère de l'armée de terre de Dax », comportant l'externalisation du soutien d'une flotte d'une quarantaine d'hélicoptères neufs. Dans l'évaluation des résultats effectuée en 2015, l'avantage économique du contrat de partenariat sur une acquisition patrimoniale associée à une exploitation en régie a été estimé à 5,3 %. Ces gains ont été calculés sur toute la durée du contrat jusqu'en 2030 ; - l'externalisation de la restauration sur huit sites militaires (Saint-Maixent, Bordeaux, Pau, Lyon, Grenoble, Houilles, Valence et Saintes). Les économies réalisées au titre de cette externalisation représentent 21 % du coût de gestion en régie ; - l'externalisation du soutien des avions de formation de la base-école de Cognac. Une deuxième évaluation des résultats, conduite cette fois en 2016, après dix ans d'exploitation, a permis d'évaluer à 24,7 % les économies générées par cette opération, soit 63 millions d'euros ; - enfin, l'externalisation du soutien et du maintien en condition opérationnelle des avions Xingu (Lann Bihoué et Avord) qui, après trois ans de mise en œuvre, présente en régime stabilisé un avantage économique de 33 % par rapport au maintien en régie. Le ministère poursuit une politique de modernisation du soutien, qui conjugue à la fois efficacité opérationnelle et rapport qualité-prix, et ne s'interdit pas le recours à l'externalisation lorsqu'il est justifié sans en faire un objectif de principe.

Données clés

Auteur : [M. Jean-Jacques Candelier](#)

Circonscription : Nord (16^e circonscription) - Gauche démocrate et républicaine

Type de question : Question écrite

Numéro de la question : 235

Rubrique : Ministères et secrétariats d'état

Ministère interrogé : Défense

Ministère attributaire : Défense

Date(s) clé(s)

Question publiée au JO le : [3 juillet 2012](#), page 4248

Réponse publiée au JO le : [25 avril 2017](#), page 3111