



**Comité de Liaison Défense**



**MINISTERE DE LA DEFENSE**



## **Actes du colloque**



# **Perspectives d'externalisation en France**

## Sommaire

---

<b>Préambule</b> .....	<i>Page 2</i>
<b>Les organisateurs du carrefour</b> .....	<i>Page 3</i>
<b>Programme de la journée</b> .....	<i>Page 4</i>
<b>Propositions et recommandations</b> .....	<i>Page 5</i>
<b>Ouverture</b> par Alain Vidart, président du Comité de Liaison Défense - MEDEF .....	<i>Page 6</i>
<b>Intervention</b> du CGA Bodin, Directeur, Adjoint au Secrétaire Général pour l'Administration .....	<i>Page 7</i>
<b>Synthèse des échanges</b>	
Projet de charte des bonnes pratiques d'externalisation .....	<i>Page 10</i>
Préparation .....	<i>Page 11</i>
Suivi et co-pilotage .....	<i>Page 14</i>
Aspects juridiques .....	<i>Page 16</i>
<b>Conclusions</b>	
<b>Intervention</b> du CGA Le Mière, président du groupe de travail externalisation du CRIA au ministère de la défense .....	<i>Page 19</i>
<b>Clôture</b> par Georges Drouin, vice-président MEDEF, président du Comité de Liaison Avantage Services du MEDEF, vice-président Institut Esprit Service .....	<i>Page 21</i>
<b>Annexes</b>	
Liste des participants .....	<i>Page 23</i>
Mandats des groupes de travail.....	<i>Page 26</i>
Questions abordées dans les groupes de travail.....	<i>Page 27</i>

## Préambule

---

Le Ministère de la Défense a organisé en partenariat avec l'Institut Esprit Service un carrefour de réflexions prestataires – Ministère de la Défense sur le thème « Perspectives d'externalisation en France » le 30 janvier dernier au siège du MEDEF.

Après la première journée du 11 avril 2002 organisée avec l'Etat-Major des Armées, le Comité de Liaison Défense – MEDEF et l'Institut Esprit Service et le Ministère de la Défense poursuivent ce travail de fond. Les échanges et témoignages du 30 janvier dernier alimenteront un plan d'actions sur 2003-2004.

Dans le cadre des réflexions menées au sein du Ministère de la Défense, le développement de la politique d'externalisation inscrite dans la nouvelle Loi de Programmation Militaire constitue un axe stratégique pour la modernisation du ministère et la professionnalisation des armées.

## Les organisateurs du carrefour

---

### Le CRIA du Ministère de la Défense

---

Le recours à l'entreprise pour assister les forces armées dans leur action au profit de la défense est une pratique ancienne. Les démêlés de Vauban avec les entrepreneurs nourrissent bien des pages de ses mémoires. Au cours du siècle dernier, l'évolution vers la guerre totale d'une part, la présence de la ressource de qualité et peu coûteuse constituée par les appelés d'autre part, ont conduit la défense à effectuer par ses propres moyens bon nombre de tâches annexes à sa mission première.

A la fin des années 90, les nouvelles formes de confrontation armée, la décision de suspendre le service national et l'impératif de maîtrise des dépenses publiques ont conduit à réexaminer les possibilités ouvertes par l'externalisation.

Prenant place naturellement parmi les démarches innovantes en matière de soutien et d'administration du ministère, le développement de l'externalisation est suivi par un groupe de travail spécialisé du Comité pour la rationalisation et l'innovation administrative. Ce comité regroupe les grands organismes du ministère, armées et services, pour préparer et promouvoir des initiatives de modernisation de l'administration.

### L'Institut Esprit Service

---

Association loi de 1901 créée en 2002, l'Institut Esprit Service regroupe des sociétés et organisations de tous secteurs. Il pilote un observatoire de l'externalisation qui sensibilise les décideurs aux stratégies d'externalisation, aborde les sujets clefs de son management (création de valeur, management R.H., qualité de service, juridique) et suit les marchés des services. Il publie des travaux sur le sujet (guide européen, notes juridiques), copilote les Cristal Achat Service (Prix de l'externalisation) et valorise sa charte de l'externalisation.

#### Contact :

Alain Tedaldi  
Délégué Adjoint Institut Esprit Service  
01 40 69 44 74 – institutespritservice@medef.fr

### Le Comité de Liaison-Défense MEDEF

---

Créé en 1960, le Comité de Liaison Défense-MEDEF est en charge, au MEDEF, des questions qui concernent les relations entre la Défense Nationale et les Entreprises.

Passerelle permanente d'échange d'information entre le ministère de la défense et les entreprises du secteur privé, sa composition est mixte.

Ces centres d'intérêts sont essentiellement la reconversion des militaires, l'externalisation, la politique des réserves, les actions civilo-militaires ainsi que l'intelligence économique et la sécurité des entreprises.

Un protocole d'accord, signé entre le ministère de la défense et le MEDEF, donne un cadre officiel aux actions engagées en commun.

#### Contact:

Colonel Jean-Jacques Chiraux,  
Secrétaire Général du Comité de liaison Défense-MEDEF  
01 40 69 45 30

## Programme de la journée

---

9 h 00

Ouverture par Alain Vidart président du Comité de Liaison Défense - MEDEF  
Intervention du CGA Bodin, Directeur, Adjoint au Secrétaire Général pour l'Administration  
Présentation du déroulement de la journée  
Présentation du projet en l'état de charte de l'externalisation  
«Prestataires de services – Ministère de la Défense»

9 h 30

Témoignages de trois externalisations :  
Euriware - Mairie Issy les Moulineaux - Grand Prix 2002  
Tégé - Assedic - Prix de la stratégie de service 2002  
Armée de l'Air base de Varennes sur Allier

10 h 30

Echanges en groupes de travail  
GT 1 Préparation d'une externalisation  
GT 2 Pilotage et évaluation d'une externalisation  
GT 3 Juridique : nature des contrats

12 h 30

Restitution des premiers éléments du GT 1

14 h 00

Echanges en groupes de travail

15 h 30

Pause

15 h 45

Compte-rendus des travaux des trois groupes  
Présentation des conclusions sous forme de table-ronde  
Intervention du CGA Le Mière, président du groupe de travail externalisation au ministère de la défense  
Clôture par Georges Drouin vice-président MEDEF, président du Comité de Liaison Avantage Services du MEDEF, vice-président Institut Esprit Service

17 h 30

Fin de la journée

## Propositions et recommandations

---

### ↳ Développer, suivre et diffuser des bonnes pratiques

---

Une démarche d'externalisation impose d'élaborer une stratégie, de définir une politique et diffuser une culture d'externalisation. La création d'un observatoire des bonnes pratiques internes et externes est suggérée.

Le rapprochement du ministère de la Défense avec des organisations professionnelles constitue un lieu d'observation et un gain de temps précieux pour apprécier les bonnes et les mauvaises approches, cerner les marchés et comprendre l'offre.

### ↳ Organiser la réflexion juridique sur l'externalisation

---

La création et la reconnaissance d'un droit à l'expérimentation sont indispensables.

L'exploitation de toutes les possibilités que nous offre le cadre réglementaire actuel est importante en préalable à des travaux de fond :

- faire évoluer le code des marchés publics pour permettre d'enclencher très tôt les échanges pré-contractuels et le dialogue prestataire client, clé du partenariat et de la réussite de l'externalisation,
- faire évoluer la durée des marchés à bon de commande vers une durée fixée au cas par cas en fonction de la logique économique.

L'organisation d'une réflexion juridique, reprenant l'ensemble des propositions public-privé, devrait promouvoir l'idée d'une adaptation des règles du code des marchés publics aux marchés d'externalisation.

### ↳ Poursuivre les échanges sur le management de l'externalisation, de la préparation du co-pilotage et de l'évaluation

---

Favoriser la mise en place d'une maîtrise d'ouvrage forte et d'un co-pilotage étroit entre prestataire et client

L'externalisation d'une fonction impacte l'organisation et nécessite une maîtrise d'ouvrage forte. Le client doit s'organiser pour garder le contrôle de l'externalisation.

L'établissement d'une relation de confiance est impératif pour la réussite.

La création d'une structure de pilotage intégrée (décisionnelle, financière et juridique) permettra d'assurer la réactivité et l'évolutivité du contrat.

### ↳ Adapter la structure et la fonction achats à l'externalisation

---

L'achat est une fonction stratégique qui demande à être professionnalisée. La formation spécifique des acheteurs publics est impérative. L'organisation de la fonction achats doit également être pensée pour répondre aux caractéristiques de l'externalisation.

## Ouverture

---

### Alain Vidart

Président du Comité de Liaison-Défense MEDEF

---

Le Comité de Liaison Défense (CLD), créé en 1960, est en charge des questions concernant les relations entre la défense nationale et les entreprises. Il a pris un élan particulier à partir de 1996, après la décision de professionnalisation des Armées. Depuis cette date, il participe à la résolution des nombreux problèmes liés à la reconversion, aux nouvelles réserves, aux actions civilo-militaires et s'implique activement dans l'élaboration du partenariat qui doit s'instaurer entre les entreprises et la Défense.

Le CLD est un lieu de rencontre qui n'a aucun statut qui lui permette de prendre des décisions ou d'imposer quoi que ce soit. Il représente cependant un lieu où les entreprises et les fédérations professionnelles peuvent se rencontrer environ une fois tous les mois et demi pour traiter des sujets qui concernent la collaboration entre la Défense et les entreprises.

L'externalisation progresse dans tous les secteurs, dans la société civile et le secteur privé, et de plus en plus dans l'administration et la défense.

Depuis l'été dernier, le CLD et l'Institut Esprit Service animent des groupes de réflexion au profit de l'Etat-Major des Armées sur les conséquences du recours à l'externalisation du soutien des forces sur les théâtres d'opérations. Ces groupes participent notamment à l'établissement d'une charte des bonnes pratiques entre le Ministère de la Défense et les prestataires de services, étudient les questions juridiques soulevées par l'externalisation et proposeront un mode opératoire pour l'élaboration d'un contrat cadre devant permettre de débiter une expérimentation fin 2003.

L'externalisation d'une activité nécessite l'instauration d'un réel partenariat entre le prestataire de services et le donneur d'ordre. Il ne se limite pas à un simple contrat de sous-traitance. Ce partenariat devrait se développer autour de l'ensemble des activités que la Défense pourrait confier à des entreprises de services.

Dans ce cadre, il existe une opportunité pour la reconversion du personnel militaire. Les entreprises ont l'habitude d'être partenaire sur un certain nombre de sujets et ces partenariats incluent immédiatement l'idée d'échange de personnel. Cet échange suppose de reprendre un certain nombre de personnel de la Défense, en particulier les jeunes qui sortent de carrières courtes et qui peuvent trouver un avenir au sein des sociétés de prestation de services.

Au-delà du contrat lui-même qui représente l'action la plus marquée, ce partenariat offrira d'autres débouchés. L'évolution de carrière du personnel militaire dans son ensemble doit également être prise en compte dans cette réflexion.

Au sein du MEDEF, l'Institut Esprit Service est connu pour ses travaux sur l'externalisation. L'Institut Esprit Service a pour mission l'amélioration des relations de service entre les entreprises et leurs clients, et la promotion de la culture, de l'esprit et des méthodes du Service comme facteurs de compétitivité économique et de progrès social dans les entreprises de tous secteurs d'activité.

Selon moi, il serait intéressant que la Défense connaisse l'Institut Esprit Service et puisse venir y apporter ses compétences. Nous pourrions également évoquer l'éthique et la déontologie du travail entre deux partenaires ainsi que les relations entre les prestataires de services et la Défense.

## **Contrôleur général des armées BODIN**

Directeur, adjoint au Secrétaire Général pour l'Administration

---

Les quatre questions que se sont posées les groupes de travail sont celles qui doivent être abordées. Parmi les personnes présentes aujourd'hui, il y en a au moins cinq qui, dans les jours qui viennent, vont devoir se pencher sur ces sujets devant Madame Alliot-Marie lors d'une réunion de travail, dans le cadre du Comité pour la réforme et l'innovation administrative. Les personnes qui devront présenter ce que l'Armée envisage de faire ou a fait, auront trouvé aujourd'hui des éléments d'information extrêmement utiles. Ces éléments nous permettront, d'une part, de dresser un état des lieux de la situation pour la Ministre et de recevoir de sa part des directives.

### **I. L'externalisation : un dispositif au cœur du mouvement de professionnalisation**

Nous nous situons à une période où l'utilisation de ce mode de gestion et de fonctionnement apparaît prioritaire ou plus important dans les intentions du Ministre que par le passé. Nous devons resituer le problème de la façon la plus correcte possible. Tout d'abord, il est évident que l'externalisation a été pour nous un mode de gestion très utile durant les sept années écoulées ainsi qu'un élément important pour la réussite de la professionnalisation. Nous avons vécu pendant une dizaine d'années avec une main-d'œuvre qui ne coûtait pas très cher et de qualité. Nous faisons appel à des jeunes gens qui travaillaient dans l'Administration Centrale pour s'investir dans le domaine informatique ou pour nous aider dans diverses tâches. Progressivement, cette main-d'œuvre s'est évanouie et a disparu.

Nous devons nous demander quelle est la raison d'être et la fonction du personnel militaire et civil à la Défense. Le personnel civil et militaire de la Défense est coûteux. Par conséquent, nous devons, dans un souci de bonne utilisation des ressources, nous servir de ce personnel pour les tâches pour lesquelles il a été créé et non pour celles qui ne relèvent pas de son métier. J'ai noté une volonté très nette dans le cadre de la professionnalisation des Armées d'utiliser ce mode de gestion. 600 millions d'euros sont consacrés à cette activité.

Le marché de l'externalisation est un élément important dans le cadre de notre organisation. Cependant, nous avons utilisé ce mode de gestion de la façon la plus pragmatique possible, et ce mot peut être interprété comme le signe d'une certaine frilosité. Je ne partage pas tout à fait ce point de vue car je crois qu'il fallait lancer le mouvement et surtout essayer d'avancer sans susciter de réactions sociales importantes. Il ne s'agit pas seulement des réactions sociales du personnel civil de la Défense car le personnel militaire peut être directement touché par certaines externalisations. Lorsque nous avons réfléchi, il y a trois ans, à des externalisations importantes dans le domaine de l'entretien des réseaux de télécommunication, nous nous adressions à une population civile et militaire. Cette population est recrutée à un niveau Bac +2 en moyenne, et nous l'avons formé. Du jour au lendemain, ces personnes se sont interrogées sur leur devenir.

Nous devons donc adopter une approche prudente, pragmatique, bien organisée et bien pensée. Ainsi, une directive du Ministre avait été adoptée après une séance de travail similaire à celle que nous allons avoir avec Madame Alliot-Marie dans quelques jours. C'était une longue séance de travail avec le précédent Ministre et les chefs d'Etat-Major. Au fil de la discussion, le Ministre a fixé un certain nombre d'axes. Aujourd'hui, nous pouvons rencontrer de nouvelles évolutions dans ce domaine.

## **II. Les caractéristiques de l'externalisation dans l'Armée**

### **1. Un mode de gestion à part entière**

Tout d'abord, l'externalisation ne consiste plus à remplacer des appelés qui ont disparu. Elle devient un mode de gestion et de fonctionnement du ministère. Nous évoquons l'externalisation comme un mode de financement innovant. Nous retrouvons cette idée dans la loi de programmation militaire (LPM) ainsi que dans la loi relative à la sécurité intérieure. En effet, en ce qui concerne l'évolution du patrimoine immobilier, il existe une disposition très intéressante dans cette seconde loi que le Parlement veut introduire également dans la LPM. Ainsi, nous pourrions utiliser et faire évoluer le patrimoine immobilier de la Défense. Face aux grands projets absolument indispensables d'aménagement du patrimoine immobilier de la Gendarmerie, nous devons trouver des nouveaux modes de financement, d'acquisition et d'entretien de ce patrimoine. Par conséquent, nous nous situons dans un contexte qui, du fait d'un certain nombre d'instruments législatifs, doit évoluer et conduire à une augmentation des activités externalisées. De plus, des crédits sont clairement identifiés dans cet objectif. La loi organique relative aux lois de finance entrera peu à peu en vigueur dans les années futures. Elle nous donne incontestablement des marges de manœuvre dont nous ne disposions pas jusqu'à maintenant.

### **2. Récompenser la performance**

Lorsque le Conseil Economique de la Défense a travaillé sous la houlette de Francis Mer il y a un an et demi sur l'externalisation, nous avons constaté que l'une des difficultés que nous rencontrions concernait la manière de récompenser ceux qui recherchent la performance. Ainsi, nous devons nous poser la question suivante : de quelle manière pouvons-nous récompenser les services et les unités qui décident de faire un certain nombre de gains en matière de personnel ? Par exemple, de quelle façon pouvons-nous garantir sur la durée des crédits qui permettent de financer ces activités ?

La loi organique sur les lois de finance qui globalise beaucoup plus les crédits n'est plus basée sur le découpage par titres et par articles. Cette loi nous donne plus de souplesse et de marge de manœuvre. Il est évident, également, que la mise en place de cette loi organique doit nous permettre de réfléchir à nos mécanismes financiers internes. Nous sommes très attachés à nos mécanismes dérogatoires, mais nous devons observer ce qui se passe autour de nous. Il existe, dans un certain nombre de services de l'Etat, une notion de budget global de fonctionnement qui donne davantage de souplesse que nos dispositifs aussi merveilleux soient-ils. En 2004, des expérimentations seront menées au moins dans un régiment et une base aérienne. Nous verrons ce que nous pourrions obtenir en termes de souplesse et de possibilité pour ceux qui conduisent sur le terrain les opérations d'externalisation.

### **3. Une exigence de pragmatisme**

Nous nous interrogeons parfois sur la nécessité d'établir une liste de ce qui est externalisable et de ce qui ne l'est pas. J'y suis personnellement opposé car lorsque nous aurons une liste à disposition, notre position sera très confortable. Nous apprécions, dans notre ministère, de recevoir des ordres clairs sauf s'il existe un contre-ordre. Ainsi, avec une liste, nous sommes à l'abri des surprises et nous savons vers quoi nous allons.

S'il existait une liste, aurions-nous placé dans cette dernière le fait d'acheter des heures de vol pour la formation des pilotes d'hélicoptère ? Je n'en suis pas convaincu car nous nous considérerions à la limite de l'opérationnel. La marine aurait-elle envisagé ce qu'elle envisage de faire pour le transport de ses personnels à destination de l'île longue dans la rade de Brest ? Transporter du personnel à destination de l'île longue n'est-il pas à la limite de l'opérationnel ? Je me méfie donc de ce qui est figé et je crois que dans ce domaine, nous pourrions être tentés par une certaine frilosité par rapport aux opérations extérieures et aux réflexions qui sont en cours, lesquelles pouvant déboucher sur un certain nombre d'actions intéressantes. Je crois qu'il faut être pragmatique dans ce domaine et examiner au cas par cas. Dans chaque opération, nous devons être capables d'effectuer une analyse économique solide. Vous n'êtes pas des philanthropes ; votre métier consiste à faire vivre vos entreprises et donc à gagner de l'argent.

Nous devons être exigeants et, par conséquent, nous devons attendre un service de qualité et équivalent voire meilleur que ce que nous ferions en interne et à moindre coût. L'analyse coût s'effectue en ayant une vision à moyen terme concernant l'activité. Nous attendons beaucoup des évolutions qui sont annoncées dans le domaine du code des marchés publics. Le code des marchés publics nous a été présenté, il y a un an, comme un outil primordial qui allait permettre de réformer l'Etat. Cet outil a été l'occasion pour le Ministre de l'Economie et des Finances de rédiger un article dans le Figaro. Mais, après quelques mois d'utilisation, nous avons réalisé que dans la pratique, il n'est pas aussi facile à mettre en œuvre et nous nous heurtons à un certain nombre de blocages.

Ainsi, le ministère de la Défense adopte une attitude offensive et présente des propositions qui vont dans ce sens au ministère de l'Economie et des Finances. Nous espérons que ces propositions seront entendues. Elles vont dans le sens de la souplesse et notamment d'une plus grande fluidité dans nos relations.

Pour conclure, nous nous situons dans un contexte global qui devrait nous permettre de développer les actions d'externalisation. Ce développement doit être maîtrisé et organisé car nos activités primaires, qui sont fondamentales, nécessitent d'être prudents et réfléchis.

## Synthèse des échanges

---

### **Projet de Charte des bonnes pratiques d'externalisation**

Il ne s'agit pas de traiter du pourquoi, des avantages ou des inconvénients des externalisations mais de se poser la question du comment : comment faire en sorte que la prestation soit satisfaisante pour les deux parties ?

Le projet de charte de l'externalisation du Ministère de la Défense et des prestataires de service, co-piloté par l'Etat-Major des Armées et l'Institut Esprit Service, définit des principes pour identifier les conditions d'une bonne externalisation. Cette notion renvoie aux notions de pluriannualité et de partenariat, dont les implications doivent être connues par tous.

#### ***L'externalisation s'inscrit dans une perspective stratégique***

---

Elle consiste à confier tout ou partie d'une fonction ou d'une prestation de service à un acteur spécialisé pour une durée pluriannuelle, avec obligation de résultats. Celui-ci s'engage à fournir alors la prestation en conformité avec le niveau de service, de performance et de responsabilité spécifiés.

#### ***L'externalisation implique un partenariat***

---

La recherche permanente d'innovation, de flexibilité et de réactivité s'inscrit dans une perspective de pérennité des partenaires et d'évolution des métiers et des compétences des collaborateurs. La connaissance partagée des organisations et des métiers dans le respect de la culture de chacun permet d'organiser au mieux les échanges pour enrichir la prestation et bénéficier des compétences de chacun des partenaires.

#### ***L'externalisation nécessite un engagement contractuel clair et équilibré***

---

L'externalisation s'appuie sur une contractualisation engageant les partenaires sur le long terme en prenant en compte les obligations de réactivité et adaptabilité de chacun.

Le contrat de service pluriannuel clarifie le partage des rôles et des responsabilités, prévoit l'évolution possible des prestations, notamment dans le cadre spécifique des opérations extérieures, les modalités de fixation de prix et d'appréciation des résultats, la confidentialité de l'information, les clauses de pénalités et d'intéressement et les conditions de transférabilité.

#### ***L'externalisation met l'homme au cœur de la démarche***

---

La démarche s'appuie sur la communication, le dialogue, l'accompagnement du changement, la formation, autant de sources d'accueil, d'intégration, de fidélisation, d'évolution professionnelle par le développement continu des compétences des collaborateurs concernés.

#### ***L'externalisation repose sur une organisation souple et de proximité***

---

L'externalisation requiert une organisation réactive chez le prestataire et le client qui garantit à tous les niveaux l'expression des besoins et la satisfaction du client en identifiant :

- une équipe décisionnaire réduite cœur d'une structure de pilotage couvrant les aspects décisionnels, opérationnels, techniques et juridiques tout au long du projet,
- un dispositif au plus près de la réalisation des besoins assurant vers l'équipe décisionnaire un retour d'expérience et une information du niveau de satisfaction.

## **Préparation**

La préparation de la démarche d'externalisation s'appuie sur la mise en œuvre de bonnes pratiques dès le départ. Les deux acteurs prestataire et client doivent se placer dans une logique de résultats et non seulement de moyens. L'engagement de résultats n'est pas simplement une déclaration d'intention. Le passage d'une logique de moyens à celle de résultats modifie les approches des deux partenaires. La contractualisation devra traduire cet objectif de résultats qui représente une innovation pour les Armées et un concept avancé en matière de services.

### **↳ La stratégie**

L'élaboration d'une stratégie nécessite de :

- définir une politique d'externalisation en cohérence avec les missions de l'entreprise et de l'administration. Il est nécessaire d'établir une cartographie des compétences et des capacités d'évolution de chacun. Le périmètre des services concernés n'est pas figé. Il évoluera dans le temps du contrat en s'adaptant aux besoins nouveaux.
- définir les objectifs humains, techniques, juridiques et financiers à atteindre dans un cadre pluriannuel.
- appréhender une culture d'externalisation avec des relations contractuelles et des formations, en amont, pour que l'administration et les entreprises apprennent à se connaître, afin d'élaborer un dossier solide. Des actions de formation et de sensibilisation doivent être mises en place pour permettre un partenariat efficace.

Les échanges ont souligné l'impact de l'externalisation sur la modification des comportements, puisque les personnes concernées par l'externalisation fonctionnent davantage en projets. Les frontières entre directions ont souvent tendance à s'aplanir avec l'externalisation.

### **↳ Le périmètre**

#### **1. La contractualisation de la transférabilité**

Le client doit analyser les activités qui peuvent être transférées. C'est réellement de sa responsabilité. L'enjeu de la continuité du service est réel, pendant et à la fin du contrat. Pour exemple, la gestion des incidents en cours de contrat montre souvent la capacité de réactivité du prestataire.

Préparer le transfert de contrat est également essentiel. La notion de transférabilité sous-tend cette analyse. Aborder la transférabilité n'est pas une fin en soi, mais bien le meilleur moyen de garantir au client la continuité du service, et ce quelque soit sa décision de poursuivre le partenariat avec le même prestataire ou non. La contractualisation de la transférabilité n'est pas une chose facile. L'entreprise, qui récupère les activités externalisées, doit le faire avec une très grande réactivité.

Les activités externalisées doivent être délimitées. Ces limites peuvent évoluer dans le temps. Des analyses fonctionnelles internes et externes doivent être menées. L'analyse externe permet de connaître les compétences disponibles sur le marché et la capacité d'évolution des entreprises. Il convient de délimiter les actions dans un cadre budgétaire en hiérarchisant les priorités.

Nous sommes dans des domaines où la technique évolue très vite. Il faut intégrer des clauses permettant d'assurer au client les prestations de services de bon niveau, utilisant les dernières technologies du marché et les meilleures compétences disponibles. Des échanges sur les opérations extérieures ont souligné l'importance de cet apport en compétences externes.

## 2. L'analyse fonctionnelle

L'externalisation suppose de procéder en amont à une analyse fonctionnelle interne et externe :

- en interne, l'analyse des compétences et des ressources de toute nature disponibles.
- en externe, la connaissance du marché et des compétences des entreprises. Il faut être sûr de bénéficier des meilleures offres, et que les besoins fixés par l'administration seront satisfaits à travers les compétences disponibles sur le marché. La connaissance réciproque des acteurs est un gage de réussite de la démarche.

## 3. L'évolutivité du projet d'externalisation

Dès la rédaction du contrat, nous devons être sûrs que le client pourra bénéficier des meilleures prestations. Pour exemple, les évolutions sont rapides dans les domaines des télécommunications et des systèmes d'information. Le contrat devra intégrer cette évolutivité par des clauses qui permettent au client de bénéficier des dernières technologies.

De même, il faut intégrer dans le projet les impacts de l'externalisation sur l'organisation interne, en particulier pour le pilotage du projet, et les moyens humains à y affecter.

### ↳ La décision

---

Le niveau hiérarchique et les équipes doivent être consultés, notamment l'équipe opérationnelle, pour que le projet se passe bien. La démarche de partenariat doit être décrite avec précision. La pré-contractualisation, en termes techniques et financiers, doit être établie. À travers ces objectifs, nous pouvons définir le périmètre budgétaire qui cadre les prestations qui seront réalisées.

#### **Externaliser revient à reprendre du contrôle.**

Il faut organiser un contrôle efficace de la part du client et du prestataire de service. Une montée en compétence, par la formation, s'avère souvent nécessaire pour assurer ce contrôle. Ce pilotage doit être rythmé par un bilan régulier, semestriel ou mensuel, des activités, afin de suivre la réalisation des engagements décrits dans le contrat.

Plus qu'un contrôle, nous parlons de co-pilotage de la prestation. Il doit pouvoir évoluer en fonction de l'évolution des prestations. Le prestataire doit être réactif pour les opérations ponctuelles et en cas de transfert d'activités d'une autre entreprise.

Le dialogue prestataire-client doit être défini pour connaître le cadre réglementaire, les rôles de chacun et les niveaux de décision que ce soit au niveau du comité stratégique ou au niveau opérationnel.

Cette décision nécessite que le plus haut niveau de la hiérarchie et les personnes impliquées dans l'équipe opérationnelle soient associés. Cette démarche doit être formalisée par un contrat. Dans la mesure du possible, il sera intéressant de pré-contractualiser les objectifs. Il faut pouvoir enclencher un dialogue prestataire-client pour pouvoir préparer le terrain de l'externalisation avec un partenariat.

### ↳ La conduite du projet

---

L'équipe décisionnelle va impliquer la hiérarchie pour définir la stratégie de conduite de ce projet. L'équipe de conduite du projet, plus opérationnelle, va intégrer tous les aspects humains, organisationnels, techniques, juridiques et financiers. Une équipe opérationnelle prendra le relais type direction d'affaires, qui aura en charge la réalisation du projet.

Pour que cela fonctionne bien, il faut mettre en place une maîtrise d'ouvrage forte avec des compétences de très haut niveau. Cette maîtrise d'ouvrage doit vérifier la qualité des prestations, le déroulement du calendrier et les aspects de contrôle.

Dès la conduite du projet, il faut prévoir une gestion prévisionnelle d'aléas et l'organisation de gestion de crise, dans le cas d'incident. Il faudra mettre en place les équipes correspondantes pour mettre en relation les bons niveaux de décision. En fonction des niveaux de criticité, cette gestion doit déclencher les bons niveaux de gestion de crise.

Il convient ne pas oublier d'intégrer le paramètre temps. Ces relations pré-contractuelles sont fondamentales. Cette externalisation doit être voulue et dynamique pour permettre un suivi et des évolutions dans les rapports entre l'entreprise et l'administration.

Les pratiques du secteur privé développent le recours aux prestataires pour l'élaboration du cahier des charges. Le prestataire dans ces conditions crée de la valeur. Le cahier des charges doit être à terme un outil de préparation du-pilotage de l'externalisation, et non un document administratif dans la procédure de passation des marchés.

### **L'indispensable dialogue avec les experts**

---

Une cellule de suivi devra être créée, composée d'experts de métier. Cette organisation doit être mise en place très tôt, très en amont du processus. Nous devons impliquer et associer ces experts dans l'expression des besoins de façon à ce qu'ils maîtrisent parfaitement les cahiers des charges et les attentes du client. Ces experts participent à l'élaboration des tableaux de bord qui représentent des outils essentiels. La communication interne devra également être élaborée en amont.

## **Suivi et co-pilotage**

Les échanges ont valorisé l'importance d'une maîtrise d'ouvrage forte. Un contrat d'externalisation sans suivi n'a ni raison d'être ni valeur car les besoins et les demandes évoluent. La recherche de garantie des services et des niveaux de service nécessite un suivi permanent de l'externalisation. Contractualiser les niveaux de services et les modalités de reporting sont l'essence du partenariat.

### **↳ L'organisation du suivi et le co-pilotage**

---

L'organisation du suivi et le co-pilotage de cette externalisation dépendra d'abord des dispositions contractuelles. Le travail rédactionnel préalable est d'une extrême importance. Il faut souligner l'importance de la phase de prise en charge qui clarifie le partage des rôles.

Le client ne doit pas perdre le contrôle de l'externalisation. La durée est considérée comme un aiguillon et un intérêt attractif fort pour l'entreprise. La durée doit être compatible avec la nature des prestations.

Une structure efficace de pilotage peut être intégrée, à l'exemple de la maintenance des aéronefs de la Défense (S.I.M.M.A.D). Cette structure a une capacité décisionnelle, financière et contractuelle.

Cette cellule est présente en amont pour participer à l'expression des besoins et surtout en aval pour contrôler l'exécution des marchés et dialoguer avec les titulaires. Le reporting devra être complet, avec des indicateurs validés en commun par le prestataire et le client.

Il est intéressant d'avoir, en face du client, une structure décisionnelle qui permette de faire évoluer les besoins. Structure intégrée ou non, il est primordial que les interlocuteurs soient identifiés.

### **↳ Comment enrichir en permanence le contrat ?**

---

L'intérêt de l'externalisation réside dans l'évolutivité. Il faut vivre avec la contractualisation de départ sachant que les évolutions ne peuvent pas toutes être imaginées dès le départ. Personne ne peut savoir comment le client peut évoluer.

Intégrer un peu de souplesse dans ces marchés apparaît fondamental. Les contrats cadres représentent une solution intéressante. Quand le cadre administratif et contractuel est fixé, la relance d'une consultation pour un service à un moment donné est possible.

### **↳ Comment mesurer le service ?**

---

Il faut pouvoir définir en commun les indicateurs de suivi. Le pilotage devient réellement un co-pilotage. Ce co-pilotage n'est pas figé, et dépendra d'améliorations possibles ou de l'évolution des prestations dans le temps. Le reporting permet de faire vivre la relation client – prestataire.

Les acheteurs publics considèrent que les coûts du prestataire sont difficiles à mesurer. En même temps, nous considérons qu'un bon contrat d'externalisation offre une certaine transparence. L'administration doit faire l'effort d'accepter le prix du service avec une culture de la marge de la part du prestataire et du client.

## **La création et le partage de valeur**

---

La création et le partage de valeur sont des notions complexes. Les apports du prestataire, à l'exemple d'une compétence ou de la valeur ajoutée, sont parfois intangibles et difficilement mesurables. Nos échanges ont montré que la création de valeur passe par une réorganisation de la fonction externalisée. Il ne faut pas essayer de transposer l'organisation du client sur le prestataire dans le cadre d'un objectif de création de valeur.

Ces notions de création et partage de valeur ne seront concrètes que s'il existe une relation de confiance et de partenariat entre le client et le prestataire. Les notions de maîtrise d'ouvrage forte, de transparence et d'évolutivité des prestations représentent un intérêt majeur de l'externalisation.

## **Aspects juridiques**

Paul Lignières nous remet en mémoire cette citation de Jean Giraudoux dans *La guerre de Troie n'aura pas lieu* : « le droit est la meilleure école de l'imagination ».

### **↳ Les critiques actuelles**

---

Pour comprendre le code des marchés publics et les critiques qui lui sont faites, il faut réaliser que ce code n'a pas été pensé pour les marchés d'externalisation. Il est normal que cela bloque. Le code est l'objet de nombreuses critiques, du Conseil d'Etat, de la Commission Européenne et des acheteurs publics.

Nous attendons le projet d'une directive unique, entre la Commission Européenne et le Parlement. Cette directive traitera à la fois des marchés publics et des concessions. Le pouvoir réglementaire français aura la sagesse d'attendre que les projets en droit communautaire soient figés et adoptés pour les transposer en droit français.

### **↳ Un besoin de réforme**

---

#### **Droit français ou droit communautaire ?**

Bientôt, le droit français ne sera plus « que » le droit communautaire et tout le droit communautaire. Cela permettra d'éviter des erreurs de transposition du droit communautaire au droit français.

Nous sentons, depuis l'été 2002, les prémices de ces changements, avec une série de lois pour ouvrir le cadre des partenariats publics avec le privé. L'esprit de réforme souffle déjà dans le domaine de la sécurité avec les lois Sarkozy et Perben, de la loi de programmation militaire ou dans la future réforme des hôpitaux.

Nous avons eu un débat illustré par des exemples britanniques qui ont beaucoup plus de souplesse que nous dans le montage des contrats.

#### **Les règles et leur interprétation**

Nous sommes les seuls, au sein de l'OCDE, à avoir pénalisé le droit de la commande publique. Cette spécificité est de nature à figer les comportements et à crispier les procédures. Or, dans le contexte actuel, nous avons besoin de créativité. L'achat devient une fonction stratégique avec l'externalisation. L'acheteur qui ne respecte pas les règles de la commande publique est pénalisé. Même si l'achat est intelligent, il peut être sanctionné du point de vue pénal s'il n'a pas respecté totalement les formes. Notre mécanisme actuel est critiquable et reflète une époque excessive du point de vue législatif.

Il est de notre devoir de marquer les excès de ces règles spécifiquement françaises.

## Les freins et leviers juridiques

---

### Les engagements pré-contractuels

Dans le secteur privé, l'externalisation est caractérisée par une phase importante de dialogue pré-contractuel. Dans le secteur public, nous ne pouvons pas dire que cela n'existe pas mais le code des marchés publics le régit avec des procédures. Il est aujourd'hui nécessaire d'optimiser ces procédures et de ne pas donner au code des marchés publics plus de rigueur qu'il n'en a.

Le dialogue amont n'est pas interdit, mais réglementé. L'appel d'offre sur performance, qui existe depuis dix ans, est peu utilisé parce qu'il reste peu connu. Le recours au marché complémentaire est récent et se développe. Or, le dialogue avec les titulaires du marché en cours d'exécution est indispensable.

Le mécanisme de l'avenant est limité et va le rester, car la règle intangible demeure de la non-remise en cause de l'équilibre initial de l'offre dans les marchés publics. Le projet de directive unique va prévoir un système de dialogue compétitif pour favoriser cet échange pré-contractuel.

Le dialogue est possible à certaines conditions très contraignantes. Il est difficile de voir répondre à un appel d'offre quelqu'un qui a conseillé l'administration pour concevoir cet appel d'offre. C'est difficile, mais non exclu. L'acheteur doit juger où il pose la frontière. La règle juridique est une règle de prudence qui dit que le dialogue n'est pas possible si celui-ci remet en cause l'égalité devant l'accès à la commande publique.

### La durée

Seul le marché à bon de commande est limité à trois ans. Ce marché n'a pas été pensé pour l'externalisation. Il a été pensé pour l'achat de fournitures et éventuellement de services. Nous l'utilisons pour l'externalisation. Nous sommes confrontés à cette règle des trois ans qui est une spécificité du droit français. La durée devrait être fixée au cas par cas en fonction de la logique économique. A minima, la durée de cinq ans serait une durée plancher. Dans la mesure où l'externalisation s'inscrit sur des actions à long terme, un engagement très fort doit être pris par les deux contractants. Des investissements importants (technologiques, humains et financiers) sont réalisés par l'entreprise. Celle-ci doit bénéficier en contrepartie de la garantie d'un contrat équilibré et pérenne pour plusieurs années. La logique de retour sur investissement prend tout son sens. Nous parlons bien de partenariat qui s'appuie sur une pluriannualité.

### Les éléments clefs d'un processus d'externalisation.

#### *Définir les besoins en utilisant les instruments existants*

Il faut définir les besoins et utiliser tous les instruments existants. Nous n'avons pas, à l'heure actuelle, utilisé tous les instruments disponibles dans le code. Nous pratiquons déjà couramment le transfert de dispositions contractuelles en matière de délégation de services publics.

#### *La juste qualification des obligations*

La juste qualification des obligations est une étape importante. Les acheteurs cherchent souvent à se couvrir avec des obligations de résultat. A la lecture de la clause, ce n'est pas souvent une obligation de résultat. L'acheteur se sent en sécurité en écrivant obligation de résultat dans un contrat. Le prestataire privé provisionne les financements nécessaires pour une obligation de résultat. Cela aboutit à une surenchère du coût des offres ou à des appels d'offres infructueux. Il faut affiner les cahiers des charges.

Il faut utiliser les lumières du secteur privé en usant des marchés de définition et de maîtrise d'œuvre pour prévoir des sanctions acceptables et efficaces. Il est nécessaire de faire du sur mesure pour les sanctions.

#### *L'évolutivité adaptée aux besoins*

C'est l'un des axes clefs de l'externalisation dans le secteur privé. Le code des marchés publics n'est pas fait pour cela. Le code ne permet pas la même évolutivité. Il n'est pas exclu qu'à l'avenir le droit des marchés publics permette l'évolutivité, comme c'est le cas dans les délégations de services publics et les concessions. Contractualiser les plans de progrès par exemple, proposer des innovations de services. Il n'est pas possible de tout contractualiser au départ. Il faut en revanche préparer l'avenir.

#### *La complexification des contrats*

La notion de contractualisation renvoie à celle de progrès et de valeur ajoutée. Les deux parties doivent s'astreindre à oser basculer vers les plans de progrès, dans une logique à plusieurs dimensions, évoluant avec le temps. Pour l'acheteur public, l'externalisation correspond à un nouveau métier. Il a besoin de se faire assister par le secteur privé. Nous devons professionnaliser la fonction achat et prendre exemple sur les Britanniques qui ont formé des acheteurs publics.

#### *L'évolution des délégations de signature pour l'exécution des marchés.*

La personne responsable des marchés ne peut actuellement que déléguer dans sa propre chaîne hiérarchique. Il y a une dissociation entre les utilisateurs des marchés d'externalisation et la P.R.M. La P.R.M. peut et doit informer le marché de ses intentions de passer un marché pour que les prestataires sachent mieux situer leurs offres vis-à-vis des intentions de l'administration.

La pré-information est obligatoire. Chaque Ministère doit fournir à la commission spécialisée des marchés la liste des achats qu'il entend faire. Si cette formalité n'est pas remplie, il arrive que le marché, en dépit de sa régularité, soit annulé. Or, la pré-information n'a pas pour objet de permettre un contact direct entre l'acheteur et les futurs pétitionnaires.

Dans le privé, le dialogue en amont est libre, dans le public il est réglementé. Même s'il est difficile à mettre en œuvre, il n'est pas exclu. Les comportements en France sont figés à cause de cette pénalisation.

De nombreuses craintes sont encore exprimées au sein de la Défense par rapport à l'externalisation. Parallèlement, il nous faut tenir compte des textes réglementaires mais aussi des habitudes : pour passer les marchés publics, nous sommes souvent plus restrictifs que les textes nous le permettent. Nous devons modifier les textes et les habitudes au sein des commissions, pour instiller davantage de souplesse, tout en restant dans le cadre du domaine contrôlé.

# Conclusions

---

## Général LE MIERE

### Contrôleur général en mission extraordinaire, président du groupe de travail externalisation du CRIA.

---

#### ↳ La dynamique de l'externalisation

L'externalisation est une vieille affaire au Ministère de la Défense.

Nous sommes au moment du franchissement d'un seuil. Je crois que nous passons aujourd'hui à une démarche raisonnée et proactive. Il est temps de tirer parti de l'externalisation et, non pas, de « boucher les trous » là où les appelés nous manquent depuis la fin du service national.

Il nous faut revisiter une réalité déjà bien ancrée. Au ministère, le recours aux entreprises privées est déjà important. Il s'effectue dans le cadre d'un très grand éparpillement des contrats visant à l'exécution de tâches limitées. Le mouvement dans lequel nous sommes, nous conduit vers des contrats plus globaux visant à la satisfaction de fonctions et non plus de tâches.

Toutefois nous devons conserver l'impératif de pragmatisme. Il s'agit toujours, « en bout de chaîne », de répondre aux besoins d'individus. Il faut donc trouver le juste équilibre entre ce nécessaire pragmatisme et une action plus raisonnée et planifiée.

Pour préserver la dynamique de l'externalisation, je crois qu'il faut écarter le mot réversibilité de notre langage. En interne, il présente le risque que les services conservent, « l'arme au pied », les capacités de reprendre l'activité. C'est une façon de payer deux fois sans bénéfice pour le long terme. La réversibilité devient un cas limite de la transférabilité si on ne retrouvait pas de candidat à la reprise de l'activité d'un prestataire défaillant.

La charte des bonnes pratiques d'externalisation et le guide de l'externalisation sont parfaitement complémentaires. Le guide est un instrument concret et interne. La charte représente le lien entre les entreprises et le Ministère de la Défense sur les bonnes pratiques en matière d'externalisation.

#### ↳ Les orientations à retenir

Des échanges d'aujourd'hui, ressortent des enseignements qui doivent être pris en compte.

Premièrement, la maîtrise d'œuvre doit être forte. Cela veut dire que nous devons savoir ce que nous voulons. Il est important de le dire même si c'est une évidence. Une maîtrise d'œuvre forte est un préalable nécessaire et pas si simple à réaliser.

Deuxièmement, l'interaction entre l'externalisation et l'organisation est importante. L'opération d'externalisation doit prendre en compte les compétences du prestataire pour créer de la valeur. Il faut laisser l'interaction se faire.

Troisièmement, le dialogue pré-contractuel est nécessaire même s'il est difficile à organiser dans le cadre du code des marchés publics.

Quatrièmement, l'évolutivité est également nécessaire. Nous pouvons espérer un progrès de la législation. Pour l'adaptation à l'évolution des besoins ou pour toute proposition d'innovation, il est

nécessaire de trouver une formule juridique pour la prise en compte de l'évolutivité indispensable à la vie et à la réussite des contrats.

Cinquièmement, la culture de l'externalisation doit être développée. Les militaires sont habitués à une culture du commandement. Quand un responsable détecte un besoin, il produit l'ordre qui va permettre de le satisfaire. Avec l'externalisation, nous entrons dans la culture du contrat. Ce cadre ne permet pas tout, immédiatement ni sans dialogue. En outre une bonne culture de l'externalisation permettra de mieux cerner la réalité pour relativiser la crainte de la grève et diverses résistances qui se manifestent. Enfin cette culture est indispensable pour assurer le management humain de ces changements, atout décisif de leur succès.

Je tiens à remercier l'équipe du MEDEF et de l'Institut Esprit Service, avec qui nous avons grand plaisir à travailler, et l'ensemble de l'auditoire, qui nous a apporté son expérience. Je souhaite que les échanges noués aujourd'hui se prolongent.

## Georges DROUIN

Vice-Président du MEDEF, Président du Comité de Liaison Avantage Service du MEDEF, Vice-Président fondateur de l'Institut Esprit Service

### ↳ **L'externalisation : une tendance irréversible.**

Il existe une tendance lourde à l'externalisation aujourd'hui. Dans les années passées, l'externalisation a permis à l'industrie française d'accroître sa compétitivité dans un certain nombre de domaines. Elle lui a apporté de la performance dans un monde très concurrentiel. Les services ont aussi apporté une innovation dans les relations humaines. Pourquoi ce qui a réussi à l'industrie ne réussirait pas pour la réforme de l'Etat ?

### ↳ **L'externalisation est au cœur de la réforme de l'Etat, des collectivités et des administrations**

Il faut saisir cette chance. Jean-Pierre Raffarin a fait de la décentralisation une clef de sa responsabilité de Premier Ministre en y incluant le droit à l'expérimentation. L'externalisation représente 20 milliards d'euros à comparer aux 400 milliards du budget de l'Etat et des collectivités territoriales. Sur ces 20 milliards, l'économie est de l'ordre de 4 milliards d'euros. C'est loin d'être négligeable, compte tenu des obligations que nous avons pour respecter les critères du pacte de stabilité.

### ↳ **L'importance du management de l'externalisation.**

Aujourd'hui, la concurrence est telle qu'il n'y a satisfaction que lorsque le résultat est atteint. C'est pourquoi nous observons bien une obligation de résultat, qu'elle soit inscrite juridiquement ou non.

L'externalisation ne s'improvise pas. Nous avons travaillé à une charte d'externalisation. Elle donne la vision des prestataires de services. L'anticipation, la culture de service et la décision stratégique y sont particulièrement valorisées. L'externalisation exige que chaque partie joue gagnant-gagnant : la création de valeur implique donc le partage de valeur entre le prestataire et son client.

Indépendamment du coût et de l'efficacité, l'intérêt de l'externalisation réside dans l'introduction de la mixité et la modification des cultures internes, d'où des réticences culturelles souvent fortes. Dans une opération d'externalisation, si les deux partenaires ne partagent pas les mêmes valeurs, ils courent à l'échec. Les contrats d'un an ou les enchères inversées en sont l'illustration parfaite. Si l'arrière pensée est de dire, on change de contrat tous les ans pour faire baisser les prix, cela marche un ou deux ans, mais au bout de trois ans, un des deux acteurs quitte la table. La réversibilité et la contractualisation sur des durées d'un an ne sont pas des conditions sérieuses pour des investissements lourds.

L'organisation doit être très rigoureuse et nécessite souplesse, évolutivité, transparence, proximité et réactivité. La gestion de l'interface est donc un élément déterminant dans le succès de la démarche.

### ↳ **Un partenariat qui doit se poursuivre**

L'externalisation a de beaux jours devant elle. Ce partenariat initié entre nos organisations montre la richesse des débats qui justifie à elle seule des rencontres régulières entre nous. Donnons-nous rendez-vous pour le prochain colloque.

## **Annexes**

## LISTE DES PARTICIPANTS

### COLLOQUE DU 30 JANVIER 2003

Stéphane	ADNET	MERLANE
Jean-Claude	BEAUCHEMIN	FRANCE TELECOM
Capitaine de vaisseau	BEAUCHESNE	EMA/PPE
Christine	BENGUIGUI	EXPERIAN
Monsieur	BERENGUIER	SGA
Xavier	BERLOTY	LOCARCHIVES
Olivier	BLONDEAU	BPI
Contrôleur général des armées	BODIN	Secrétariat général pour l'administration CGA
Dominique	BON	FACEO
Thierry	BONNET	TEGE
Patrice	BONTE	GROUPE GT
Commissaire commandant	BOUX de CASSON	SGA
Colonel	CASTELLI	EMMP
Monsieur	CAUSSIN	EMM
Colonel	CHARLES	DCMAT
Capitaine de frégate	CHENAL	EMA/OL
Colonel	CHIRAUX	COMITE LIAISON DEFENSE MEDEF
Monsieur	CHOLLET-RICARD	SMG
Philippe	CLEMENT	EDS ANSWARE
Commissaire commandant	COING	EMAA/BEPG
Colonel	COLAS	DA 277
Jean-Paul	CROUZOULON	EURIWARE
Ingénieur en chef	CUQUEL	DCSEA
Commissaire général	de LAAGE de MEUX	EMAA
Patrick	de LAPLANE	SAFIG
Colonel	de PARSEVAL	EMA/BEMSG

Alain	de ROMEMONT	ARTENIS PROPLETE
Commissaire général	de WAILLY	DCCM
Capitaine de vaisseau	DESGREES DU LOU	TEI
Monsieur	DIMEGLIO	DFP
Carlos	DOS SANTOS	ASSEDIC
Christophe	DRAGON	CROM
Georges	DROUIN	COMITE LIAISON AVANTAGE SERVICES MEDEF
Commissaire colonel	DURBISE	DCCAA
Commissaire général	DUSSAUCY	EMAT/OPS/LOG
Olivier	FARNE	EURIWARE
Roger	FILET	LEMOINE PERIGNON
Commissaire général	FOISSIER	ECONOMATS
Colonel	FOUDRIAT	EMA/OCO
Christiane	GANEY	EXPERIAN
Ingénieur en chef	GODARD	DGA
Capitaine	GODINEAU	DGGN
Ghislain	GOMART	LOVEFRANCE
Ingénieur général	GORCET	DCSEA
Ingénieur général	GRILLET	DCTIM
Pierre	GRUGET	SERVANTES
Commandant	JEU	DCSAA
Madame	JULLIEN	SIC
Eric	LAUNE	SIN & STES
Hubert	LAVIELLE	SECURITAS
Commissaire en chef de 2ème classe	LE CONTE	EMM
Contrôleur général en mission extraordinaire	LE MIERE	CGA
Colonel	LEBOURG	EMA/OL
Eric	LEGALE	MAIRIE ISSY les MOULINEAUX
Commissaire général	LENOIR	EMM
François	LEPINOY	DAHER LHOTELIER
Paul	LIGNIERES	LANDWELL

Jean-Marc	LONCLE	VIVENDI ENVIRONNEMENT
Ingénieur en chef	LONG	DGO
Contrôleur des Armées	LOT	CGA
Sylvain	MARC	THALES INTERNATIONAL
Colonel	MARTINEAU	DCTEI
Monsieur	MENTRE	DCCAT
Patrick	MILIOTIS	INSTITUT ESPRIT SERVICE
Lieutenant-colonel	MODERE	EMAA
Monsieur	MONTAGNIER	DCSSA
Patrick	NICOLAS	EADS SERVICES
Capitaine de frégate	NIDIER	DAF/OED
Jean-Claude	PELLETIER	SODEXHO
Christian	PIROTH	VIVENDI ENVIRONNEMENT
Julien	PORCHER	EADS SERVICES
Commissaire Colonel	PORCIN	EMAT
Ingénieur général	RENVOISE	DGA
Monsieur	RIQUIER	DAF
Christophe	SALMON	COMITE LIAISON AVANTAGE SERVICES MEDEF
Alain	TEDALDI	INSTITUT ESPRIT SERVICE
Antoine	VALDES	France TELECOM
Colonel	VERHAEGEN	EMAA
Alain	VIDART	COMITE LIAISON DEFENSE MEDEF
Général	WEBER	DGGN

## **Mandats des trois groupes de travail**

### **Groupe de travail 1 : préparation de l'externalisation**

L'objet est d'examiner l'ensemble des conditions (management, organisation, communication, ...) qui doivent être réunies pour préparer au mieux la démarche d'une externalisation, en amont de la signature des contrats.

### **Groupe de travail 2 : pilotage et évaluation d'une externalisation**

L'on se situe après signature du contrat d'externalisation. Le groupe travaille sur la vie de l'externalisation. Il examine les facteurs nécessaires à la réussite de l'opération, tant dans le suivi au quotidien, le pilotage plus stratégique et l'évaluation de l'externalisation.

### **Groupe de travail 3 : juridique ; nature des contrats**

Il s'agit d'identifier les problèmes juridiques rencontrés aujourd'hui dans la passation des marchés, d'examiner les conditions juridiques du succès des opérations d'externalisation. En particulier les termes d'un contrat d'externalisation et les dispositifs pré-contractuels.

## Questions abordées dans les groupes de travail

### Question 1 :

Quelle est votre vision de l'externalisation aujourd'hui ?

### Question 2 :

Quels sont les leviers et les freins à la démarche ?

### Question 3 :

Comment procéder pour parvenir à une « bonne » externalisation dans une « démarche de partenariat » efficace ?

### Question 4 :

Comment aborder les indispensables échanges pré-contractuels ?