

A S S E M B L É E N A T I O N A L E

X I I I ^e L É G I S L A T U R E

Compte rendu

Commission des Finances, de l'économie générale et du contrôle budgétaire

Mission d'évaluation et de contrôle

Les externalisations dans le domaine de la défense

- Audition, ouverte à la presse, de M. Gérard Gibot, directeur, adjoint au secrétaire général pour l'administration du ministère de la Défense, sur les externalisations dans le domaine de la défense

Mardi

10 mai 2011

Séance de 17 heures 45

Compte rendu n° 22

SESSION ORDINAIRE DE 2010-2011

**Présidence
de M. Louis Giscard
d'Estaing,
Rapporteur**



M. Louis Giscard d'Estaing, Rapporteur. Nous accueillons maintenant M. Gérard Gibot, directeur, adjoint au secrétaire général pour l'administration du ministère de la Défense, et M. Xavier Gandiol, chargé de mission sur les externalisations au sein de la mission achats.

Vous connaissez, messieurs, le principe de la mission d'évaluation et de contrôle, qui est de formuler des propositions consensuelles sur les politiques publiques. Son organisation est paritaire. La Cour des comptes y est représentée, aujourd'hui en la personne de Mme Françoise Saliou, conseiller-maître, et de M. Olivier Brochet, rapporteur.

Selon le principe fixé au préalable, deux corapporteurs ont été désignés, l'un au sein de la commission de la Défense – M. Bernard Cazeneuve –, l'autre au sein de la commission des Finances – moi-même. En outre, l'un est issu de l'opposition, l'autre de la majorité.

Grâce au rapport d'enquête de la Cour des comptes, vous connaissez, monsieur Gibot, les principaux thèmes qui nous préoccupent. Je vous propose donc de commencer cette réunion par un bref propos introductif de quelques minutes avant de répondre à nos questions.

M. Gérard Gibot, adjoint au secrétaire général pour l'administration. En tant qu'adjoint au secrétaire général – qui est également président du comité pour la modernisation du ministère de la Défense – je m'occupe plus particulièrement de la conduite de la réforme du ministère. Mais je dirige aussi un groupe de travail destiné à accompagner les externalisations.

La réforme du ministère de la Défense a une dimension stratégique : elle touche à la transformation de l'outil de défense, conformément aux conclusions du Livre blanc et aux décisions prises par le Président de la République. Il s'agit donc bien d'adapter notre outil de défense aux menaces actuelles. La RGPP, révision générale des politiques publiques, ou les restructurations ne sont que des moyens pour atteindre cet objectif, et non une fin en soi.

Les restructurations ont une dimension opérationnelle, puisqu'elles touchent au format et au fonctionnement des armées. Ainsi, le rapprochement interarmées doit faciliter l'entraînement et la conduite des opérations, notamment extérieures. Mais elles visent également à effectuer des économies en réduisant la dispersion des unités sur le territoire. Quant à la RGPP, elle doit conduire à réformer les procédures – notamment en matière de soutien – et les organisations afin de proposer un service identique à moindre coût. L'objectif est d'améliorer la productivité. Les moyens ainsi économisés sont réinjectés en totalité dans le budget du ministère de la Défense et contribuent au financement de l'adaptation opérationnelle, qu'il s'agisse du renouvellement des équipements, de l'entraînement des soldats ou de l'évolution de la condition des personnels militaires et civils.

Conformément aux principes de la RGPP, notre travail est organisé en grands projets de réforme assortis d'objectifs précis. Il s'agit généralement de réorganiser les procédures – par exemple dans le domaine de l'organisation financière ou dans celui des achats – de façon à réaliser des économies. Mais nous avons également créé ce que nous appelons des groupes de projets transverses d'accompagnement des projets de réforme, notamment en matière d'immobilier – car les restructurations s'accompagnent de fermetures de sites, d'extensions de bâtiments, voire de nouvelles constructions – ou de « manœuvre RH ».

En revanche, l'externalisation n'est pas un objectif fixé par la RGPP. Comme l'ont clairement rappelé les ministres de la Défense qui se sont succédé depuis quatre ans, l'externalisation n'est pas une fin, mais un moyen au service de la réforme. Elle doit faire

l'objet d'une démarche très rigoureuse et être construite à l'aide d'outils adaptés, de façon à offrir toutes les garanties en matière de dialogue social et surtout de préservation des conditions opérationnelles. Et dans la mesure où c'est cette réforme qui doit nous permettre de financer notre capacité opérationnelle, les économies réalisées doivent s'inscrire dans la durée.

Quant au fameux objectif de suppression de 16 000 emplois grâce aux externalisations, il n'a jamais existé. Toutes les réformes et rationalisations réalisées au ministère de la Défense n'ont pour but que de conduire aux 54 000 suppressions prévues – 54 981 si l'on prend en compte la mission *Anciens combattants*. Les externalisations sont effectuées au cas par cas, après une étude poussée destinée à en vérifier l'utilité, et autorisées par décision personnelle du ministre.

Le retour d'expérience sur les opérations passées a toutefois révélé l'insuffisance des outils dont nous disposons. C'est pourquoi un groupe de travail chargé de l'accompagnement des externalisations a été mis en place afin d'élaborer de nouveaux instruments de modélisation et de calcul économique.

La première tâche consiste à identifier tous les éléments attachés à une activité en régie, c'est-à-dire de production interne. Cela implique notamment une description très précise des effectifs concernés, qu'ils soient civils ou militaires, une évaluation des coûts moyens de production et de fonctionnement, des dépenses en énergie, d'entretien, etc.

Il convient ensuite d'examiner ce que pourrait donner une régie rationalisée : n'est-il pas possible de réaliser, en interne, des économies qui rendraient une externalisation superflue ? Tenter de répondre à cette question fait partie de notre démarche. De ce point de vue, l'expérience acquise en matière d'externalisations est précieuse, puisqu'elle nous aide à trouver les moyens de simplifier les processus et de réduire les coûts.

J'en viens aux externalisations elles-mêmes, qui sont réalisées en plusieurs étapes. Avant de consulter le marché, une évaluation préalable est réalisée : nous faisons alors du parangonnage, en observant la situation dans d'autres entreprises ou entités administratives ; nous recherchons quels sont les prix du marché ; nous calculons les coûts en régie qui subsisteraient après externalisation – car il en reste toujours, ne serait-ce que pour le pilotage du contrat. L'évaluation préalable est ensuite soumise aux organisations syndicales, puis au ministre, afin de lui permettre de se prononcer.

Avant même la consultation du marché, ce dernier est donc amené à prendre la décision d'autoriser ou de ne pas autoriser la poursuite de l'étude de l'externalisation, en se fondant sur quatre critères.

Tout d'abord, l'externalisation ne doit pas affecter la conduite des opérations. C'est la ligne rouge à ne pas franchir.

Ensuite, les économies réalisées doivent être solides et durables.

La situation du personnel est également prise en compte. Nous nous sommes ainsi demandé s'il ne serait pas possible d'appliquer à nos agents la disposition de l'ancien article L. 122-12 du code du travail tendant à protéger le contrat de travail en cas de transfert d'une activité d'une entreprise vers une autre : sur la base du volontariat, et à condition de disposer d'un droit au retour, les personnels de la Défense pourraient ainsi travailler chez le prestataire sous-traitant, en conservant leur rémunération et leurs droits à avancement ou à pension. C'est ainsi qu'a été créée la mise à la disposition – dite MALD. Ceux qui n'y ont pas recours peuvent bénéficier du PAR, le plan d'accompagnement des restructurations.

Enfin, il importe que le marché ne soit pas aux mains d'oligopoles, que la concurrence soit préservée et que l'accès des PME aux marchés publics – y compris au plan local – soit garanti.

Nous avons également mis en place une mission sur les partenariats public-privé, dont vous avez d'ailleurs rencontré le responsable, Philippe Genoux. L'objectif était de capitaliser au sein du ministère certaines compétences et certains savoir-faire rares, venant en partie du privé, et de développer un outil d'analyse économique robuste – d'ailleurs reconnu comme tel par un audit du cabinet Ernst & Young.

De même, un pôle « externalisations » a été constitué au sein de la mission achats, de façon à acquérir une bonne connaissance des marchés, des prestations des entreprises et des coûts.

Dans le cadre de la « manœuvre RH », nous étudions également le devenir des personnels en cas d'externalisation.

En résumé, la procédure est la suivante : évaluation préalable, décision du ministre, consultation du marché, puis nouvelle décision du ministre sur la base des offres réelles.

M. Louis Giscard d'Estaing, Rapporteur. Vous avez évoqué les différents échelons de responsabilité concernés par la prise de décision. Que se passe-t-il en cas de divergences de vue, et quel est l'élément déterminant pris en compte pour trancher ? Sur quels critères proposez-vous d'externaliser ou non une activité ? Comment sont respectivement pris en compte la nécessité de réaliser des économies, le maintien de la souveraineté, la sécurité des missions ? De quels outils comptables disposez-vous pour évaluer les critères économiques ?

M. Gérard Gibot. Les externalisations sont décidées selon quatre critères, le premier étant qu'elles ne doivent pas affecter les opérations, ni directement, ni indirectement. La question est posée dès le début de la procédure. Ainsi, lors de l'étude préalable sur une éventuelle externalisation de la fonction habillement – confection, distribution et stockage des effets –, nous sommes rapidement arrivés à la conclusion que les effets de combat à haute criticité opérationnelle ne devaient pas être concernés. En revanche, s'agissant des autres effets – notamment les autres effets de combat –, un débat a eu lieu sur l'opportunité de réaliser une externalisation. L'analyse de risques a finalement montré qu'elle n'entraînerait pas de difficulté particulière.

Ainsi, une externalisation de la fonction Habillement serait envisageable, à condition toutefois de continuer à maîtriser la conception et l'accès aux données, de façon à pouvoir faire à nouveau jouer la concurrence lors du renouvellement du contrat.

M. Louis Giscard d'Estaing, Rapporteur. En ce qui concerne le stockage, l'exigence de réversibilité a-t-elle été prise en compte ? En effet, si les deux établissements de Châteaudun et Portes-lès-Valence venaient à être fermés, une remise en cause de l'externalisation impliquerait de repartir de zéro.

M. Gérard Gibot. L'établissement de Châteaudun ne relève pas du service du commissariat des armées (SCA) et n'est pas concerné par l'externalisation de l'habillement. Pour celui de Portes-lès-Valence, aucune décision de fermeture n'est prise à ce jour. Le schéma directeur des établissements logistiques du SCA a pris en compte un certain nombre de fermetures, comme Evreux (2011) ou Bergerac (2014). Mais des établissements de stockage sont supprimés. Ils sont supprimés dans le cadre d'un processus non d'externalisation, mais de rationalisation. Nous avons en effet pris conscience qu'il était

inutile de conserver des stocks aussi pléthoriques et qu'il était même possible de les réduire fortement. La question est désormais de savoir s'il faut conserver des stocks à terme ou de les confier à un prestataire : elle sera abordée dans le cadre du dialogue compétitif. Nous rechercherons la solution la plus sûre au plan opérationnel et la plus économique. Les effets de combat à haute criticité opérationnelle continueront en tout état de cause de relever de stocks dans des établissements du ministère.

En ce qui concerne la restauration, certains se sont demandés ce qui se passerait en cas de grève, par exemple. Mais aujourd'hui, la quasi-totalité des denrées alimentaires sont achetées via le dispositif appelé « Vivres en métropole », conduit par l'Économat des armées et reposant sur un contrat de sous-traitance logistique avec Géodis, filiale de la SNCF. Ainsi, même si la restauration est assurée en régie, une grève affectant le prestataire logistique pourrait compromettre l'approvisionnement des denrées. Et les exemples de ce type sont nombreux, car le ministère de la Défense ne vit pas complètement en circuit fermé. Reste que la question doit être examinée systématiquement en cas d'externalisation.

Une étude est en cours concernant la rationalisation ou l'externalisation de la fonction bureautique et du soutien informatique. La question est de savoir si l'assistance aux utilisateurs et la fourniture de matériel doit être assurée en régie ou confiée à un prestataire privé, comme le font de nombreuses entreprises. Et là encore, il importe de prévoir les situations de tension – par exemple, la nécessité de travailler 24 heures sur 24 pour des raisons opérationnelles. La nécessité de ne pas affecter les opérations explique qu'avant toute décision du ministre, une note conjointe est présentée par l'état-major des armées ou – selon le cas – la direction générale de l'Armement, et le secrétaire général à l'Administration.

Le deuxième critère permettant de juger l'opportunité d'une externalisation est l'intérêt économique. Pour le calculer, nous raisonnons en analysant tous les coûts : coût de la régie, coût de la régie rationalisée, frais de pilotage du contrat et de gestion de la prestation, coût de la prestation externalisée, compensation salariale en cas de mise à disposition de personnel – correspondant à la part du salaire qui n'est pas prise en charge par le prestataire –, coûts de transition, liés par exemple à la mobilité ou au reclassement des personnels... Le coût de l'étude elle-même est également pris en compte, surtout s'il a fallu recourir à des cabinets de conseil.

Par ailleurs, il convient d'évaluer le nombre de personnes mises à la disposition, car il a une influence sur le coût de la prestation externalisée, ainsi que le temps de reclassement du reste du personnel – soit deux ans, soit la durée du contrat, c'est-à-dire trois ou cinq ans.

Nous examinons l'intérêt du personnel pour d'éventuels reclassements, ainsi que la nécessité de financer l'accompagnement de ces reclassements. En effet, les postes concernés par des externalisations s'ajoutent aux 54 000 suppressions d'emplois prévues par rationalisation et ne sont donc pas pris en compte par la « manœuvre RH » telle que définie par la loi de programmation militaire 2009-2014.

Le croisement des différentes hypothèses nous permet de voir quels sont les secteurs dans lesquels une externalisation pourrait s'avérer intéressante, ceux où elle serait inutile, ceux pour lesquels elle représenterait un risque.

M. Bernard Cazeneuve, Rapporteur. Lorsque vous analysez une fonction susceptible d'être externalisée, vous appliquez donc systématiquement la méthode que vous venez de décrire : évaluation du coût de la régie, du coût de la régie rationalisée, du coût de l'externalisation selon les différentes hypothèses envisagées – mise à disposition du personnel ou non, par exemple –, etc.

M. Gérard Gibot. Oui, systématiquement.

M. Bernard Cazeneuve, Rapporteur. Qu'en est-il des expériences passées d'externalisation, comme celle qui a concerné les véhicules du ministère de la Défense ? Quel est le retour d'expérience ? Disposez-vous de tableaux de bord permettant de mesurer l'adéquation entre les objectifs assignés et les résultats obtenus ?

Par ailleurs, comment les partenaires sociaux sont-ils associés à la décision d'externaliser ? Formulent-ils un avis en amont ?

Lorsque la décision est prise d'externaliser une fonction, deux hypothèses se présentent. Dans la première, les personnels qui accomplissaient la tâche pour le ministère de la Défense demandent à être mis à la disposition de l'entreprise prestataire en application de l'article 43 de la loi du 6 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique. L'État est amené à verser la différence entre le salaire que l'entreprise est prête à payer et celui que l'agent percevait auparavant, ce qui peut être d'un coût élevé si les mises à disposition sont nombreuses. Dans l'autre hypothèse, les personnels sont maintenus dans les cadres du ministère de la Défense, qui continue à les payer tout en finançant le cas échéant des mesures de mobilité. Ainsi, dans les deux situations, l'intérêt économique de l'opération pose question. Compte tenu de ces contraintes, quelle est la marge moyenne d'économie générée par une externalisation ?

M. Gérard Gibot. Dans le passé, nous ne disposions pas d'une méthode aussi élaborée qu'aujourd'hui pour effectuer nos calculs : il était donc indispensable de réaliser un retour d'expérience pour savoir si, oui ou non, les économies attendues de ces externalisations ont été au rendez-vous. La direction des Affaires financières s'en est chargée pour ce qui concerne les véhicules de la gamme commerciale, et je tiens à votre disposition les résultats de son étude. Selon elle, l'économie réalisée est de l'ordre de 20 %. Même si une partie de ce bilan s'explique par une réduction de la flotte et une diminution du coût de maintenance, il n'en demeure pas moins conforme aux attentes, d'autant que le service rendu est de qualité : les véhicules sont fiables, les utilisateurs satisfaits et l'impact environnemental a été réduit. Notons que l'étude détaillée du retour d'expérience a été présentée aux organisations syndicales.

M. Bernard Cazeneuve, Rapporteur. Pour les véhicules de la gamme commerciale, il serait intéressant de savoir quelle est la part d'économie imputable à la réduction de la flotte, car elle aurait été la même dans le cas d'un maintien en régie.

M. Gérard Gibot. Nous nous sommes posé la question car, à résultat égal, une rationalisation est toujours préférable à une externalisation. L'externalisation est en effet le seul type de réforme qui est systématiquement l'objet de réactions très négatives de la part du personnel civil comme du personnel militaire.

Cela étant, si les organisations syndicales ont donné un avis négatif sur le décret d'application de la loi d'août 2009 relative aux mises à la disposition, par hostilité à l'égard des externalisations – ce qui ne les a pas empêchés de participer au dialogue social et de faire en sorte que les agents civils du ministère bénéficient du dispositif le mieux adapté à leurs intérêts –, le Conseil supérieur de la fonction militaire a, lui, donné un avis favorable. En effet, la mise à la disposition est perçue, notamment par les militaires sous contrat, comme un moyen de préparer une deuxième carrière. Ainsi, s'agissant de la fonction RHL, 55 personnes – dont deux tiers de militaires – se sont portées volontaires pour une mise à la disposition, et quatre ont demandé à être recrutés directement par le prestataire. Les préoccupations ne sont donc pas tout à fait les mêmes selon la catégorie de personnel.

Grâce à l'outil de « manœuvre RH » mis en place avec la direction des Ressources humaines du ministère et la mission PPP, nous sommes désormais en mesure, en cas d'externalisation, de savoir précisément ce que devient chaque agent. Nous ne disposions pas d'un tel instrument lors de l'externalisation des véhicules de la gamme commerciale, mais en tout état de cause, nous n'avons identifié aucun double poste sur ce projet.

J'en viens à la consultation des partenaires sociaux. Le processus d'externalisation comprend *grosso modo* cinq étapes. Les deux premières, l'étude amont et l'analyse préliminaire, permettent de vérifier qu'une externalisation n'affecterait pas l'opérationnel et que le marché pourrait répondre aux besoins du ministère. Elles sont également l'occasion de s'assurer de l'opportunité d'engager la troisième étape, la plus coûteuse, celle de l'étude préalable. C'est à ce moment seulement que nous informons le personnel, en précisant bien que nous n'en sommes qu'au stade de l'étude – car les externalisations sont souvent génératrices d'angoisses.

À la fin de l'étude préalable, le dossier est présenté aux organisations syndicales, dont les observations sont portées à la connaissance du ministre avant que celui-ci ne prenne une décision. Dans certains cas, l'évaluation est même corrigée en tenant compte de leurs remarques. C'est ce qui s'est passé lors de l'étude sur l'externalisation de la fonction RHL. Nous avons envisagé un scénario de « civilianisation », c'est-à-dire de remplacement des personnels militaires par des personnels civils. Ces derniers ont en effet un coût moins élevé dans la mesure où ils ne sont pas soumis aux mêmes contraintes d'entraînement. Or non seulement les organisations syndicales ont fait valoir que le statut d'ouvrier d'État ne constituait pas une bonne référence, mais ils ont indiqué d'autres pistes pour accroître la productivité. En revanche, d'autres suggestions, comme celles relatives à la réduction des coûts de denrée, ont pu paraître moins pertinentes.

Cependant, au stade de l'étude préalable, toutes les informations ne sont pas transmises aux partenaires sociaux, car il est nécessaire de respecter une certaine confidentialité lors de la procédure de consultation. Ainsi, tous les éléments de calcul et d'évaluation ne circulent pas au sein du ministère : le pouvoir adjudicateur en a connaissance, de même que la mission PPP, mais pas moi, par exemple. C'est seulement lors de l'évaluation finale, lorsque la consultation est terminée et que l'on connaît les prix définitifs, que les partenaires sociaux peuvent prendre connaissance de l'ensemble du dossier. Un véritable dialogue a lieu à cette occasion, même si, par principe, aucune organisation syndicale n'est favorable aux externalisations.

La prise en compte des mises à disposition et du reclassement du personnel fait partie de l'évaluation. Par exemple, pour la fonction RHL, le prestataire ne prend à sa charge que 60 % du salaire des personnels transférés, et nos calculs tiennent compte de la différence. De même, les coûts de mobilité font partie des données intégrées à notre modèle.

Quant à la question d'éventuelles divergences, elle ne se pose guère. L'important, c'est que toutes conditions soient réunies pour rendre l'externalisation envisageable. S'il y a divergence, c'est qu'elles ne le sont pas vraiment. En tout état de cause, le ministre prend sa décision à partir du dossier qui lui est fourni : il peut donc juger si ces conditions sont respectées.

M. Louis Giscard d'Estaing, Rapporteur. Travaillez-vous sur de nouvelles pistes, en matière d'externalisation ?

M. Gérard Gibot. On n'a jamais autant parlé d'externalisation, mais depuis que la RGPP a été engagée, seule la restauration a été externalisée sur huit sites, ce qui correspond

à 350 postes. Quant à l'externalisation de la base de Creil – 120 postes –, elle n'est pas encore notifiée.

Nous explorons cependant de nouvelles pistes. Nous avons plusieurs projets encore au stade de l'étude, mais ils concernent des secteurs beaucoup plus lourds. On peut citer par exemple le projet ÉRABLE – projet d'étude de la rationalisation de la bureautique et de sa logistique par externalisation – portant sur la mise à disposition d'ordinateurs et de logiciels ainsi que l'assistance technique aux utilisateurs. Nous avons déjà réalisé des économies en achetant différemment nos ordinateurs dans le cadre de notre réforme des achats, mais il est possible d'aller au-delà ; nous comparons donc les avantages respectifs d'une externalisation et d'une régie rationalisée. L'évaluation préalable devrait être disponible en septembre ou en octobre. Le ministre prendra alors sa décision, et le cas échéant, le marché sera consulté. Entre 300 et 1 000 emplois sont susceptibles d'être concernés.

En matière de restauration, d'hébergement et de loisirs, les travaux effectués dans le cadre de la RGPP ont montré que l'on pouvait économiser 8 000 postes, voire plus. Cependant, le processus d'externalisation est pour l'instant suspendu. En effet, parallèlement aux expérimentations réalisées sur huit sites, nous avons lancé un projet de rationalisation approfondie. Nous estimons en effet qu'en changeant nos méthodes de travail, il serait possible de réduire sensiblement les coûts tout en restant en régie. L'étude devrait être présentée aux organisations syndicales dans environ un mois. À partir de ses résultats et du bilan des expériences d'externalisation, le ministre se prononcera sur la poursuite du processus.

Un autre projet concerne la maintenance des infrastructures, c'est-à-dire toutes les interventions de maintenance sur les bases de défense. Nous pensons qu'il serait possible de recourir davantage à des entreprises locales.

À ce stade, nous n'avons pas d'autres projets dans nos cartons.

M. Louis Giscard d'Estaing, Rapporteur. Lors d'une mission sur les théâtres d'opérations, menée avec notre regrettée collègue Françoise Olivier-Coupeau, nous avons découvert que certains contingents étrangers avaient externalisé la fourniture d'énergie – c'est-à-dire de groupes électrogènes – en opération. Envisagez-vous une politique similaire ?

M. Gérard Gibot. Nous le faisons déjà, mais le marché a été confié à l'Économat des armées. Cet établissement public de la Défense est de type industriel et commercial : il ne reçoit donc aucune subvention du ministère et fonctionne sur ses propres ressources. Ses clients sont les forces armées. Dans le cadre de l'expérimentation CAPES France – capacité additionnelle par l'externalisation du soutien –, des prestations ont été confiées à l'Économat afin qu'il les assure lui-même ou par l'intermédiaire de sous-traitants : fourniture de courant électrique, restauration, blanchisserie, gestion des déchets, etc. Toutefois, seuls les théâtres stabilisés sont concernés ; dans les autres cas, les armées recourent à leurs propres moyens.

Les expériences menées au Kosovo et au Tchad ont donné de bons résultats, à la fois en termes de qualité de service et de coût. Elles ont également été bien acceptées par les armées. L'avantage est qu'elles permettent d'économiser des ressources militaires utiles, à l'heure où nos soldats sont présents sur de très nombreux théâtres. Nous avons donc demandé à l'Économat des armées de mettre en œuvre un dispositif plus complet, afin notamment de permettre une visibilité anticipée des coûts. Dans ce but, des contrats-cadres seraient passés entre l'établissement et des prestataires extérieurs, le premier étant responsable de l'intégration d'ensemble. De cette façon, une mise en concurrence pourrait être organisée

opération par opération entre les prestataires retenus, et l'état-major des armées pourrait connaître les coûts à l'avance.

M. Louis Giscard d'Estaing, Rapporteur. Avez-vous l'intention de réintégrer en régie des activités qui ont été externalisées ? Nous avons pu constater, avec Françoise Olivier-Coupeau, qu'en Afghanistan, l'armée avait recours à des véhicules de location pour les transports non militaires. Or les loyers pratiqués sont si élevés qu'il suffit d'un an au loueur pour rembourser le prix de son matériel. Dans ces conditions, ne serait-il pas préférable d'acquérir les véhicules ?

M. Gérard Gibot. Je ne suis pas en mesure de vous répondre sur ce point, mais je peux transmettre la question au général Rouzaud.

M. Louis Giscard d'Estaing, Rapporteur. Je vous remercie.