

# Les sociétés de projet : entre artifice comptable et tentative de redéfinition des modes d'acquisition des équipements de défense

Chapitre de l'ouvrage collectif *Le droit de la sécurité et de la défense en 2015*, PUAM, 2016.

Guillaume FARDE

*Ancien élève de l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne et de Sciences Po Paris, Guillaume Farde est spécialiste des questions de sécurité, de défense et d'intelligence économique. Docteur en sciences de gestion, il accompagne les ministères, les collectivités territoriales et les grands groupes industriels dans la collecte et l'analyse de l'information stratégique.*

*Il est l'auteur de plusieurs ouvrages et articles consacrés aux questions de sécurité et de défense qu'il enseigne par ailleurs à Sciences Po, à l'Université Paris I Panthéon Sorbonne, à l'Université Paris II Panthéon Assas et au Collège d'enseignement supérieur de l'Armée de terre (CESAT).*

*Régulièrement consulté par la presse sur les questions économiques liées à la sécurité et à la défense, il est également auditeur de l'Institut des Hautes Etudes de la Sécurité et de la Justice (INHESJ) et membre du Conseil d'administration de l'Association nationale des auditeurs.*

*Guillaume Farde est, enfin, officier de réserve de la Gendarmerie nationale. Affecté à la direction financière de la DGGN, il contribue à la réflexion sur le financement des équipements des forces.*

« A

considérer que les secteurs public et privé sont les deux hémisphères d'un même monde, l'univers du droit français des contrats s'obstine à en faire deux mondes contraires. La contradiction quasi intrinsèque entre administration et contrat est, en France, d'autant plus marquée qu'elle se rapproche d'un noyau dur de missions dont il est affirmé qu'elles sont immuablement liées à la souveraineté de l'Etat. Comprenant qu'il s'agirait là de missions dites régaliennes sans que la portée normative de ce qualificatif ne soit clairement définie, le décideur public s'est efforcé de ne jamais trop y associer les opérateurs économiques privés. D'aucuns ont alors cru bon de renforcer cette étanchéité par des justifications empruntant à la morale et ont trouvé dans l'anathématisation du secteur privé une sorte de rempart, inexpugnable pensaient-ils, à la préservation des intérêts de l'Etat. Si bien que l'hybridation – définie, en sciences

de gestion, comme l'association d'un opérateur privé à l'exercice direct ou indirect d'une mission de service public – est une chimie décriée. Jugée sulfureuse, elle est dénoncée comme une sorte de pacte faustien suspecté de profaner la souveraineté de l'Etat en ce qu'elle a de plus sacré.

Nonobstant les vives inquiétudes qu'elles ont pu nourrir, les tentatives d'amalgame entre les secteurs public et privé dans les domaines de la sécurité et de la défense ont été nombreuses, l'exemple paroxystique étant, assurément, le recours au contrat de partenariat public-privé par les ministères de la défense et de l'intérieur lors de la décennie écoulée. Né de l'ordonnance n° 2004-559 du 17 juin 2004 relative aux contrats de partenariat, le partenariat public-privé a été successivement encensé puis galvaudé selon un mouvement de balancier qui, dans l'un comme l'autre cas, a conduit à des excès. Il est, de fait, peu surprenant que le contrat de partenariat ne survive pas à l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics. Rabaissé au rang de « marché » de partenariat, le contrat de partenariat a été dépossédé de son attribut symbolique essentiel : celui du synallagmatisme, une conquête toute prométhéenne qui avait hissé l'opérateur économique privé à hauteur de la toute puissante administration avec qui il pouvait traiter sur un pied d'égalité juridique. Le marché de partenariat reverticalise la contractualisation publique et réaffirme cette antienne désormais bien connue des administrativistes : le contrat public est un contrat de l'iniquité où l'administration domine son cocontractant forte de pouvoirs contractuels supérieurs.

La publication de l'ordonnance relative aux marchés publics ne saurait pourtant être interprétée comme le triomphe des étatistes sur les libéraux. La petite mort du partenariat public-privé à la française n'est pas la disqualification de toute forme de concours des opérateurs économiques privés à l'exercice de missions de services publics, fussent-elles considérées comme régaliennes. L'hybridation est une chimie fidèle à Lavoisier où « rien ne se perd, rien ne se crée, tout se transforme » et le ministère de la défense l'a, récemment encore, expérimenté.

Auditionné le 1er octobre 2014 par la Commission de la défense nationale et des forces armées de l'Assemblée Nationale sur le projet de loi de finances pour 2015, le ministre de la défense y a détaillé les ressources de la mission « Défense » : 31,4 milliards de crédits de paiements dont 2,3 milliards de recettes exceptionnelles. Sur ce dernier point, le ministre a exprimé ses craintes face au risque de « glissement de calendrier » pour la rentrée très hypothétique, de recettes composées à hauteur de 2,1 milliards, du produit de la mise aux enchères de la bande fréquence dite des 700 mégahertz et des redevances versées par les opérateurs privés au titre des cessions déjà réalisées. Dans ce contexte, l'annonce de la mise en œuvre de « solutions innovantes » d'acquisition de matériels militaires – les sociétés de projet – n'a pas manqué d'interpeler le monde de la défense. A défaut de son âme, l'armée française devait vendre ses équipements et matériels de guerre pour n'en être plus que l'usufruitière à travers des contrats de location. Les opérateurs économiques privés, donnés pour vaincus après les affres du contrat de partenariat Balard, étaient soudainement réhabilités et s'incaruaient dans la figure controversée de l'usurier.

Ce montage se heurtait, dans les faits, à un certain nombre d'obstacles, notamment juridiques, dont l'interdiction de l'aliénation des biens appartenant au domaine privé de l'Etat qui continuent d'être utilisés par lui. Les sociétés de projet sont définitivement abandonnées le 29 avril 2015. Si le contexte de leur évocation porte à y voir un artifice comptable de circonstance destiné à pallier une carence budgétaire momentanée (I), ces sociétés prolongent un processus qui les subsume : celui de la transformation des modes d'acquisition des équipements de défense (II).

\*  
\*   \*

## I. LES SOCIÉTÉS DE PROJET : UN ARTIFICE COMPTABLE DE CIRCONSTANCE

### A. L'évitement de la bosse budgétaire

A l'automne 2014, le principal objectif du ministre de la défense est d'éviter tout glissement de calendrier dans l'exercice de la Loi de programmation militaire. Il en va de la trésorerie des industries de défense française et, dans leur sillage, de celles de petites et moyennes entreprises déjà mises à mal par de faibles perspectives de croissance. A défaut de recettes exceptionnelles, le ministre de la défense peut compter sur un arbitrage du président de la République aux termes duquel une part de la future cession des participations de l'Etat dans des sociétés cotées doit revenir au budget du ministère de la défense. Une première étape de la stratégie de contournement de la bosse budgétaire de 2015 est ainsi franchie. Pour être pleinement accompli, ce contournement implique cependant une seconde étape, celle de la réaffectation de cette ressource budgétaire ainsi assurée. Les règles qui gouvernent les finances publiques ne permettent pas l'affectation directe du produit de ces cessions au budget du ministère de la défense. Les liquidités doivent transiter par un véhicule financier *ad hoc*. Les futures sociétés de projet ont alors cette vertu de « blanchir » les futurs subsides du ministère de la défense.

Le ministre de la défense prévoyait ainsi à l'été 2015, la création de deux premières sociétés de projet à capitaux entièrement publics dédiées à l'acquisition d'équipements dans le cadre de marchés publics de fourniture déjà notifiés. Ces sociétés devaient permettre d'affecter le produit de cession de participations de l'Etat dans des sociétés publiques à la capitalisation de sociétés dont l'objet serait l'acquisition d'équipements militaires en vue de leur location au ministère de la défense. Les équipements concernés auraient été trois FREMM et quatre A400M non encore livrés. L'État leur aurait cédé ensuite la propriété des équipements (il se serait probablement agi d'une vente à terme d'équipements en cours de construction ce qui aurait permis au ministère de la défense de décaisser les premiers loyers bien après avoir perçu le produit de la cession). Une fois réceptionnés par l'État, les équipements seraient devenus la propriété de la société de projet et auraient été immédiatement loués au ministère de la défense. Ce dernier aurait parallèlement disposé, pendant toute la période de location, de la faculté d'acquérir la propriété des équipements.

Le caractère entièrement public de la capitalisation a été débattu. L'introduction de capitaux privés aurait minimisé d'autant le volume des cessions de participation nécessaires au financement de l'opération. Elle aurait cependant rallongé la mise en

œuvre effective des sociétés de projet et la vitesse d'exécution de l'opération primant sur son coût, l'hypothèse a été écartée. En tout état de cause, il n'était pas certain que les prêteurs et/ou les industriels eurent été attirés par un tel montage. Les premiers en auraient espéré une rentabilité au moins équivalente aux taux du marché ce qui aurait renchéri le montant des loyers dont devait s'acquitter le ministère. Les seconds n'auraient pas immobilisé de la trésorerie sans une contrepartie autre que financière ; ils auraient, *a minima*, été intéressés par la fourniture de services associés tels que la maintenance des équipements. Ce n'était toutefois pas l'hypothèse de travail initiale du ministre.

En somme, ces sociétés de projet devaient être de pures sociétés de portage d'actifs. Elles devaient être des sociétés financières destinées à réaliser une opération dite de « *sale & lease back* » sur des matériels militaires en cours d'utilisation par les forces armées. Les loyers dont se serait acquitté le ministère de la défense n'auraient correspondu qu'à l'amortissement du seul loyer de l'argent. Un tel montage ne présentait pas de parenté avec le crédit-bail mobilier dont le principal intérêt tient à la capacité d'endettement supérieure du crédit bailleur par rapport au crédit preneur. Or en l'espèce, l'Etat devait prêter à l'Etat – l'Agence des participations de l'Etat devait prêter au ministère de la défense – et il n'était pas question de prêteurs privés. De la même manière, les ressemblances avec le contrat de partenariat public-privé tel qu'il avait pu être mis en œuvre au profit de l'EALAT à Dax étaient très limitées. Si HéliDax est bien une société de projet – au sens de l'ordonnance du 17 juin 2004 sur les contrats de partenariat – elle a acquis du matériel neuf auprès des constructeurs et non pas des équipements en cours d'utilisation dans par l'armée de terre. Elle offre, en outre, des prestations de services bien plus importantes en proportion du loyer acquitté par l'Etat-major de l'armée de terre, que le service financier. Il est, en conséquence, difficile de trouver d'autre avantage à ces sociétés de projets de l'automne 2014 que celui de l'évitement de la bosse budgétaire.

A cet unique avantage précité s'opposaient cependant une série d'inconvénients de nature à la fois juridique et financière.

\* \*  
\*

## B. Les inconvénients juridiques et financiers

Pour que ce montage voie le jour, le ministre de la défense avait confié à la Direction des affaires financières (DAF) du Secrétariat général pour l'administration (SGA) le soin de constituer une équipe de travail dédiée en lien avec la DGA. Cette équipe s'est ensuite adjoint les conseils d'un cabinet de conseil financier et d'un cabinet d'avocats.

Le premier obstacle auquel s'est heurté ce projet de montage était de nature juridique, celui de la cession d'un bien militaire de l'Etat en cours d'utilisation par les forces armées. L'article L 2112-1 du Code général de la propriété des personnes publiques définit le domaine public mobilier de la manière énumérative suivante : « *font partie du domaine public mobilier de la personne publique propriétaire les biens présentant un intérêt public du point de vue de l'histoire, de l'art, de l'archéologie, de la science ou de la technique, notamment* ». Aux termes de l'article L. 3111-1 du même Code, ces

biens sont, en outre, « *inaliénables et imprescriptibles* ». Les matériels militaires propriété de l'Etat n'entrent pas dans le champ de cette énumération, ils sont réputés appartenir au domaine privé de l'Etat et peuvent, à ce titre, être cédés. L'article 3211-17 du Code général de la propriété des personnes publiques dispose d'ailleurs que « *lorsqu'ils ne sont plus utilisés par un service civil ou militaire de l'Etat ou un établissement public de l'Etat, les biens et droits mobiliers du domaine privé de l'Etat et de ses établissements publics peuvent être vendus dans les conditions fixées par décret en Conseil d'Etat* ». Or, la cessibilité d'un matériel militaire reste subordonnée à la fin de son utilisation par les services civils et/ou militaires de l'Etat.

Deux alternatives s'offraient alors au ministre. A droit constant, il lui était possible d'envisager un mécanisme analogue sans cession – cela eut impliqué de recourir à la technique dite du *Lease* américain détaillée dans un article de doctrine par Sophie Nicinski<sup>1</sup> –. L'autre alternative consistait en l'adoption d'une loi dérogeant à la prohibition de la cession d'équipement en cours d'utilisation par le ministère de la défense. Le ministre a retenu la seconde. Adopté en première lecture par l'Assemblée Nationale le 19 février, le projet de loi pour la croissance et l'activité (projet de loi dit "Macron") a ainsi fait l'objet d'un amendement présenté par le Gouvernement dérogeant aux dispositions du code de général de la propriété des personnes publiques et autorisant expressément l'aliénation de matériels utilisés – et qui continuent d'être utilisés – par le ministère de la défense. Cet amendement prévoyait la cession de ces matériels à des sociétés majoritairement détenues par l'Etat en vue de leur location immédiate au même ministère de la défense. Il était rédigé comme suit : « *Le ministre de la défense peut décider de procéder à l'aliénation de biens et droits mobiliers se rapportant aux matériels mentionnés au deuxième alinéa de l'article L. 2335-2, au deuxième alinéa de l'article L. 2335-9 et à l'article L. 2335-18 du code de la défense, alors qu'ils continuent à être utilisés par ses services ou ont vocation à l'être, dans le cadre d'un contrat de location avec une société à participation publique majoritaire* ». Le principal obstacle juridique était – momentanément – levé.

Des obstacles financiers subsistaient cependant. Car, si les sociétés de projet permettaient de recouvrer les 2,2 milliards d'euros de recettes exceptionnelles destinées à équilibrer le budget du ministère de la défense au titre de l'exercice 2015, la création de sociétés de projet limitées à des compétences exclusivement financières, présentait quatre inconvénients économiques majeurs. Le premier était que les loyers versés par le ministère de la défense aux dites sociétés étaient consolidés au regard des règles de comptabilité maastrichtienne. Ce montage risquait ainsi d'alourdir la charge de la dette peut-être même plus encore que si le ministère avait eu directement recours à l'emprunt sur les marchés financiers. Le second était qu'alors même que les matériels militaires auraient été cédés aux sociétés de projet, le ministère de la défense aurait continué d'en assurer les coûts de maintenance. Il se serait alors inutilement exposé à un risque d'effet ciseau entre des loyers constants et des coûts de maintenance nécessairement croissants dans le temps. Le troisième inconvénient ensuite, était celui de la rigidification du besoin des forces. Une fois cédés à la société de portage d'actifs, les matériels auraient été loués pour une période donnée (au moins une dizaine d'années sauf à accepter des loyers très élevés) sans que le ministère ne pût adapter son besoin aux doctrines d'emploi des forces, aux réalités opérationnelles ni encore aux éventuelles réductions des formats des armées.

---

<sup>1</sup> NICINSKI Sophie, « *Lease* américain, équipements publics et droit administratif », *AJDA*, n°6, juin 2001, p. 538.

Le ministère aurait ainsi été contraint de louer dans la durée des matériels potentiellement sous-utilisés (par exemple en l'absence d'opérations extérieures ou en cas d'évolution des doctrines d'emploi) sans possibilité de les mutualiser (le schéma restrictif des sociétés de portage d'actifs ne le prévoyait pas). Enfin, le dernier inconvénient était que ce montage n'envisageait aucune politique de gestion des obsolescences ni ne prévoyait d'opération de tuilage avec des matériels neufs.

En résumé, ce schéma aurait enfermé le ministère de la défense dans la location de matériels d'occasion dont le vieillissement aurait nécessairement concouru à une augmentation de coûts de maintenance qu'il aurait dû assumer par ailleurs et ce, sans même que ces sociétés ne pussent à moyen terme, devenir le véhicule de financement d'équipements neufs. Ce montage au-delà du fait qu'il contrevenait au principe de bon usage des deniers publics, était directement attentatoire à ce principe directeur de la LPM qu'est la réponse au besoin capacitaire des forces.

Les sociétés de projet ont, de fait, dû faire face à l'hostilité croissante des états-majors, de l'opposition parlementaire et du ministère des finances. Avant de les abandonner définitivement, le ministre de la défense avait annoncé des modifications substantielles de leur périmètre. En les autorisant à fournir des services autres que financiers, il prolongeait un mouvement de transformation des modes d'acquisition des équipements de défense déjà à l'œuvre : celui de l'édification d'un nouveau paradigme, propre au XXI<sup>ème</sup> siècle, où les armées ne sont plus acheteuses mais locatrices tandis que les industriels évoluent corolairement du statut de vendeur à celui de loueur.

\*  
\*   \*  
\*

## II. LA TRANSFORMATION DURABLE DES MODES D'ACQUISITION DES EQUIPEMENTS MILITAIRES

### A. La place centrale du service

Le 11 mars 2015 le ministre de la défense profite de sa conférence de presse pour répondre aux attaques dont les sociétés de projet ont été l'objet. Il y dresse un ultime tableau du montage qui sans surprise, n'épouse plus tout à fait les contours initiaux. Ainsi, s'il annonce que les sociétés de projet verront le jour avant l'été 2015, qu'elles concerneront pour cette même année, 3 FREMM et 4 A400M, que leur capitalisation sera 100 % publique et que les loyers qui leur seront versés seront comptabilisés dans le calcul de la dette, il prononce pour la première fois, le mot « service ». Le ministre et ses conseillers l'ont compris : pour être pérennes ces sociétés de projet ne peuvent se résumer à de simples véhicules financiers. Il leur faut des compétences plus larges et réciproquement, assumer une part des risques que ce type de montage comporte. Autrement dit, il leur faut être d'authentiques sociétés de services.

L'introduction du service aurait contraint les sociétés de projet à une obligation de résultat et non à une seule obligation de moyens de la nature de celle qui aurait incombé à de simples sociétés financières. Le transfert d'une part des risques d'exploitation aux sociétés de projet aurait permis l'instauration d'une logique gagnant-

gagnant profitable aux armées dans un cadre général plus équilibré et donc, plus acceptable par ces dernières. D'autre part, l'intégration d'une part de services, la participation d'investisseurs privés, la mutualisation des actifs et leur caractère dual seraient de nature à déconsolider en partie les loyers versés par le ministère de la défense aux sociétés de projet et empêcherait se faisant, qu'ils ne soient totalement comptabilisés dans le calcul de la dette. De surcroît, associer les sociétés de projet à l'amortissement des actifs en leur permettant de les mutualiser aurait redonné de la souplesse d'utilisation aux armées ; c'est là le principe de la logique capacitaire prôné par la LOLF. Les sociétés de projet auraient pu devenir ainsi, des véhicules de financement de matériels neufs, qui à moyen terme, auraient pu assurer un tuilage entre des équipements en fin de vie et l'intégration de nouveaux matériels. Enfin, et cet argument vaut péroration, permettre aux sociétés de projet de proposer des missions de formation à destination de pays amis aurait été un excellent mode de promotion des qualités industrielles de l'actif. Ce type d'initiative, au-delà du fait qu'elle aurait permis de dégager des revenus tiers, pouvait utilement appuyer les efforts de commercialisation à l'export entrepris pas les industriels.

Le Conseil de défense du mercredi 29 avril 2015 aura balayé ces arguments et 3,8 milliards de crédits supplémentaires auront suffi à enterrer le projet à tout le moins jusqu'en 2017. Pourtant bien des questions restent en suspens. Si l'amendement 50 du projet de loi Macron, censuré par le Sénat à l'occasion de l'examen en séance en première lecture, n'a pas été réintroduit, et pour cause, par le Gouvernement, les crédits budgétaires débloqués en urgence ne couvrent pas les besoins de financement du budget du ministère de la défense sur l'ensemble de la loi de programmation. Tout au plus résolvent-ils la question des recettes exceptionnelles pour 2015 et 2016. La question du glissement de la loi de programmation se posera immanquablement en 2017 et le Gouvernement formé à l'issue de la future élection présidentielle aura à trouver des financements budgétaires... ou extrabudgétaires...

Force est de garder à l'esprit que la « percée » que disait tenter le ministre de la défense à propos des sociétés de projet est d'abord idéologique. En osant les termes de « financements innovants », de « partenariat public-privé » et de « renforcement de l'offre export », le ministre actait le passage amorcé par ses prédécesseurs, du patrimonial au locatif ou autrement dit, de la simple acquisition de moyens à l'achat d'un service à rendre. Il est révélateur qu'à peine deux ans après avoir gelé tous les projets d'externalisation et un an seulement après avoir fait bannir ce terme du dernier Livre blanc, le ministère en revienne à l'association avec les opérateurs privés en proposant rien de moins qu'une forme aménagée de partenariat public-privé. « Rien, ne se perd, rien ne se crée, tout se transforme... ».

## **B. Les sociétés de services : mode d'acquisition des équipements militaires de demain ?**

La destinée malheureuse des sociétés de projet jette une lumière crue sur les tensions qui tiraillent les forces de sécurité françaises. A l'heure où la France a été, récemment encore, frappée par des attentats terroristes, la préservation de l'outil sécuritaire de la Nation fait consensus. Les services publics de la sécurité intérieure et de la défense nationale sont aux prises avec des impératifs politiques et des attentes sociales d'une ampleur rarement égalée dans l'Histoire de la République. Mais ni l'imminence de la menace, ni « l'esprit du 11 janvier 2015 », n'ont véritablement ralenti la baisse inexorable des crédits affectés aux forces de sécurité et de défense. En dépit des annonces, les crédits manquent pour équiper les forces de l'intérieur comme de l'extérieur.

Faudrait-il alors pour acheter neuf, acheter moins cher, sacrifier la BITD française, garante de l'approvisionnement des forces et acquiescer à la désindustrialisation de la France ? Les achats récents de drones REAPER aux Etats-Unis, de véhicules 4x4 à Ford et l'acquisition prochaine du futur fusil d'assaut des forces françaises auprès d'un industriel étranger, sont de premières réponses par l'affirmative. L'urgence des renouvellements d'équipements prime sur l'indépendance nationale. Les temps agités vers lesquels s'achemine le pays devraient pourtant conduire à préserver notre BITD autant que possible : maintenir en France le savoir-faire, la technologie et les capacités de production de nos moyens de défense reste un impératif aux ressorts autant stratégiques que sociaux. Rares sont ceux qui sans mauvaise foi, pourraient contester qu'il est impératif de maintenir les programmes d'acquisition d'hélicoptères Tigre, d'avions de combat Rafale ou de missiles de nouvelle génération. Il en est de même pour le financement des futurs avions ravitailleurs et le renforcement de la capacité de transport tactique qui a cruellement manqué lors de l'intervention au Mali. Mais, une fois ce constat posé, la question de l'absence de financement demeure.

Pour la résoudre, le modèle locatif n'est pas à écarter *a priori*. Il est vrai que plus le matériel se rapproche de la ligne de front plus il est évident qu'il perd en pertinence. Céder des avions de chasse à une société de projet qui louerait des heures de vol au ministère de la défense n'a que peu de sens. A cet égard, que le ministère de la défense ait prévu en 2015, de céder trois FREMM à une société de projet créée pour la circonstance et capitalisée par l'APE fait question. Dans certains cas, seule l'acquisition patrimoniale permet d'équiper les forces sans obérer la BITD française. Mais, dès que l'actif considéré est à la fois dual et mutualisable, l'éventualité de recourir à l'externalisation et à la location doit être étudiée.



Cela implique que les ministères de la défense et de l'intérieur se livrent à une analyse sans concession de toutes les dépenses dites "hors cœur de métier" – généralement liées à des fonctions support – afin de déterminer si les services correspondants peuvent être rendus à moindre coût (mais avec une efficacité identique voire supérieure) par une société non pas de projet, mais bien de services. Ces fonctions touchent à l'entraînement, la formation initiale, la maintenance, les télécommunications, la logistique, la restauration et bien d'autres services qui n'ont pas de spécificité militaire et trouvent leur équivalent sur le marché civil.

C'est d'ailleurs là un premier critère de réussite d'éventuelles sociétés de services – le ministre s'était finalement rallié à cette idée – : qu'elles proposent des prestations de maintenance et de maintien en condition opérationnelle. Sans ces prestations, le loyer payé serait réductible au seul loyer de l'argent et le montage perdrait en intérêt. L'offre de services de maintenance se heurte néanmoins à la possible existence de contrats antérieurs ou l'internalisation de ces prestations. Il est toujours plus aisé pour une société de services de proposer une gamme de prestations de maintenance cohérente et efficace pour des équipements vierges de contrats ou de structures de maintenance en place. Dans le cas contraire, la question des ressources humaines est un frein immédiat. La personne publique éprouvera des difficultés à reclasser les personnels dessaisis des missions de maintenance et les sociétés déjà titulaires de contrats devraient être reléguées au rang de sous-traitant en vertu d'un montage où la démultiplication des échelons est rarement source d'économies.

Le second critère de succès d'hypothétiques sociétés de services est celui de la mutualisation des actifs. En d'autres termes, s'il appert que les actifs loués par la société de services ne permettent pas d'engranger de recettes annexes, leur rentabilité risquerait d'être faible. Les sociétés de services pour être profitables, doivent pouvoir louer le matériel à des forces de pays amis lorsque les forces françaises ne l'utilisent pas. Elles gagneraient en outre, à rechercher des clients non militaires – ce qui est d'autant plus facile que les matériels ont un caractère dual. Les revenus ainsi dégagés viendraient dans cette hypothèse, en réduction du loyer dû par les ministères régaliens pour l'utilisation des équipements.

A ces deux conditions, les sociétés de services ne rigidifient pas le besoin des forces armées. Les ministères régaliens achètent la disponibilité d'une prestation globale à la société services à charge pour elle de mutualiser les équipements pour absorber les éventuels chocs de demande. La dépense publique est optimisée en vertu d'une stricte logique capacitaire. L'évidence est que ce type de montage utilisé à bon escient est le seul à même de garantir aux forces l'usage de matériels neufs et convenablement entretenus, à des coûts maîtrisés. Le modèle locatif est un modèle d'avenir résolument ancré dans le XXI<sup>ème</sup> siècle. Il est sans conteste celui par qui viendra la transformation durable du modèle classique d'achats des équipements de sécurité et de défense.

\*

\* \*

De 1985 à 2015 le budget de la défense en France a diminué de 20% en euros constants tant et si bien que les commentateurs les plus alarmistes s'inquiètent que l'armée française ne soit plus, à terme, qu'une armée de soldats de plomb. A l'image de Nicolas Flamel, les ministres de la défense ont cherché la pierre philosophale budgétaire celle-là même qui pourrait transformer les équipements usés en systèmes modernes et bien entretenus. Sans déconstruire le mythe, il faut reconnaître que cette chimie-là n'est que fictionnelle. « Visite l'intérieur de la terre et en rectifiant tu trouveras la pierre cachée » nous disent les alchimistes. L'intérieur de la terre, le ministère de la défense s'y trouve, assurément. Les budgets sont épuisés et l'absence de crédits expose la France à des risques de désindustrialisation et de perte d'autonomie. Quant à la rectification, elle implique précisément de repenser le mode d'acquisition des équipements de défense en vertu d'un modèle où le schéma locatif s'impose. La coopération public-privé, qu'on le déplore ou qu'on s'en réjouisse, est un modèle d'avenir et elle incarne, à n'en pas douter, l'avenir du finissement des équipements militaires en France.

## CONTACT

Guillaume FARDE

Directeur associé

5, rue Abel - 75 012 Paris

T. 01 58 39 30 25

[guillaume.farde@althing.fr](mailto:guillaume.farde@althing.fr)