



## CONTRAT DE PARTENARIAT ET DÉPENSE DE DÉFENSE

Le ministère de la Défense recourt essentiellement aux marchés publics pour répondre à ses besoins d'investissement. L'acquisition patrimoniale est cependant susceptible d'évoluer suite à l'apparition de nouvelles formes contractuelles telles que les contrats de partenariat.

Alors que la loi du 28 juillet 2008 cherche à promouvoir l'usage de cette forme contractuelle, il convient de s'interroger sur l'impact d'un tel outil sur la dépense de Défense. En effet, tant en terme financier qu'organisationnel, le contrat de partenariat apparaît comme une solution à explorer avec attention de façon à valoriser ses atouts pour la personne publique.

Cet article est organisé de la manière suivante : le premier temps de l'analyse présente la forme du contrat de partenariat et montre les implications qu'elle soulève pour la dépense de défense. La deuxième partie passe en revue la littérature institutionnelle relative aux premiers éléments de « retour d'expérience » disponibles en matière de recours au Partenariat Public-Privé (PPP) puis présente des expériences tirées de nos voisins européens dans la Défense de façon à identifier les avantages mais aussi certaines limites de cet instrument. Enfin, la troisième section est consacrée à une discussion de ces éléments.

## PRÉSENTATION DU CONTRAT DE PARTENARIAT ET ENJEUX POUR LA DÉFENSE

### Le contrat de partenariat

La loi du 28 juillet 2008 définit le contrat de partenariat comme « un contrat administratif par lequel l'Etat ou un établissement public de l'Etat confie à un tiers, pour une période déterminée en fonction de la durée d'amortissement des investissements ou des modalités de financement retenues, une mission globale ayant pour objet le financement, la construction ou la transformation, l'entretien, la maintenance, l'exploitation ou la gestion d'ouvrages, d'équipements ou de biens immatériels nécessaires au service public » (art. 1).

Ainsi, le contrat de partenariat est un contrat global qui s'étend du développement au maintien en condition opérationnelle (MCO). Le financement des différentes étapes du processus étant pris en charge par le partenaire privé, la personne publique a recours à un paiement par loyer qui s'échelonne sur toute la durée du contrat. L'Etat passe ainsi d'une logique patrimoniale (consistant à acheter un équipement et à le gérer) à une logique capacitaire (par l'achat d'une prestation globale définie contractuellement). Le contrat de partenariat constitue une troisième voie entre le marché public et la délégation de service public.

Aux motifs de complexité et d'urgence introduits par le Conseil constitutionnel pour justifier le recours au contrat de partenariat, la loi du 28 juillet 2008 ajoute le critère d'efficacité économique et ouvre par là même de nouvelles perspectives au décideur public.

### Les enjeux pour la Défense

Les potentialités liées à une utilisation plus régulière du contrat de partenariat se posent avec une réelle acuité dans le secteur de la Défense. De fait, la Défense constitue le premier poste d'investissement de l'Etat, les dépenses en capital du ministère représentant 75% des 13 milliards d'euros qu'investit l'Etat chaque année.

Conscientes des enjeux, les plus hautes autorités de l'Etat se sont prononcées à plusieurs reprises en faveur du développement des contrats de partenariat. Dès 2002, Michèle Alliot-Marie, alors ministre de la



Alban PRAQUIN  
Observatoire économique de la défense

L'observatoire économique de la défense diffuse Ecodef par messagerie électronique (format pdf).

Si vous êtes intéressés par cette formule, veuillez adresser votre courriel à :

[oed@sga.defense.gouv.fr](mailto:oed@sga.defense.gouv.fr)

Découvrez toutes les publications du secrétariat général pour l'administration sur :

Internet >  
[www.defense.gouv.fr/sga](http://www.defense.gouv.fr/sga)

Intranet >  
[www.sga.defense.gouv.fr](http://www.sga.defense.gouv.fr)

ou sur simple demande à

SGA/Com au 01 42 19 77 46



DIRECTION  
DES AFFAIRES FINANCIÈRES  
UNE DIRECTION DU SGA



Défense, a fait inscrire la recherche d'alternatives à l'acquisition patrimoniale dans la loi de programmation militaire (2003-2008), jugeant opportun d'examiner des solutions innovantes pour l'équipement des forces armées. Le Livre Blanc sur la Défense et la Sécurité Nationale de juin 2008 réaffirme l'intérêt des modes innovants d'investissement. Dans un discours du 18 février 2009, le ministre Hervé Morin rappelle l'importance du processus d'externalisation engagé au sein du ministère. Soulignant par exemple que l'externalisation de la formation des pilotes à Dax est positive du point de vue de la qualité de service, le ministre rappelle sa volonté de mettre en place des solutions contractuelles innovantes présentant un intérêt économique substantiel sur le long terme.

Enfin, il convient de souligner que la particularité des contrats de partenariat dans la Défense tient principalement aux conditions d'utilisation des équipements ou services considérés. Les armées opèrent en effet dans des conditions qui ne permettent pas le déploiement de civils dans l'ensemble de leurs activités, conduisant à des arbitrages dans la répartition des activités placées dans un cadre partenarial. Bien plus, leurs moyens sont souvent spécifiques à leurs missions, ce qui réduit la possibilité de revenus tiers soit par conception des moyens (armements), soit par réglementation (contrôle des exportations). Par ailleurs, les armées doivent garantir une continuité de mission de manière à assurer la protection de la souveraineté et de l'indépendance nationales, ce qui impose des contraintes en termes de disponibilité des moyens (Bellais et Outodot, 2009).

Se pose alors la question de l'intérêt pour la Défense de cette forme contractuelle innovante. Une étude attentive des expériences européennes dans ce domaine s'avère, dans cette perspective, instructive.

## RETOUR D'EXPERIENCE

Après avoir posé les enjeux d'un recours accru au contrat de partenariat, il convient de conduire une revue de la littérature institutionnelle nous permettant d'inscrire le recours au PPP dans un cadre général clairement défini et ainsi de pouvoir livrer une première évaluation de son utilisation. Dans un second temps, au travers de cas concrets mis en place chez nos voisins européens, il semble opportun de mettre en relief de façon plus précise les avantages mais aussi les limites de l'utilisation d'une solution contractuelle innovante de type PPP.

### Éléments globaux de retour d'expérience relatif à l'utilisation des PPP

Il semble tout d'abord important d'établir une synthèse des retours d'expérience déjà réalisés dans les pays précurseurs en termes de recours aux financements innovants de type PPP. Le travail de comparaison est à mener avec précaution dans la mesure où les périmètres analysés ne sont pas toujours immédiatement comparables. Les montages juridico-financiers réalisés dans ces pays dépassent très largement le domaine d'application du contrat de partenariat français, outil juridique très précis, régi notamment par la loi du 28 juillet 2008. Ceci dit, la revue de la littérature institutionnelle permet de souligner l'avance des pays anglo-saxons (Grande-Bretagne, Australie) dans l'utilisation des PPP.

En Grande-Bretagne, le retour d'expérience est fourni. Les *Private Finance Initiative* (PFI) ont été lancés au début des années 90. Le *National Audit Office* (NAO), équivalent britannique de la Cour des comptes, a publié de nombreux rapports sur les performances des PFI. Bien plus, le ministère britannique de la Défense (Mod) s'est imposé comme un ministère de pointe dans l'utilisation des PFI. Ainsi, en interne, le Mod s'est livré à des études permettant une évaluation poussée des PFI réalisés. Une étude de 2005, *review of Mod PFI projects in Construction and Operation*, souligne le caractère positif du recours aux PFI. Trois conclusions opérationnelles sont mises en exergue : il est d'abord montré que les PFI mis en place par le Mod - 29 projets au moment de la rédaction de l'étude en 2005 - ont tous permis la réalisation du projet cible dans les délais prévus et dans le respect des budgets. En terme de performance de la prestation de service, le bilan est satisfaisant voire meilleur que dans le cas d'une acquisition dite traditionnelle. Enfin, les PFI apparaissent comme des outils juridiques flexibles permettant une adaptation optimale aux éventuels changements intervenant dans le futur et cela sans remise en cause de la qualité du service livré. Dans un contexte de crise économique forte, le ministère des finances britanniques (HM Treasury) compte sur les PFI pour maintenir le niveau d'investissement public en 2009 et 2010.

Néanmoins, à la lumière des recommandations du NAO, il semble bien que les PFI nécessitent une démarche rigoureuse de la part des administrations qui les pratiquent. Si les avantages liés au lissage du cycle budgétaire sont indéniables, la durée des contrats conclus et les aléas qui s'en suivent imposent de nouvelles contraintes aux acheteurs publics, qui doivent en retour développer de nouvelles compétences (Voisin, 2002).

En Australie, un travail similaire d'évaluation des PPP a été réalisé. Le rapport publié en décembre 2008 par le forum australien des PPP analyse 67 partenariats. En étudiant les secteurs tels que les transports, l'énergie, la technologie de l'information ou encore les infrastructures sociales, cette étude dépasse largement la sphère Défense. La tonalité de ce retour d'expérience est positive. L'étude souligne tout d'abord que le recours au PPP permet une meilleure maîtrise des coûts qu'avec la méthode d'acquisition dite traditionnelle. Jusqu'à leur réalisation effective, les projets PPP étudiés permettent une économie de l'ordre de 31,5% par rapport aux solutions traditionnelles d'acquisition (régie). Le forum australien des PPP souligne ensuite que les PPP sont synonymes de limitation des coûts d'exécution post-contractuels. Alors qu'avec la méthode traditionnelle d'acquisition, l'augmentation des coûts d'exécution post-contractuels était de 18%, elle se limite à 4,3% avec le recours au PPP. L'analyse conclut à une plus grande «certitude» des coûts dans le cadre d'un PPP par rapport au contrat traditionnel.

Ainsi, pour les pays en pointe dans l'utilisation des PPP, les retours d'expérience disponibles soulignent les avantages des solutions contractuelles innovantes regroupées sous le terme générique de PPP. Si la répartition et de la gestion des risques entre la personne publique et le partenaire privé soulève quelques difficultés, les PPP sont de manière générale présentés comme facteur d'économies financières et de qualité des prestations réalisées.

Après cette brève revue de la littérature, il semble intéressant de mener l'analyse de quelques cas concrets relatifs au secteur de la Défense.

## Etudes de cas : l'exemple allemand d'Herkules et les exemples britanniques de Paradigm et de l'avion ravitailleur FSTA

### Transformer à budget constant les systèmes d'information et de communication de la Bundeswehr : Herkules

La transformation des systèmes d'information et de communication de la Bundeswehr (projet Herkules) repose sur une double nécessité à la fois financière (redondance des réseaux de communication desservant 140 000 postes de travail et 300 000 postes téléphoniques sur 1500 sites) et technique (obsolescence des logiciels et des matériels).

Une procédure d'appel d'offres européen portant sur la transformation et la gestion des infrastructures informatiques et de télécommunications (hors systèmes opérationnels et de commandement) s'est conclue en février 2003 avec la signature d'un partenariat public-privé de 6,5 milliards d'euros pour une durée de 10 ans entre une société de droit privé à capitaux publics, la GEBB (société pour le développement, l'acquisition et le fonctionnement<sup>1</sup>) et un consortium d'exploitation (IBM et SIEMENS). Le projet Herkules confie les systèmes d'information de la Défense allemande à une joint-venture formée par les deux parties présentées ci-avant.

La mise en œuvre a commencé dès le mois de mai 2003 par la création de BWI -société détenue à 49,9% par la Bundeswehr et 50,1% par les deux industriels- en charge des premiers travaux de consolidation des réseaux, de construction du nouveau centre informatique, et de consolidation de sites et des serveurs informatiques et aujourd'hui du suivi de l'exécution et de la mise en œuvre du marché.

Si le modèle des PFI britanniques semble en grande partie repris par les allemands, il est intéressant de noter que les solutions techniques proposées par les industriels s'inspirent d'études déjà réalisées pour des projets comparables dans d'autres

<sup>1</sup> Gesellschaft für Entwicklung, Beschaffung und Betrieb.

pays. L'externalisation se traduisant par l'élaboration des spécifications techniques des équipements par les industriels et non plus par les Etats eux-mêmes, le caractère trans-européen des groupes de défense va conduire, via une politique d'offre, à une convergence des équipements de défense (Marty & Voisin, 2002b).

### L'exploitation du système Skynet 5 par une filiale d'Astrium : Paradigm

La filiale d'Astrium (groupe EADS), *Paradigm*, est le tout premier prestataire commercial de services de télécommunications militaires par satellite et le seul opérateur à proposer des services «bout en bout» en bandes protégées X et UHF (ultra haute fréquence) par satellite répondant aux normes de l'OTAN. Elle est maître d'œuvre du contrat *Skynet 5*, signé avec le ministère de la Défense (Mod) britannique en octobre 2003 pour 2,5 milliards de livres (soit 2,87 milliards d'euros<sup>2</sup>) sous la forme d'une *Private Finance Initiative* (PFI) d'une durée de 15 ans.

A l'issue de longues et complexes négociations, le Mod et *Astrium* ont mis en place une logique partenariale efficace. Initialement, *Paradigm* s'était couverte contre une rupture de services (ex. perte d'un satellite) auprès de compagnies d'assurance. Grâce à un réaménagement des conditions contractuelles d'assurance ainsi qu'à une extension de la concession de deux ans, le lancement d'un troisième satellite a permis à *Paradigm* d'offrir une réponse plus adaptée au besoin opérationnel, à travers une fiabilité et une flexibilité accrues des prestations fournies.

La satisfaction du Mod britannique constitue un exemple concret où les PPP peuvent constituer une réponse appropriée à la modernisation de la commande publique.

### Les difficultés du projet Future Strategic Tanker Aircraft (FSTA - avion ravitailleur)

Le recours à des outils contractuels innovants de type PPP peut aussi être à l'origine de certaines difficultés. Le projet d'avion ravitailleur FSTA illustre les limites de la logique partenariale.

Le partenariat entre EADS et la Royal Air Force a connu de réelles difficultés. En effet, dans ce cas précis, l'approche





partenariale a été poussée de manière excessive et a buté sur les spécificités inhérentes à l'activité militaire. Les britanniques souhaitent, pour des raisons de sécurité, recourir exclusivement à des personnels nationaux intervenant sur le sol anglais. Il s'est alors révélé très difficile de dégager des revenus tiers, en dépit des négociations engagées avec British Airways.

Ainsi, le recours à des outils juridiques aussi novateurs que les PPP n'est pas uniquement source de succès. La spécificité des activités militaires s'accommode parfois difficilement au développement d'une logique partenariale approfondie.

Malgré ces difficultés, les deux parties ont su s'entendre. Un contrat PFI de 13 milliards de livres (soit 14,92 milliards d'euros<sup>2</sup>) portant sur le ravitailleur en vol A330-200s a finalement été signé le 27 mars 2008.

Bien plus, les principaux responsables de l'armée de l'air britannique se sont félicités de la qualité technique de l'A330-200s correspondant pleinement aux besoins des militaires anglais.

## AVANTAGES ET LIMITES DES CONTRATS DE PARTENARIAT

Les recommandations du Livre Blanc et leur déclinaison dans la loi de programmation militaire imposent un renforcement de l'efficacité de la dépense publique pour concilier équipement des armées et maîtrise des finances publiques. Dans cette perspective, la prise en compte du schéma contractuel proposé par le contrat de partenariat devrait contribuer à la modernisation de la dépense de Défense.

### Les avantages du contrat de partenariat

Le recours à des outils contractuels innovants, dont le contrat de partenariat est une illustration, s'inscrit parfaitement dans une volonté de redéfinition du «cœur de métier» des armées. La logique est clairement de permettre aux armées de ne pas immobiliser une partie des personnels de la Défense sur des tâches non-opérationnelles ou périphériques à leur mission en les confiant à des entreprises privées.

Les contrats de partenariat permettent également de valoriser les synergies entre la personne publique et le partenaire privé en exploitant de manière optimale les compétences de chacun dans la mise en œuvre des projets.

Le recours au contrat de partenariat permet de plus une évolution bénéfique des relations contractuelles. L'allocation des risques entre les parties est systématisée dès l'arrangement initial, l'importance d'un véritable partenariat entre la personne publique et les entreprises privées est clairement mis en lumière. L'expérience britannique en matière de PPP montre véritablement qu'une refondation des relations entre le public et le privé est source d'effets bénéfiques importants (Oudot, 2009).

Par ailleurs, le passage d'une logique patrimoniale, où la personne publique achète un équipement et le gère ensuite, à une logique capacitaire, dans laquelle une prestation globale est contractualisée dans le cadre d'un service délivré par un prestataire privé, permet de mutualiser les moyens et d'éviter d'acheter des équipements dont l'utilité est aléatoire, ce qui contribue de fait à des économies budgétaires.

Le recours au contrat de partenariat peut enfin permettre de lisser les dépenses en substituant au financement initial de l'investissement un loyer sur la durée de vie du contrat.

### Les limites du contrat de partenariat

La question du financement des projets présentée plus haut comme un avantage du contrat de partenariat est clairement à double tranchant. En effet, en substituant au financement initial de l'investissement un loyer sur la durée de vie du marché, le contrat de partenariat est certes susceptible de desserrer la contrainte budgétaire aujourd'hui mais pour la tendre demain, car les contrats de partenariat rendent obligatoires certains paiements sur la durée du marché. En principe, la règle de l'annualité budgétaire s'oppose à la validation de dépenses automatiques. Et alors que des marges de manœuvre budgétaires additionnelles sont aujourd'hui recherchées, les contrats de partenariat rendront certaines dépenses obligatoires, ce qui participe à lier les mains des décideurs publics. Les contrats de partenariat peuvent donc devenir contraignants à cet égard. Dès lors, il semble important, en amont, de vérifier que les économies engendrées par les externalisations compensent les coûts d'une telle rigidification de la programmation budgétaire.

Le financement privé des contrats de partenariat pose également la question de son coût financier dans la mesure où ce coût est supérieur à celui du public. Il s'agit ici des coûts de support du risque qui proviennent de la contrainte de rentabilité des entreprises privées et de leurs capacités limitées de diversification. Ces considérations revêtent une importance non négligeable en période de resserrement marqué du crédit.

La mise en place d'une logique capacitaire remet en question la tradition d'acquisition patrimoniale caractéristique des programmes d'armement. Les Armées restent attachées à la détention des actifs de Défense car c'est la solution qu'elles retiennent pour maîtriser les risques inhérents à leurs missions - l'Etat devant disposer, en toutes circonstances, de la pleine propriété et du libre usage des matériels commandés.

La question de l'évaluation préalable, obligation légale aux termes de l'ordonnance du 17 juin 2004 et de la loi du 28 juillet 2008, est aussi source de difficultés. L'évaluation préalable réalisée avant la passation du marché a pour objectif d'identifier la forme contractuelle la plus à même de répondre au besoin de la personne publique.

Une telle justification demeure à ce jour problématique. L'évaluation préalable s'avère en effet délicate à mener dans la mesure où elle impose de comparer des solutions organisationnelles alternatives avant même que celles-ci ne soient mises en œuvre. Bien souvent, les évaluations préalables ne se présentent pas sous la forme d'une comparaison objective des solutions alternatives mais plutôt d'un document cherchant exclusivement à démontrer le caractère plus efficace du contrat de partenariat (Ménard & Oudot, 2009).

<sup>2</sup> Au taux de change du 4 juin 2009.



Par ailleurs, les difficultés associées aux évaluations préalables sont exacerbées dans le secteur de la Défense. L'évaluation comparée des solutions publiques et privées y est rendue plus difficile en raison de l'absence d'éléments de comparaison des coûts et de la qualité des prestations offertes. La théorie économique montre en effet que la contractualisation d'une activité réalisée jusqu'alors en interne est beaucoup plus délicate lorsqu'il n'existe pas au préalable un marché de services correspondant.

L'amélioration de la crédibilité de l'évaluation préalable constitue donc un enjeu majeur sur le chemin du recours aux contrats de partenariat.

Tant en terme financier qu'organisationnel, le contrat de partenariat apparaît comme une solution intéressante qu'il s'agit de valoriser afin de rendre encore plus efficiente la dépense de défense en France.

Dans cette perspective, le recours au contrat de partenariat doit être clairement encadré afin d'éviter une utilisation trop systématique, indiscutablement source de difficultés. Ainsi, on plaidera d'abord pour un examen rigoureux des cas susceptibles de donner lieu à un partenariat. Il s'agit ici de bien mettre en évidence les gains qualitatifs offerts par le contrat de partenariat en comparaison avec la solution en régie ou avec d'autres solutions contractuelles. Dans un deuxième temps, il apparaît intéressant de constituer une large base de données intégrant l'ensemble des évaluations préalables réalisées ainsi que les éléments relatifs aux conditions de signature et d'exécution des marchés. Cette masse informationnelle doit permettre une meilleure gestion en amont des contrats de partenariat c'est-à-dire de bien privilégier le montage juridique et économique le plus pertinent dans un contexte donné. Enfin, la réalisation systématique de « retours d'expérience » rigoureux et objectifs semble essentielle afin de dégager des bonnes pratiques applicables aux futurs contrats de partenariat décidés.

Cependant, certaines limites inhérentes au contrat de partenariat ne peuvent être éludées. Outre des améliorations d'ordre méthodologique tout à fait fondamentales en matière d'évaluation préalable, il est essentiel de repenser les modalités de financement des projets, en envisageant par exemple des financements hybrides d'origines à la fois privée et publique. La mise au point des règles comptables associées à l'utilisation des contrats de partenariat est également attendue.

Si la modernisation de la dépense de défense passe aujourd'hui sans conteste par un recours plus régulier au contrat de partenariat, ce dernier ne peut et ne doit pas être érigé en solution miracle.

Alban PRAQUIN



## BIBLIOGRAPHIE

Bellais (Renaud) et Oudot (Jean-Michel), «Le recours aux contrats de partenariat dans la défense en France», *Revue française d'administration publique*, n°130, juin 2009.

Esper (Philippe), de Boissieu (Christian), Bigot (Bernard), de Silguy (Yves-Thibault), Scheller (Michel), *Eurodéfense, pour une relance d'une Europe de la Défense*, édition UNICOMM, 2009.

National Audit Office (NAO), *Allocation and management of risk in Ministry of Defence PFI projects*, 2008.

National PPP forum (Australia), *Report on the performance of PPP projects in Australia when compared with a representative sample of traditionally procured infrastructure projects*, 17 décembre 2008, université de Melbourne.

Marty (Frédéric) et Voisin (Arnaud), «Financements innovants et défense : le cas de nos alliés européens», *Ecodef*, n°12, janvier 2002a.

Marty (Frédéric) et Voisin (Arnaud), «L'externalisation des activités de Défense en Allemagne : l'exemple des systèmes d'information de la Bundeswehr», *Ecodef*, n°23, septembre 2002b.

Ménard (Claude) et Oudot (Jean-Michel), «L'évaluation préalable dans les contrats de partenariat», *Revue française d'administration publique*, n°130, juin 2009.

Ministère de la Défense britannique, *Ministry of Defence Private finance Unit (Mod PFU) Review of Mod FPI Projects in Construction and operation*, décembre 2005.

Ministère de la Défense britannique, *Mod private finance unit operational report*, 2005

Ministère de la Défense britannique, *Mod PFI project agreement*, août 2006

Oudot (Jean-Michel), «De l'intérêt des contrats de partenariat ?», *Le Débat Stratégique*, n°102, mars 2009.

Voisin (Arnaud), «Financements innovants et défense : le cas de nos alliés européens», *Ecodef*, n°19, 2002.

## LIENS INTERNET

### Pour la France

Mission d'appui aux PPP, ministère de l'économie : [www.ppp.bercy.gouv.fr](http://www.ppp.bercy.gouv.fr)

Institut de la gestion déléguée (IGD) : [www.fondation-igd.org](http://www.fondation-igd.org)

Centre d'expertise français sur les PPP (CEFOPP) : [www.cefo-ppp.org](http://www.cefo-ppp.org)

### Pour le Royaume Uni

National Audit office (NAO) : [www.nao.org.uk](http://www.nao.org.uk)

Ministère de l'économie :

[www.hm-treasury.gov.uk/ppp\\_index.htm](http://www.hm-treasury.gov.uk/ppp_index.htm)

Ministère de la défense : [www.mod.uk](http://www.mod.uk)



**Observatoire Économique de la Défense (SGA/DAF/OED)**  
14, rue Saint Dominique • 75007 Paris

**Pour vous abonner**

Fax : 01 42 19 42 15

Mél : oed@sga.defense.gouv.fr

Rédacteur en chef : Jean-Marie Nivlet

**Conception graphique et réalisation**

© Pascal Illic - SGA/com 2009

**Impression**

SGA/SPAC/Impressions - Tél : 01 57 24 77 70

ISSN 1293-4348



## POUR MIEUX RECEVOIR ÉCODEF

- ▶ si vous ne souhaitez plus être abonné,
- ▶ si l'adresse du dernier envoi n'est pas correcte,
- ▶ si vous souhaitez être abonné par messagerie électronique (format pdf).

Nom, adresse, courriel de l'établissement ou de la personne destinataire du bulletin

---

---

Adresser votre réponse par courrier, fax ou courriel, à :  
Ministère de la défense - Secrétariat général pour l'administration - Direction des affaires financières  
Observatoire économique de la défense - A l'attention de Simone JAURY - 14, rue Saint-Dominique - 75007 Paris

ou

Fax : 01 42 19 42 15 - courriel : oed@defense.gouv.fr ou simone.jaury@defense.gouv.fr