



# Les relations entre les PME et le ministère des armées à travers l'activité de la mission ministérielle PME

*Mission ministérielle PME*  
01 86 69 07 39  
[missionministérielle.pme@defense.gouv.fr](mailto:missionministérielle.pme@defense.gouv.fr)

# Les relations entre les PME et le ministère des armées



- I. Le ministère des armées et le monde des PME ont des intérêts réciproques
- II. Mais la relation entre les PME et un grand compte comme le ministère des armées est difficile
- III. Nécessité d'un dispositif global assurant la liaison entre les deux mondes
- IV. Intérêt des bons offices et de la médiation par rapport au traitement juridictionnel en cas de litige

# I - Le ministère des armées et le monde des PME ont des intérêts réciproques

## 1. Les PME sont très présentes dans le soutien des armées

- chaque année de très nombreux contrats sont notifiés par le ministère des armées à des PME (qui participent largement, en outre, à la sous-traitance)
- dans l'armement : de nombreuses PME sont positionnées sur des prestations critiques
- dans le hors armement
  - l'infrastructure et les réseaux d'infrastructure font largement appel aux PME
  - l'habillement, de plus en plus technique, a une forte empreinte PME
  - les matériels de la logistique pétrolière également

# Le ministère des armées et le monde des PME ont des intérêts réciproques



(I)

2. Les PME présentent, en effet, un intérêt considérable pour le ministère

- compétences pointues et capacités d'innovation
- adaptation aux nombreuses prestations de petites et moyennes dimensions (construction d'installations d'essais, travaux d'infrastructures, travaux sur les plateformes aériennes...)
- bas coûts liés à des structures administratives plus légères, des coûts salariaux moins élevés

# Le ministère des armées et le monde des PME ont des intérêts réciproques

(I)

## 3. Le marché des armées est très attractif pour les PME

- un volume financier très important (potentiellement à 18 Mds € en direct ou en sous-traitance)
- une reconnaissance de qualité qu'il délivre pour conquérir d'autres marchés, dont export :
  - des procédures rigoureuses de tests et de qualification (armement et hors armement)
  - tous les services du ministère sont ainsi des éléments de valorisation technique et commerciale intéressants : DGA bien sûr mais aussi Essences, Commissariat, DIRISI, Santé

## II - Mais la relation entre les PME et le ministère des armées (grand compte) est structurellement difficile

1. Assurer la participation des PME aux consultations n'est pas aisé
  - la PME a des difficultés à franchir les barrières d'entrée de l'achat public du ministère
    - une organisation compliquée : où entrer ? Qui peut s'intéresser à mes prestations ?
    - contacts commerciaux difficiles à établir : quels sont les bons interlocuteurs explicatifs et décisionnels dans une organisation aussi complexe ?
    - droit de l'achat public très formalisé en passation et en exécution, cahiers des charges pas faciles à exploiter (étendue des obligations ?)
    - globalement, l'accès à la commande publique de défense implique un investissement
  - les enquêtes montrent, en outre, que les PME craignent les retards de paiements (le ministère des armées a depuis, plusieurs années, fait des efforts considérables dans ce domaine)
  - tendance à la massification et la concentration des contrats sur un petit nombre d'entités d'achat désormais, générant un effet d'éviction potentiel des PME
  - la PME peut être considérée comme un facteur de risque et générer une tendance à l'évitement en contractance directe
    - fragilité structurelle face à la demande de pérennité
    - crainte d'une fiabilité déficiente dans la réalisation des prestations faisant appel à des capacités de maîtrise d'œuvre, souvent du fait d'un choix hasardeux des sous-traitants
    - dépendance vis-à-vis d'un tout petit nombre de collaborateurs

# Mais la relation entre les PME et le ministère des armées (grand compte) est structurellement difficile (II)

## 2. Lors de l'exécution des contrats, la PME est en risque

- la mécanique administrative des contrats publics peut déstabiliser fortement les PME
  - une mauvaise appréciation des risques et des exigences du maître d'ouvrage sur une prestation génère retards et surcoûts (prestations complexes, en particulier développements logiciels) ;
  - alors que le cocontractant public gère des mécanismes de pénalisation et de résiliation rigoureux qui engagent sa responsabilité et peuvent compromettre la trésorerie de l'entreprise ;
  - un contrat qui se passe mal peut affecter rapidement la pérennité de la PME.
- la PME est dans un rapport de forces déséquilibré dans la relation avec un grand compte
  - une fonction administrative et juridique en petit format : dialogue et négociation difficiles
  - face à des structures très développées maîtrisant parfaitement les droits et les intérêts de l'Etat en matière de contrats et de finances publiques
  - pour une PME, construire un dossier administratif argumenté génère des heures d'unités d'œuvre pas facilement disponibles (courrier dans les délais, démonstration des aléas rencontrés, de la responsabilité de l'Etat dans le retard d'une prestation – non transmission d'information ou retard dans la mise à disposition d'un moyen d'essai, par exemple)

# III - Un dispositif assurant la liaison entre les PME et le ministère des armées s'impose

1. La PME doit disposer d'un vaste réseau de points d'entrée à l'intérieur duquel elle exerce son libre-choix, pour écouter, analyser le problème (accès à la commande, litiges) et donner les moyens de le résoudre
  
2. D'où un dispositif :
  - local, d'interlocuteurs entreprises et de référents paiements (élément capital)
  - régional, avec les délégués à l'accompagnement régional, les correspondants DGA en DIRECCTE pour l'armement
  - central, avec la mission ministérielle PME
  
3. Système à double fonction :
  - piloter les PME vers les besoins et les consultations du ministère
  - intervenir dans le règlement des litiges et éviter de décourager les PME
- Le risque pour la PME est en effet :
  - le renoncement à faire valoir ses intérêts
  - ou le traitement juridictionnel avec ses inconvénients majeurs pour la PME



# IV - Le règlement des litiges PME / grand compte (ministère des armées) - Bons offices et médiation

1. Le traitement juridictionnel d'un litige amplifie, en effet, tous les risques pesant sur la PME
  - une procédure très structurée pour présenter des garanties d'instruction, mais lourde et longue
  - génère des coûts importants et des délais considérables
  - le contentieux compromet la confiance et brise la relation commerciale : il se juge exclusivement dans un contexte conflictuel et l'Etat va libérer sa force de frappe contre la PME
  - la PME risque de disparaître du champ des fournisseurs et de priver le ministère d'un potentiel de proposition pour l'avenir : logique perdant/perdant
2. Les bons offices et la médiation constituent un mode de règlement au formalisme très allégé dans l'intérêt bien compris des PME et du ministère
  - caractéristiques : légèreté de la structure, de la procédure et par conséquent souplesse et rapidité,
  - intervention d'un médiateur connaissant parfaitement le contexte dans lequel intervient la PME : fonction achats à risque dans laquelle des erreurs d'appréciation des deux côtés (Etat – entreprises) sur la difficulté de la prestation (délais, technicité...) sont compréhensibles, par exemple sur la remise en condition de matériels très anciens (obsolescences, réindustrialisation de pièces datant des années 60),
  - reconstitution plus rapide des faits (de quelques jours à quelques semaines)
  - capacité à prendre du recul et de la hauteur pour élaborer une solution acceptable par les deux parties qui n'aurait pas pu naître dans un cadre juridictionnel.

## 1. Bons offices : intervention de la mission ministérielle PME sans aucun formalisme

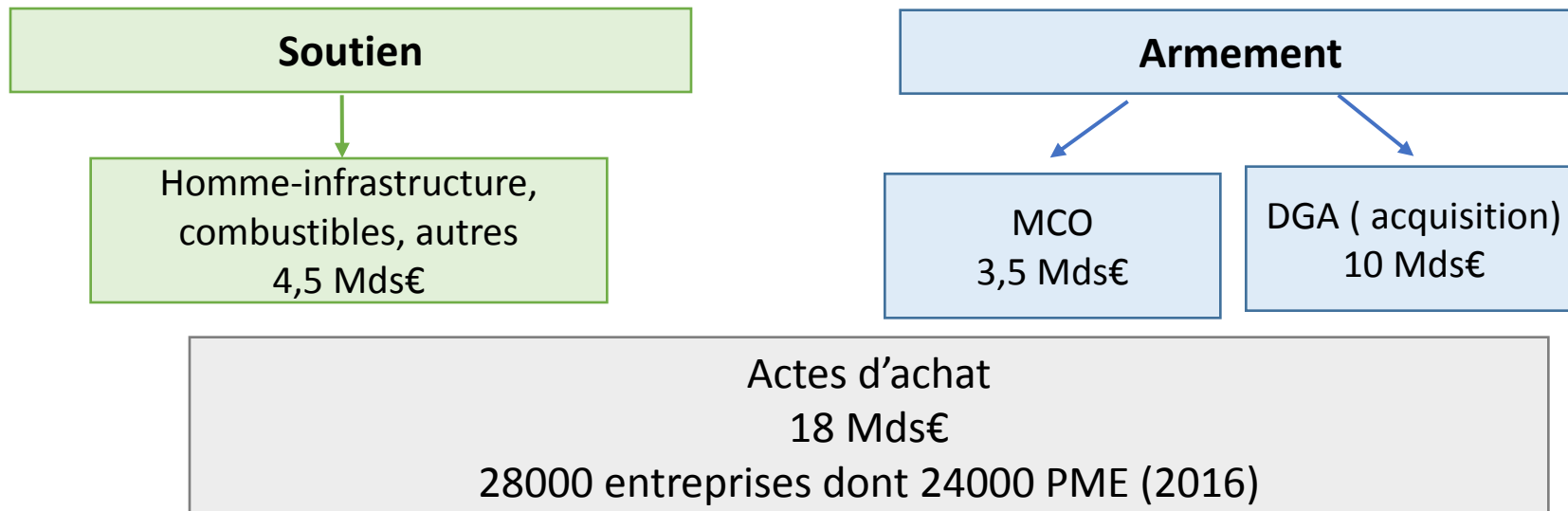
- instruction séparée auprès des deux parties ;
- permettant l'acquisition d'une bonne connaissance contradictoire du dossier par la mission ;
- suggestion d'une solution acceptée par les deux parties : déclaration sans suite d'une consultation contestée, remise de pénalités, indemnisation de prestations complémentaires ;
- le mode d'action le plus pratiqué.

## 2. La médiation se traduit par un formalisme un peu plus accentué : solution palliative si les bons offices n'ont pas permis de trouver une solution

- une ou plusieurs (2 ou 3) réunions avec la présence des deux parties ;
- l'expérience montre que lorsqu'il y a blocage, la mise en présence des deux parties peut permettre de débloquer la situation et d'aboutir à un consensus ;
- accord des deux parties ;
- détermination d'une durée de la médiation ;
- procédure d'ouverture et de fermeture de la médiation.



**Fonctions achats du ministère**  
**(170 interlocuteurs dédiés aux entreprises)**  
**+ 110 référents liquidation dédiés aux paiements**



# Conclusion

- une difficulté naturelle de la relation PME – grand compte armées
- qui doit être compensée par une attention permanente déclinée dans une structure dédiée au soutien, à l'explication, aux bons offices et à la médiation
- Esprit du Small Business Act américain qui assure en direction des PME un soutien global (financement mais aussi aide et formation au management, prise en charge de la défense de leurs intérêts vis-à-vis de l'administration)

## Comment saisir la mission ministérielle PME ?

- Par mail : [missionministerielle.pme@defense.gouv.fr](mailto:missionministerielle.pme@defense.gouv.fr)
- Par courrier : 14, rue Saint-Dominique, 75007 Paris
- Secrétariat : 01 86 69 07 39
- Par télécopie : 01 86 69 07 38