

A S S E M B L É E N A T I O N A L E

X V ^e L É G I S L A T U R E

Compte rendu

Commission de la défense nationale et des forces armées

— Audition, à huis clos, de Mme Isabelle Saurat, secrétaire générale pour l'administration, sur le projet de loi de finances pour 2021.

Jeudi

8 octobre 2020

Séance de 9 heures

Compte rendu n° 06

SESSION ORDINAIRE DE 2020-2021

**Présidence de
Mme Françoise
Dumas, *présidente***
puis de
**M. Charles de la
Verpillière, *vice-
président***



La séance est ouverte à 9 heures cinq.

Présidence de M. Françoise Dumas, présidente

Mme la présidente Françoise Dumas. Madame la secrétaire générale, nous avons le plaisir de vous auditionner ce matin dans le cadre des travaux de notre commission sur le projet de loi de finances 2021. C'est la troisième fois que nous vous auditionnons en commission depuis votre prise de fonction l'année dernière à la tête du secrétariat général pour l'administration. Nous vous avons déjà reçue le 27 mai dernier afin d'évoquer la gestion de la crise sanitaire et les conséquences de cette crise pour nos armées.

Je connais, Madame la secrétaire générale, l'engagement de votre service auprès des militaires. Je rappelle que vous êtes notamment responsable du programme 212 « Soutien de la politique de défense », qui rassemble les crédits relatifs au soutien administratif : politique immobilière, systèmes d'information, reconversion, politique de ressources humaines, etc., et toutes les dépenses de personnel des armées.

Les enjeux auxquels répond ce programme sont bien évidemment au cœur de nos préoccupations, comme parlementaires. Mes collègues étant particulièrement attentifs à la condition militaire, ils ne manqueront donc pas de vous interroger sur les politiques que vous menez pour améliorer nos performances en termes de recrutement et de fidélisation. Les objectifs d'emplois ont-ils pu notamment être remplis, au regard également de la crise sanitaire actuelle ?

Nous attendons de vous également que vous évoquiez l'amélioration des conditions de vie et de travail des personnels du ministère. Je pense, bien sûr, au déroulement du plan « famille », lancé en 2017 par la ministre des Armées, mais aussi à des grands chantiers structurants, comme l'amélioration de l'hébergement et du logement, ou la politique de reconversion.

Nous sommes conscients, Madame la secrétaire générale, des difficultés de l'action que vous avez menée et que vous continuez à mener en cette période complexe, pour soutenir l'effort de nos militaires et cette audition est aussi pour nous l'occasion de la saluer. Je mesure l'ampleur de votre mission et de votre implication, qui descend très bas dans la hiérarchie afin que chaque militaire se sente pris en compte au mieux.

La ministre a annoncé que 237 millions d'euros seraient versés en faveur de l'hébergement de nos militaires, conformément aux objectifs de la loi de programmation militaire (LPM) à hauteur d'homme. Pourriez-vous revenir sur cette mesure ?

Par ailleurs, le gouvernement est conscient de la nécessité de soutenir les entreprises de défense qui rencontrent de nombreuses difficultés d'offre et de demande en raison de la crise sanitaire. Par quelles actions le secrétariat général pour l'Administration (SGA) va-t-il soutenir ces entreprises ?

Enfin, nous serions également intéressés, quelques jours après la présentation de la stratégie énergétique des armées, à connaître plus avant la prise en compte des enjeux environnementaux par le ministère, qui apparaît comme un ministère qui accomplit d'importants efforts en la matière.

Appelée à intervenir dans un autre cadre, je ne pourrai assister à cette séance jusqu'au bout, et je m'en excuse par avance. Je serai ainsi amenée en cours de séance à transmettre la présidence à mon collègue, M. Charles de la Verpillière.

Mme Isabelle Saurat, secrétaire générale pour l'administration. Merci Mme la présidente. Mesdames, Messieurs les députés, j'essaierai de répondre aux questions que vous avez soulevées.

Comme l'a dit la ministre lors de son audition il y a deux jours, le PLF 2021 constitue la troisième année d'une LPM en croissance, conçue pour réparer notre outil de défense et préparer l'avenir, dans un contexte géostratégique dont les tensions ne vous sont pas inconnues.

L'annuité 2021 de la trajectoire des crédits prévus par la LPM sur la mission Défense est donc respectée, ce qui permet de poursuivre l'effort de défense autour de quatre axes de la LPM, dont l'un nous tient particulièrement à cœur : l'amélioration des conditions de vie et de fonctionnement courant des armées.

Parmi les programmes placés sous ma responsabilité directe, je parlerai particulièrement des crédits relevant du programme 212 (et en premier lieu de la masse salariale), mais aussi des deux programmes Anciens combattants, mémoires et liens avec la Nation, car les missions qu'ils portent ne sont pas indifférentes pour la situation de nos militaires.

Avec 12,3 milliards d'euros de crédits de masse salariale prévus au T2, y compris pour les OPEX et les opérations intérieures (à comparer aux 12,1 milliards d'euros de l'année précédente), la programmation en 2021 poursuit l'amélioration de la condition du personnel. La croissance des effectifs engagée depuis 2015 est poursuivie, avec 300 créations de postes programmées cette année encore, qui porteront le plafond d'emploi du ministère à 272 224 ETPT. Ces créations exactement conformes à la LPM contribueront à agir dans l'espace numérique et les capacités de recueil de renseignements. Le schéma d'emploi prévu pour cette nouvelle année est donc positif. Toutefois, pour augmenter le schéma d'emploi de 300 emplois par an, 23 000 recrutements, dont 4 000 personnels civils, sont prévus du fait de l'effet de noria. C'est ce qui conduit la ministre à dire qu'elle fait partie des premiers recruteurs en France en 2021.

Ce PLF est important aussi pour la condition des militaires dans la mesure où il constitue la première « brique » de la nouvelle politique de rémunération des militaires, avec la refonte de l'indemnité de mobilité géographique. Je vous l'avais annoncée l'an dernier. Il était important pour nous, et prévu dans la LPM, d'amorcer cette nouvelle politique dès cette année. Elle a pour objectif d'assurer la réalisation des contrats opérationnels en garantissant l'attractivité des emplois des carrières militaires et la compensation des sujétions qu'ils entraînent, de redonner de la lisibilité à la rémunération des militaires, de répondre aux impératifs de gestion des ressources humaines et de fiabiliser, par la simplification, les modalités de calcul de la somme, pour assurer ainsi une meilleure maîtrise de la masse salariale. Ces objectifs de simplification et de clarification du « mille-feuille » actuel nous permettront également de mieux anticiper les nouveaux recrutements.

En plus de ces 38 millions d'euros, des mesures catégoriales sont par ailleurs prévues, à hauteur de 19 millions d'euros, dont 9 millions d'euros pour les fonctionnaires civils et 10 millions d'euros pour les contractuels civils. Des fonds sont également prévus pour les militaires, et notamment pour les praticiens du service de santé des armées.

Ces 19 millions d'euros ne suffisent cependant pas à couvrir les décisions du Ségur de la Santé. À cette fin, la revalorisation salariale devrait en effet s'étendre à 5 451 paramédicaux et praticiens du service de santé des armées, travaillant dans les hôpitaux militaires, pour un montant de 17,7 millions d'euros. Compte tenu de l'entrée en vigueur de ces mesures au 1^{er} septembre 2020, l'impact budgétaire est de 19 millions d'euros en 2021, en tenant compte de la rétroactivité des fonds encore non versés en 2020. Ce financement n'est pas encore prévu aujourd'hui au financement du PLF de 2021, et nous aurons donc à l'identifier dans les semaines à venir.

Le dispositif innovant de la prime de lien au service, créé en 2019 et dont je vous avais parlé l'année dernière, fonctionne bien aujourd'hui. Ces crédits placés sous la responsabilité des armées leur permettent de proposer des primes de lien au service aux métiers qu'elles identifient comme en tension. L'enveloppe de 8,5 millions d'euros en 2019 a été entièrement consommée. Elle était de 33 millions d'euros en 2020, et devrait à son tour être consommée totalement. Une enveloppe de 57 millions d'euros est prévue au même titre en 2021.

Concernant les dépenses de T2 hors rémunération, il est important de souligner que nous avons prévu une augmentation de 11,5 % de l'indemnisation du chômage, dont la dotation atteint ainsi 142,6 millions d'euros. Même si la crise économique induit une diminution du nombre de sorties définitives, ce qui devrait faire diminuer les entrées dans le dispositif de chômage, cette crise a aussi pour conséquence que les bénéficiaires restent plus longtemps au chômage. C'est pourquoi cette augmentation de l'indemnisation est prévue.

Sur le hors T2, les dépenses de fonctionnement et d'équipement sont stables. 1,3 milliard d'euros en autorisations d'engagement (AE) et 1,178 milliards d'euros en crédits de paiement (CP) sont ainsi prévus sur le seul programme 212.

Au titre des mesures en faveur de l'amélioration des conditions de vie des personnels et de leurs familles, les crédits consacrés au plan famille restent en augmentation, avec 80 millions d'euros prévus en 2021, contre 75,95 millions d'euros en 2020, et 56,87 millions d'euros en 2019. Je pourrai détailler les mesures ainsi financées au cours de la discussion si vous le souhaitez.

Les crédits consacrés au plan d'hébergement sont également en forte augmentation, aussi bien en autorisations d'engagements qu'en crédits de paiement, avec 237 millions d'euros prévus à ce titre en 2021, contre 176 millions d'euros en 2020 et 95 millions d'euros en 2019. Si disposer ainsi de crédits est nécessaire, encore faut-il pouvoir produire les logements afférents. À cet égard, le service d'infrastructures de la défense a pu notifier, en plein confinement, un accord-cadre organisé en quatre régions, confiées respectivement à quatre groupements, ce qui permettra d'accélérer la production d'hébergements. Nous espérons ainsi pouvoir réduire à 9 mois le délai entre la notification et la livraison des hébergements. Nous recourons à cette fin à des logements pré-construits et pré-équipés. D'ici la fin de la LPM, le plan devrait ainsi avoir permis de créer 7 600 places nouvelles et la réhabilitation de 18 100 places.

Nous accompagnons également le renouvellement des capacités opérationnelles et des armées sous l'angle de l'infrastructure, avec 2 milliards d'euros de crédits prévus en 2021 pour l'infrastructure. Désormais ces crédits sont répartis sur trois programmes, ce qui rend peut-être la situation moins lisible, mais, en tant que secrétaire générale pour l'administration, j'ai conservé la responsabilité de l'ensemble de programmation en infrastructures, et le Service de l'Infrastructure de la Défense (SID) relève du SGA. 691 millions d'euros d'AE

sont prévus au titre du programme 146 (infrastructures d'accueil des équipements militaires) et 793 millions d'euros au titre du programme 178, pour la remise à niveau opérationnelle d'infrastructures des forces armées. Le périmètre du programme 212 est désormais consacré en conséquence au financement des infrastructures d'intérêt général et non de défense, et au logement familial. Ce financement atteint 519 millions d'euros d'AE en 2021.

Notre budget a également mis l'accent sur les engagements du ministère en matière de transition écologique, avec plus de 65 millions d'euros d'AE pour la mise aux normes environnementales, principalement de réseaux d'eau et d'installations classées pour l'environnement dont le ministère est exploitant.

Vous avez noté, Mme la Présidente, l'annonce de la stratégie ministérielle de performance énergétique, qui se structure en trois axes, visant respectivement à réduire et mieux prévenir les risques environnementaux ; développer la protection de la biodiversité ; et réduire l'empreinte énergétique des infrastructures. Elle prévoit de réduire la consommation d'énergie en évoluant vers une mobilité propre, et, s'agissant plus directement des services du SGA, en améliorant l'efficacité énergétique des bases de défense et en développant les énergies renouvelables, notamment dans le cadre du plan « Place au solaire ».

Le programme 212 est également au cœur de la transformation du ministère. Il porte notamment le déploiement de systèmes d'information numériques structurants, tels que Source Solde, Source Web (qui permet la saisie des données RH), Archipel (pour l'archivage électronique) ou SI ROC (« système d'information des réservistes opérationnels connectés »). Il accompagne également la transformation numérique dans le domaine administratif : j'ai créé à ce titre, au 1^{er} janvier 2021, la délégation à la transformation et à la performance ministérielle, dont le périmètre est ministériel, et qui porte une part majeure des ambitions de la ministre à ce sujet.

En pleine crise sanitaire, nous avons également conduit des projets, qui sont déjà opérationnels. Après trois mois de fermeture, nos musées (à commencer par le musée de la Marine) ont dû revoir leurs budgets, et nous avons souhaité accompagner leur reprise d'activité en mettant en place, pour la première fois dans notre environnement, un outil de gestion de la relation client, à leur destination notamment. Nous avons aussi numérisé les outils du réseau des assistants sociaux, dont je vous avais indiqué lors de mon audition en mai à quel point ils avaient été présents dans le soutien aux militaires et à leurs familles, au plus fort de la crise. Ils l'avaient fait à l'époque avec ce que j'avais appelé « les moyens du bord » : téléphones personnels, SMS, etc. Nous avons dorénavant mis à leur disposition tous les outils numériques qui leur permettront de travailler plus facilement. Ils sont en cours de déploiement.

Je terminerai en évoquant les programmes P167, liens entre la Nation et son armée, et P169, reconnaissance et réparation en faveur du monde combattant, ainsi que nos projets en faveur de la jeunesse.

Le financement du programme 167, qui s'élève à 38,8 millions d'euros, inclut le financement du service militaire volontaire (SMV), une augmentation des crédits consacrés à la Journée défense citoyenneté (JDC), et une augmentation des crédits pour la politique de mémoire. Nous avons dû suspendre plusieurs mois les JDC durant la crise sanitaire. Elles ont repris à plein régime au 31 août. Nous avons modifié leur organisation en y prévoyant une partie en numérique et une partie en présentiel, réduite d'une demi-journée, ce qui permet de rattraper le retard pris sur les effectifs que nous n'avions pas pu accueillir ; et en définissant différemment le remboursement prévu pour les transports, pour augmenter le remboursement

des transports répondant aux convocations aux JDC, à hauteur de 10 euros pour les communes situées à moins de 20 kilomètres, et 20 euros pour les communes situées à plus de 20 kilomètres. Cette mesure est inscrite pour 2 millions d'euros dans le PLF.

Concernant la reconnaissance de la réparation en faveur des anciens combattants, le tendancier de la mission a été revu à la hausse, ce qui nous permet de porter le PLF à 2 milliards d'euros, en quasi-stabilité par rapport à 2020.

Nous avons également transféré la gestion des nécropoles et hauts lieux de mémoire à l'Office national des anciens combattants et victimes de guerre (ONACVG), qui les réalisait déjà, ce qui se traduit par une augmentation de 2,5 millions d'euros du budget de l'ONACVG, auquel la subvention d'entretien courant des nécropoles est ainsi transférée au plan domanial.

Je vous remercie pour votre attention et je suis à votre disposition pour répondre à vos éventuelles questions.

Mme la présidente Françoise Dumas. Merci, Madame la secrétaire générale pour cette présentation très précise.

M. Christophe Blanchet. Dans le cadre de vos missions, vous êtes en charge du pilotage des politiques transversales, et notamment de la politique immobilière. Pour aller au bout du service national universel (SNU), il faudra à terme identifier en région des bâtiments permettant de l'accueillir de manière pérenne à l'année. Vous a-t-il été donné pour mission, lorsque vous vous séparez d'un patrimoine immobilier, de le faire savoir à l'Éducation nationale afin de le lui transférer éventuellement afin de pérenniser l'organisation du SNU, plutôt que le vendre dans le secteur privé, par exemple ?

Vous avez évoqué la JDC, qui entre dans le cadre de la prestation de service à usage externe de votre mission. De la prestation de service était de même prévue dans le cadre du SNU en 2019. Seriez-vous aujourd'hui capable de la valoriser, de préciser dans quelle cadre elle a été mise en place, quels effectifs elle a impliqués et comment elle s'est déroulée ?

Enfin, votre site internet est très bien fait. Il décline notamment très bien l'ensemble des actions prévues pour la jeunesse. Je peux seulement vous suggérer d'y ajouter un encart sur le service national universel.

M. Christophe Lejeune. La fidélisation des militaires et du monde civil au sein du ministère de la Défense fait partie de ses préoccupations prioritaires et constitue, pour nous comme pour vous, un enjeu majeur. La LPM fournit à cet égard une tendance en termes d'effectifs. Néanmoins, la crise sanitaire a montré que les militaires ou les civils tentés de se réorienter vers l'aéronautique civile pouvaient surseoir à ce choix de carrière. Avez-vous, à l'inverse, offert au monde civil des passerelles pour aller vers les mondes civil et militaire de la défense ? Les pilotes de l'aéronautique civile par exemple ont-ils aujourd'hui la possibilité de rejoindre l'aéronautique militaire (de défense ou civile) pour conserver leurs niveaux de qualification et vous permettre simultanément de disposer d'effectifs stables ?

M. Jacques Marilossian. Le rapport annuel de performance montre que le taux de renouvellement des emplois primo-contractants dans la Marine est en hausse malgré la crise sanitaire, ce dont nous pouvons nous féliciter. J'ai étudié la Marine ces dernières années. Sans même parler de l'application de Source Solde, elle a mis en place depuis 2018 une série de mesures pour redresser une situation devenue difficile en matière de ressources humaines : adaptation de la politique indemnitaire, soutien à la mobilité, meilleure visibilité des perspectives d'évolution de carrière, etc. La question des ressources humaines reste

néanmoins un sujet critique, sur lequel la vigilance reste donc indispensable. Les spécificités du métier de marin, et notamment d'embarquement, justifient le maintien d'une rémunération incitative, comme le rappelait récemment l'amiral Prazuck. Dans le budget de la Marine consacré l'année dernière aux conditions de vie des marins, j'avais constaté que le doublement de la prime « absence de base » (qui représente souvent jusqu'à 40 % de la solde) n'avait finalement eu qu'un effet timide sur le volontariat à l'embarquement. Peut-être la Nouvelle politique de rémunération des militaires (NPRM) apportera-t-elle des changements significatifs à cet égard.

Quels sont d'après vous les points forts expliquant le bon taux de renouvellement des emplois primo-contractuels dans la Marine ?

Comment améliorer le recrutement, puis la fidélisation de nos marins ?

Mme Françoise Ballet-Blu. Comment envisagez-vous de préparer l'implémentation de la NPRM dans le projet Source Solde, nommé « Solde des armées », après les déboires rencontrés avec le logiciel Louvois, qui montre ses faiblesses depuis 10 ans maintenant ?

Les 38 millions d'euros annoncés pour la mise en œuvre pour la nouvelle indemnité de mobilité géographique militaire dans le plan catégoriel militaire 2021 couvrent-ils le montant total de l'enveloppe Mobilité ? Quel sera le coût du déploiement de cette nouvelle politique de rémunération des militaires ?

Mme Isabelle Saurat. Je commencerai par répondre aux questions relatives à la politique immobilière et le SNU.

Nos cessions sont de moins en moins nombreuses. En 2020, elles s'élèveront à moins de 25 millions d'euros, ce qui n'est pas lié à la crise sanitaire, mais simplement au fait que nous avons déjà cédé la plupart des emprises les plus faciles à céder. Le processus administratif de cession est aujourd'hui organisé autour de schémas immobiliers propres à chaque base de défense, et dont les préfets de région en charge de la politique de l'État sont destinataires. Ils peuvent ainsi prévoir nos projets de cessions en prenant connaissance des emprises dont nous n'avons plus l'usage. Des échanges locaux sont ainsi prévus entre les préfets de région et les commandants de bases de défense, qui leur remettent les schémas directeurs des bases de défense. En pratique, la phase de cession 2020 avait également été préparée avant la crise sanitaire entre les préfets, l'Éducation nationale et les délégations militaires départementales (DMD), qui nous représentent au niveau départemental. Chaque fois qu'il fallait trouver des sites pour accueillir les jeunes, les armées étaient ainsi sollicitées pour savoir si elles avaient des propositions à cet égard.

À des fins d'efficacité, le SGA, qui est en charge du recensement pour le SNU, a mis à disposition de l'Éducation nationale son système de recensement, afin qu'elle puisse s'appuyer sur le même système d'information. Pour faire venir les jeunes, encore faut-il en effet pouvoir les solliciter. Au début de la crise sanitaire, nous étions ainsi en train de solliciter les candidatures au SNU pour cette année, sur nos systèmes d'information, pour le compte de l'Éducation nationale.

Les crédits que nous avons consacrés au SNU s'élevaient en 2019 à 1 million d'euros, car nous avions à créer le premier module sur la partie défense, ce qui constituait le poste de coûts le plus élevé. En son absence, ces crédits, surtout destinés à la formation des formateurs, s'élèveraient plutôt à ce stade à 234 000 euros en 2020.

En aéronautique, nous assistons en effet à une « inversion du marché » de l'emploi. Le chef d'État-major de l'armée de l'Air indique ainsi avoir commencé à recruter des pilotes de transport sous statut militaire depuis le mois de mai. Des capacités existent donc à cet égard. Dans l'ensemble des métiers de l'aéronautique, les départs de l'armée sont de même moins nombreux et les candidatures plus nombreuses. Même si nous n'allons pas jusqu'à organiser des « passerelles » à proprement parler, les recruteurs de l'armée de l'Air savent aujourd'hui gérer des situations individuelles de ce type, en vue de recrutements sous statut militaire.

La capacité de la Marine à améliorer son taux de renouvellement a été soulignée. Pour permettre aux marins de rester en son sein, elle a versé en 2020 près de 4 000 primes de lien au service, ce qui est considérable, et a donc dû jouer un rôle direct. L'impact du plan famille a dû jouer également, car il incluait des mesures d'aide à l'acquisition du WiFi, et des mesures d'accompagnement des familles et des conjoints, auxquelles les personnes de 30 à 35 ans sont particulièrement sensibles. Durant la crise sanitaire, ces mesures ont été mises en œuvre très directement, en permettant la prise en charge des surcoûts liés aux gardes d'enfants, et en mettant à la disposition des conjoints restés au port des réseaux d'assistants sociaux pour les aider dans leurs démarches. L'ensemble des dispositions ont été extrêmement bien perçues par les familles. Les projets de « double équipage » permettent également dans la Marine de rendre les calendriers davantage prévisibles pour les familles. C'est cet ensemble de mesures qui a permis d'améliorer le taux de renouvellement dans la Marine.

NPRM a été organisé en trois blocs : un bloc « singularité » (traitant des spécificités engendrées par le statut militaire) ; un bloc « finalité » (valorisant la finalité de l'engagement militaire) ; et un bloc « capacité » (portant directement sur l'accomplissement des missions). L'objectif était ainsi d'organiser une montée en puissance de la NPRM, en présentant un schéma global au sein duquel nous puissions indiquer à quel moment nous souhaitons mettre en œuvre chaque bloc au gré des PLF. C'est pourquoi je parlais tout à l'heure de première « brique » : nous déployons actuellement le bloc « singularité », dont le premier volet est celui de la « mobilité ». C'est à ce volet que les 38 millions d'euros sont dédiés pour l'année. Aucune autre prime de mobilité n'est prévue cette année.

Le système Source Solde a été conçu globalement, en écrivant au fur et à mesure le cahier des charges technique et les évolutions de l'outil informatique requises. Les modifications de Source Solde qui ont été commandées ont donc été prévues pour intégrer NPRM.

Mme Carole Bureau-Bonnard. J'ai pu évoquer avec Madame la ministre, lors de son audition, le recrutement important réalisé cette année dans l'Armée, à hauteur de 27 000 emplois. Je souhaiterais plus précisément parler avec vous du recrutement des jeunes femmes. Quel est votre objectif en la matière, et pour quel cycle de métiers ? Le plan famille rend-il ces métiers plus attractifs pour les jeunes femmes ? Il n'est pas discriminatoire en effet de constater que la compatibilité des carrières militaires avec la vie de famille peut particulièrement poser problème pour les jeunes femmes.

Mme Isabelle Saurat. Le niveau de recrutement, civil et militaire, est en effet important dans l'armée. Nous constatons une lente augmentation du taux de féminisation des recrutements externes, qui est passé de 12,4 % en octobre 2017 à 16,8 % en octobre 2019. Nous sommes particulièrement attachés au fait que cette féminisation soit portée aussi par les concours externes d'officiers, où le taux de féminisation est passé de 17 % en 2018 à 21 % en 2019.

Je qualifierais volontiers notre politique en la matière de « tous azimuts ».

Conformément à une demande des femmes militaires, qui souhaitent disposer comme leurs collègues masculins de tenues aussi adaptées que possible à la situation, nous procédons actuellement à une uniformisation des tenues pour les femmes.

Nous avons mis en place des référents mixité égalité au sein de chaque entité. Ce réseau est animé par l'amirale Anne de Mazieux. Ces référents ont pour mission de veiller à ce qu'une égalité et une mixité soient respectées dans toutes les situations, et de faire remonter toutes les suggestions permettant d'améliorer la place des femmes dans les différents services.

Nous avons créé une « Master Class » au centre de formation de la défense à Bourges pour permettre aux femmes de gagner en confiance lors de leurs prises de parole. 160 femmes ont suivi cette formation en deux mois.

Nous avons également déployé un coaching permettant aux femmes militaires et civiles d'accéder plus facilement à des responsabilités d'encadrement supérieur, et de s'y projeter. Nous croyons beaucoup en effet à la valeur du modèle : voir que des femmes ont pu accéder au grade de générales par exemple donne envie aux plus jeunes de réaliser la même carrière.

La ministre a reçu très fièrement le label AFNOR « Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes », sur un périmètre pilote de 53 000 agents, incluant notamment le service en charge du recrutement des civils.

Nous avons enfin créé des postes d'ambassadeurs et d'ambassadrices du recrutement. Un certain nombre de jeunes femmes, après quelques années passées dans les armées, sont ainsi affectées au recrutement dans les CIRFA pour y expliquer comment les femmes peuvent trouver leur place dans les armées.

Hormis la Légion étrangère, je ne connais pas de métiers interdits aux femmes dans les armées. En tant qu'ancienne membre du ministère, je suis frappée de constater aujourd'hui la présence de femmes lorsque je visite des sous-marins ou des frégates. Je travaillais au cabinet du ministre lorsqu'il avait décidé de constituer des équipages non mixtes : cela n'avait pas abouti, faute de réussir à constituer des équipages féminins pour les sous-marins. Désormais, nous avons intégré des femmes dans les équipages de sous-marins, qui sont pourtant petits. Il s'agit donc clairement d'une préoccupation des généraux et des amiraux.

Mme la présidente Françoise Dumas. Les bâtiments doivent toutefois être adaptés en conséquence, ce qui n'est pas encore toujours le cas. J'ai pu moi aussi constater la présence de femmes dans les sous-marins. Elles y sont parfaitement intégrées, et on ne peut que s'en féliciter.

Mme Carole Bureau-Bonnard. Merci pour votre réponse, car il est important de savoir ce qui est mis en place en faveur du développement de la mixité, en fonction bien sûr des possibilités laissées ouvertes par les métiers. Le rôle de modèle joué par les femmes déjà intégrées à l'armée me semble très important également pour y attirer d'autres jeunes femmes.

Un objectif est également d'intégrer davantage de jeunes en apprentissage, avec une limite d'âge de 30 ans, conformément à ce qui a lieu dans le secteur public. Pouvez-vous nous préciser vos actions à cet égard ?

Mme Isabelle Saurat. La ministre a décidé de faire passer le recrutement d'apprentis de 1 500 en 2019 à 2 000 en 2020 et 2021. Malheureusement, seuls 10 à 20 % des apprentis restent ensuite au ministère, et ils y restent principalement comme contractuels, même si certains sont aussi recrutés sous le statut d'ouvrier de l'État, lorsque leur métier le permet. Nous avons donc demandé à la DGAFP de créer des concours réservés permettant de recruter les apprentis que l'armée souhaiterait conserver, notamment dans les métiers les plus administratifs. Ce point n'a pas encore fait l'objet d'un accord interministériel, mais nous considérons cette politique des apprentis comme essentielle, car elle permet de rajeunir les effectifs et de faciliter la formation de ces jeunes.

M. Christophe Blanchet. Je vous remercie, Madame la secrétaire générale, pour la précision de vos réponses.

Le déploiement de 100 000 services civiques a été annoncé pour l'année 2020-2021. Y ferez-vous appel, et en avez-vous la possibilité ? Il s'agit aussi de potentiels recrutements futurs : dans quelle mesure vos services l'ont-ils pris en compte ?

M. Jacques Marilossian. Dans le tableau récapitulant les crédits alloués aux opérateurs de l'État, et notamment aux musées, figurent des opérations de transfert et des opérations de dotations en fonds propres. Pouvez-vous nous expliquer en quoi consistent ces transferts, qui représentent 8 millions d'euros qui disparaissent entre 2020 et 2021 ? Pourquoi les dotations en fonds propres varient-elles autant d'une année à l'autre ? Quel est l'objectif de ces dotations en fonds propres pour les musées ?

Mme Isabelle Saurat. Très curieusement, l'armée reste très marginale dans le recrutement de jeunes en service civique. En 2019, elle n'a employé que 72 jeunes volontaires en contrat de service civique, ce qui est évidemment insuffisant. Le directeur de la direction du Service national et de la jeunesse (DSNJ), le général Ménaouine, dont vous avez souligné la qualité du site internet, considère qu'une véritable politique doit être menée en matière de service civique. Il a donc cherché quelles missions le ministère des Armées pourrait proposer dans ce cadre, et souhaite proposer des missions « citoyennes ». Les premiers contrats de ce type seraient signés avec les associations pour former les jeunes à des missions de « porte-drapeau ». Même si cela n'apparaît pas immédiatement, ces missions sont nécessaires et intéressent directement le lien entre armée et nation qu'il s'agit de développer. Les anciens combattants qui portent aujourd'hui des drapeaux sont en effet vieillissants et très contents d'accueillir ces jeunes. Ce dispositif a été mis en place en 2020, et nous cherchons à en développer d'autres du même type. La DSNJ conduit ainsi une politique volontariste en la matière, même si je ne peux pas vous dire combien de services civiques nous avons prévu d'accueillir en 2021.

Les crédits alloués aux opérateurs de l'État dont vous parlez concernent trois musées, dont les situations financières sont différentes.

Le musée de l'Air présente un fonds de roulement beaucoup trop bas. Dans le cadre de la crise sanitaire, il a donc fallu améliorer sa trésorerie, du fait de l'écroulement de ses ressources externes. Cette opération, qui a été réalisée en gestion 2020, et sera renouvelée en 2021, ne relève donc pas du tout d'un investissement.

Le musée national de la Marine présente quant à lui une trésorerie suffisante. La subvention d'équilibre qui lui est versée est donc en diminution de 2,1 millions d'euros. En revanche, nous avons augmenté les paiements pour la convention avec l'OPPIC dans la perspective de travaux à réaliser. La DAFP du musée est ainsi portée à 10,2 millions d'euros.

Le musée de l'Armée se trouve dans la même situation : il ne présente pas de problème de trésorerie, mais doit financer des travaux. Sa subvention est donc elle aussi en légère diminution, tandis que des fonds lui sont alloués pour la programmation de ces travaux.

Ces secteurs ont chez nous beaucoup souffert de la crise sanitaire, car une bonne part de leurs ressources étaient liées aux recettes des clients.

Le musée qui retrouve ses clients le plus facilement est le musée de l'Air et de l'espace, car il bénéficie d'une clientèle locale, issue en grande partie de la Seine-Saint-Denis et de l'Ile-de-France. Il a ainsi pu se mobiliser durant l'été pour les faire revenir, et la directrice du musée était plutôt satisfaite des résultats de cette mobilisation.

Le musée de l'Armée, dont la clientèle est très liée au tourisme international, est plus en difficulté de ce point de vue, mais il disposait d'une assise financière suffisamment solide pour qu'il ne soit pas nécessaire de compenser le déficit de recettes qu'il a connu en 2020.

*

* *

Présidence de M. Charles de la Verpillière, vice-président

M. Alexis Corbière. Je vous présente d'abord mes excuses pour n'avoir pas pu assister à votre rapport liminaire. Apparemment, vous y avez évoqué la question du logement des militaires. Pourriez-vous m'en préciser la situation, et m'indiquer quelles pistes d'amélioration sont envisagées ? Un rapport parlementaire avait pointé les défaillances de logement de nos militaires, et un rapport du Sénat avait établi à 300 millions d'euros les investissements nécessaires pour revenir à une situation acceptable à cet égard.

Mme Laurence Trastour-Isnart. Madame la secrétaire générale, vous aviez organisé l'année dernière la Fabrique de la défense, événement unique en Europe et qui a rencontré un franc succès. Pensez-vous l'organiser à nouveau cette année malgré la crise sanitaire ?

Serait-il possible par ailleurs possible d'organiser les Journées défense citoyenneté (JDC) en petits effectifs et en présentiel ? Je pense en effet qu'il serait important pour nos jeunes de maintenir une organisation en présentiel.

Mme Carole Bureau-Bonnard. Pourriez-vous nous présenter la manière dont le télétravail est organisé au niveau de vos services ? Un accord a-t-il signé ou est-il en cours de négociation ?

Mme Isabelle Saurat. Je répondrai d'abord à Monsieur le député Alexis Corbière.

J'ai en effet évoqué l'hébergement des militaires, qui comprend deux volets : le logement familial, et l'hébergement des célibataires. J'ai indiqué que 237 millions d'euros seraient dédiés aux hébergements en « bâtiment cadre célibataire » (BCC) en enceinte militaire. 7 600 places nouvelles seront créées dans ce cadre, et 18 000 places réhabilitées.

En matière de logement familial, outre les conventions de réservation et les dispositifs existants de ce type, nous disposons aujourd'hui de 12 000 logements domaniaux,

où les conditions de vie ne nous satisfont pas, dans la mesure où (comme une grande part du patrimoine de l'État, notamment au sein du ministère des Armées), ils ne sont pas bien entretenus pour des raisons budgétaires. Ils sont gérés par CDC Habitat dans le cadre d'un bail civil. Nous avons désormais décidé de procéder différemment, en proposant un contrat de concession de service public, non seulement pour la gestion de ces logements domaniaux, mais aussi pour la construction de nouveaux logements. Nous souhaitons en effet faire construire 2 000 logements dans la période de la concession, qui est prévue pour 35 ans. Nous sommes aujourd'hui en phase d'élaboration de ce contrat de concession. Nous espérons pouvoir le signer fin 2021, éventuellement avec un nouveau groupement si CDC Habitat ne remporte pas à nouveau le contrat. Nous espérons de ce contrat qu'il nous permettra à la fois de bénéficier d'une meilleure qualité de gestion de ces bâtiments (et notamment de la maintenance lourde à réaliser sur le patrimoine existant) et de la construction de 2 000 logements supplémentaires.

L'événement Fabrique de la Défense a effectivement constitué en janvier dernier une aventure exceptionnelle, puisque, pour la première fois, le ministère avait invité tous ses partenaires, quel que soit leur domaine (l'armement, les universités, la culture, etc.) à venir s'exprimer pour se présenter au public, notamment auprès des jeunes. Nous avons prévu de réaliser cet événement une année sur deux, et nous souhaitons donc l'organiser fin 2021 ou début 2022. Nous espérons que les conditions sanitaires nous le permettront. Nous avons prévu cette organisation une année sur deux, car nous souhaitons cette année organiser le forum Innovation Défense, qui était encore prévu il y a quelques jours. Je ne sais pas ce qu'il en est aujourd'hui, la situation étant actuellement susceptible d'évoluer heure par heure. Je ne sais notamment pas s'il sera organisé sous la forme initialement prévue, ou uniquement en distanciel.

Nous avons suspendu les JDC durant la crise sanitaire, et les avons rouvertes en même temps que les lycées à partir du 31 août. Pour rattraper le retard pris auprès des 300 000 jeunes que nous n'avions pas pu accueillir, nous avons organisé ces JDC en partie en numérique et en partie en présentiel, de sorte que les jeunes ne restent plus qu'une demi-journée avec nous. Si on nous le demande, et si la situation l'exige, nous nous sommes également mis en mesure de réaliser les JDC entièrement en numérique à partir du 1^{er} novembre. Nous ne le souhaitons cependant pas, car nous tenons beaucoup au contact en présentiel avec les jeunes, et nous craignons que tous les jeunes ne puissent pas utiliser les outils numériques du fait de la « rupture numérique ».

Le ministère des Armées a appris à recourir au télétravail durant la crise sanitaire, surtout naturellement dans des organismes tels que le SGA ou la DGA, où les postes s'y prêtaient, et où 60 % des personnels ont pu se trouver simultanément en télétravail, ce qui n'était absolument pas prévu. Je n'ai pas honte de dire qu'au SGA, moins de 10 % des personnels étaient initialement équipés pour effectuer du télétravail. Un très gros effort a donc dû être réalisé par la direction interarmées des réseaux d'infrastructure et des systèmes d'information (DIRISI) pour fournir le matériel nécessaire à cette fin, mais aussi par les agents eux-mêmes, qui ont dû s'adapter à de nouvelles conditions de travail, et les managers, qui ont dû apprendre « sur le tas » à manager à distance.

Même si l'état d'urgence sanitaire n'est plus en vigueur, la crise sanitaire perdure. Il ne nous est plus demandé, comme jusqu'à fin juillet, de placer nos personnels à 100 % en télétravail, mais d'accorder à chacun 2 à 3 jours de télétravail par semaine. C'est ce que nous sommes en train d'organiser. À Balard, où est situé l'ensemble de la direction centrale du ministère et des États-majors, la capacité d'accueil de 10 000 personnes a ainsi été limitée à

7 000 personnes. Cela signifie que les 3 000 autres sont organisées, soit « en bordée » (comme on dit dans la Marine), soit en télétravail. Aujourd’hui, 18 % des personnels du SGA sont ainsi encore à Balard en télétravail.

Je distingue ce télétravail de crise du télétravail en mode normal. Nous avons néanmoins beaucoup appris de la crise. Nous avons identifié les outils mis à la disposition des agents, et nous savons maintenant quels outils nous manquent. Dès le mois de mai, nous avons mis en place des formations pour les managers, afin qu’ils soient capables d’accompagner leurs agents en télétravail. Enfin, nous avons actuellement ouvert les discussions avec les représentants du personnel pour mettre en place un nouvel accord de télétravail, tenant compte notamment des possibilités ouvertes par le décret de la DGAFP en mai 2020 pour expérimenter de nouvelles formes de télétravail.

Pour les militaires, il est question de « travail nomade » plutôt que de télétravail, et ce travail nomade a également été développé parmi eux de manière importante durant la crise sanitaire. La concertation ouverte ne porte toutefois aujourd’hui que sur le télétravail, destiné donc aux personnels civils.

L’une des difficultés que nous rencontrons à cet égard concerne la nécessité de travailler sur un réseau sécurisé, renforcé par rapport à ceux d’autres ministères, ce qui signifie, d’une part, que nous ne pouvons recourir au télétravail que sur des postes de travail disposant des dispositifs de sécurité adéquats ; d’autre part, que nos systèmes d’information ne sont pas toujours ouverts vers l’extérieur ni donc au télétravail. Pour les systèmes financiers, l’AIFE autorise le recours au télétravail, notamment sur Chorus, ce qui nous a bien aidés pendant la crise sanitaire, en nous permettant de payer 1,2 milliard d’euros de factures durant les trois premières semaines de la crise, parce que le personnel était équipé en conséquence. C’était indispensable, car cela nous a permis, en privilégiant les factures dues aux PME, de leur verser 600 millions d’euros. En revanche, certains de nos systèmes d’information, comme les systèmes de solde et les SIRH ne sont pas ouverts au télétravail pour des raisons de confidentialité notamment des adresses des personnels militaires. L’objectif est néanmoins que la concertation en cours aboutisse à la signature d’un nouvel accord d’ici la fin de l’année.

M. Charles de la Verpillière. Il me reste à vous remercier, Madame la secrétaire générale, pour cette intervention qui nous permet de mieux appréhender l’organisation des soutiens à nos armées.

La séance est levée à dix heures quinze.

*

* *

Membres présents ou excusés

Présents. - Mme Françoise Ballet-Blu, M. Christophe Blanchet, Mme Carole Bureau-Bonnard, M. Alexis Corbière, Mme Françoise Dumas, Mme Séverine Gipson, M. Christophe Lejeune, M. Jacques Marilossian, M. Gérard Menuel, Mme Monica Michel, M. Philippe Michel-Kleisbauer, Mme Laurence Trastour-Isnart, M. Charles de la Verpillière

Excusés. - M. Florian Bachelier, M. Olivier Becht, M. Bernard Bouley, M. Sylvain Brial, M. André Chassaing, M. Olivier Faure, M. Yannick Favennec Becot, M. Richard Ferrand, M. Stanislas Guerini, M. David Habib, M. Christian Jacob, Mme Manuëla Kéclard-Mondésir, Mme Anissa Khedher, M. Jean-Christophe Lagarde, Mme Patricia Mirallès, Mme Josy Poueyto, M. Bernard Reynès, Mme Nathalie Serre, M. Joachim Son-Forget, M. Aurélien Taché, Mme Alexandra Valetta Ardisson