

A S S E M B L É E N A T I O N A L E

X V I ^e L É G I S L A T U R E

Compte rendu

Commission de la défense nationale et des forces armées

— Audition, ouverte à la presse, de M. Christophe Mauriet,
secrétaire général pour l'administration du ministère des
Armées, sur le projet de loi de finances 2024.

Mercredi
4 octobre 2023
Séance de 15 heures

Compte rendu n° 05

SESSION ORDINAIRE DE 2023-2024

**Présidence
de M. Thomas
Gassilloud,**
président



La séance est ouverte à quinze heures.

M. le président Thomas Gassilloud. Je vous souhaite la bienvenue en commission de la défense, Monsieur le secrétaire général. C'est votre troisième passage dans cette commission, en plus du projet de loi de finances (PLF) de l'an dernier et de la loi de programmation militaire.

Le secrétariat général pour l'administration est un acteur central de la mise en œuvre de la loi de programmation militaire (LPM). Il apporte ses compétences et son expertise à tous les organismes du ministère des armées dans l'ensemble des domaines transverses : la direction des affaires financières (DAF) pour la fonction financière, les ressources humaines, les achats, l'expertise juridique, l'accompagnement territorial, la politique immobilière et logement, les infrastructures et constructions ainsi que la politique mémorielle et culturelle. De manière générale et pour les domaines évoqués, vous pourriez ainsi nous faire part de votre vision des équilibres du projet de PLF pour l'année 2024 et des transformations attendues.

J'attire votre attention sur les quatre sujets qui sont au centre des nombreuses interrogations de mes collègues : les enjeux de ressources humaines, qui ont été beaucoup évoqués avec le CSFM et le chef d'état-major des armées ; les enjeux d'infrastructures ; de transformation numérique ; et, bien entendu, la réforme interne du ministère, annoncée le 13 juillet dernier par le Président de la République lors de son discours à Brienne, afin d'aller vers davantage de subsidiarité et de simplification. Sans plus tarder, je vous cède la parole.

M. Christophe Mauriet, secrétaire général pour l'administration du ministère des armées. Nous allons parler du projet de loi de finances pour l'année 2024 sous le prisme du secrétariat général pour l'administration, c'est-à-dire l'entité au sein du ministère qui est investie d'un certain nombre de fonctions transversales et de la cohésion ministérielle. Je vais donc vous dire quelques mots de ce PLF avant d'échanger et de répondre à vos questions.

Le PLF 2024 est la première annuité de la LPM 2024-2030. C'est le premier rendez-vous avec l'exigence de la conformité et de la réalisation de l'intention politique. Ce rendez-vous est honoré puisque ce projet de loi de finances respecte à l'euro près le premier jalon de la trajectoire budgétaire décrite dans la LPM 2024-2030.

Il est important de rappeler ce premier point parce qu'il est toujours utile de se référer au passé ; pas forcément très lointain, mais à la dernière paire de décennies. Nous constatons que les années se suivent et que cet état de fait se vérifie à chaque fois. Je parle de la stricte conformité du projet de loi de finances à l'annuité de LPM. On accumule des éléments qui finissent par avoir beaucoup de signification. Or, ça n'a pour le moins pas toujours été le cas. Si on regarde la période des vingt-trois dernières années, il y a eu parfois des décrochages à la trajectoire et à l'intention ; et ce, dès le premier PLF.

Ce fait absolument majeur entre dans nos esprits. L'intention politique, qui se traduit par l'intention stratégique exprimée dans la LPM, se concrétise dans les budgets annuels. Nous savons bien que ces derniers sont le produit d'un système d'actions, de décisions et d'arbitrages extrêmement complexes. Le fait que la conformité à l'intention se vérifie à nouveau pour l'année 2024 est selon moi un élément notable.

Concrètement, ça signifie que l'augmentation des ressources ouvertes en loi de finances devra être de 3,3 milliards d'euros en 2024, soit une augmentation de 7,5 %. Cela va porter les crédits de la mission défense à 47,2 milliards d'euros, hors cotisations au CAS pensions. Ces chiffres sont suffisamment significatifs et riches de commentaires pour que je ne

revienne pas sur le contexte stratégique, que le ministre et le chef d'état-major des armées ont évoqué devant vous hier après-midi et ce matin.

J'ai parlé de la mission défense, au sein de laquelle j'ai plus particulièrement la responsabilité du programme 212, intitulé « soutien de la politique de la défense ». Nous parlerons également du programme 169 : « reconnaissance et réparation en faveur du monde combattant, mémoire et liens avec la nation », qui figure dans la mission anciens combattants. C'est une mission interministérielle où on trouve également le programme 158 rattaché au service de la Première ministre. En termes de portée et de finalité, je dirais que ces deux programmes contribuent directement à la cohérence de notre modèle d'armée, à la résilience, aux forces morales de la défense et au service de la protection des Français et de notre territoire national.

Comme vos propos liminaires m'ont invité à le faire, je mettrai l'accent sur trois facteurs clés qui concourent directement à la cohérence de ce modèle d'armée et, plus généralement, de notre dispositif de défense : les ressources humaines, la politique immobilière et les infrastructures ainsi que la transformation et la modernisation du ministère. Ces éléments, que nous détaillerons, comportent bien évidemment un volet numérique important. Je parlerai également du soutien apporté au monde combattant et à la résilience de la nation avant de me soumettre à vos questions.

Parmi les trois facteurs clés de cohérence que je viens de citer, je pense qu'un débat au sujet des ressources humaines ne donne plus lieu à discussion de principe. L'axe d'effort principal consiste à investir dans notre capital humain. On peut juger cette expression discutable, mais elle a vraiment une portée absolument massive pour la défense et le format du ministère des armées.

Dans une classe aux alentours de 10 %, voire un peu plus l'année prochaine, le turnover - les flux de ceux qui quittent le ministère des armées et de ceux qui le rejoignent - se situe entre 25 000 et 28 000 par an, selon les dernières prévisions. Il s'agit donc d'un organisme vivant qui renouvelle sa substance par dixième. C'est comme un organisme cellulaire qui serait complètement différent de ce qu'il était dix ans auparavant. Ça n'a pas beaucoup d'équivalents. Ça suppose que tous les leviers soient actionnés en termes de politique RH : la rémunération, la formation initiale et continue, la fidélisation, la condition du personnel, etc. Tout cela concourt directement à la réalisation de cette ambition que constituent le maintien et le développement de ce capital humain.

Concrètement, si on regarde les crédits inscrits au titre 2 de ce PLF, l'intégralité de la masse salariale du ministère est regroupée dans le programme 212. Si on défalque la contribution de l'État employeur au CAS pensions du montant de 47,2 milliards d'euros que je mentionnais tout à l'heure, cette masse salariale sera l'an prochain de 13,5 milliards d'euros (hors OPEX-MISSINT), soit une augmentation de 600 millions d'euros, c'est-à-dire +4,6 % par rapport à 2023.

C'est donc un enjeu budgétaire de premier ordre. Il s'agit d'exécuter cette somme dans l'enveloppe initiale avec des phénomènes de très grande ampleur. Je parlais à l'instant du turnover, qui est distribué sur un très grand nombre de filières et de gestionnaires de personnel. Cette manœuvre très complexe rencontre depuis la fin de l'année 2022 des conditions difficiles sur le marché de l'emploi. L'année 2022 a été marquée par une sous-réalisation de nos effectifs d'ampleur significative. Sur 268 000 emplois autorisés dans le plafond voté par le Parlement, il y avait un millier d'emplois non pourvus à la fin de l'année dernière. Néanmoins, il est intéressant de voir que cette sous-réalisation apparaît sur l'équivalent d'une année.

Là, il y a donc quelque chose de perceptible en termes de modification des termes de l'échange ; pour parler de rapport de force sur le marché de l'emploi. De ce point de vue, les conditions du marché de l'emploi ne sont pas fondamentalement différentes en 2023. Par conséquent, nous nous apprêtons à avoir une sous-réalisation au moins équivalente et peut-être supérieure à nos droits votés dans la loi de finances. C'est corrélé à la situation générale de l'économie ainsi qu'à toute une pluralité de facteurs.

On ne se contente pas d'être en réaction ou passifs devant ces tendances de marché. Nous avons une action proactive dans le détail de laquelle je vais entrer. Ce sujet a conduit assez directement à prendre un parti, sur lequel le ministre a fourni des explications hier après-midi. Je m'apprête à y revenir avant que vous me posiez sans doute des questions à ce sujet.

Le parti pris dans ce PLF a consisté à ne pas mobiliser d'emblée l'intégralité du schéma d'emplois qui figurait dans la première annuité de la LPM, à savoir 700 effectifs en plus. Il s'agissait plutôt, dès le stade du PLF, de faire une espèce d'arbitrage entre l'objectif quantitatif RH format, passant de 700 à 400 (hors SIAé et ré-internalisation des emplois numériques) afin de mettre l'accent sur les mesures salariales. Le choix a été fait de mettre plus de ressources sur les leviers permettant de sécuriser ou de rendre plus robuste notre prévision de schéma d'emplois.

Le ministre en a parlé. Cette logique d'arbitrage salarial liée au volume des effectifs est prévue explicitement dans la LPM ; à l'article 7. Vous en avez discuté. Les raisons pour lesquelles nous nous sommes placés sur ce terrain-là sont partagées. Il se trouve que dès la première annuité, dans le contexte du marché de l'emploi que je viens de décrire, nous commençons à faire jouer ce mécanisme. Je rappelle que nous proposons de le faire jouer au moment de la préparation du budget, c'est-à-dire dans le PLF, mais également en cours d'année.

Autrement dit, on n'a pas tiré toutes nos cartouches dans le PLF. Si on se rend compte au cours de l'année 2024 que les vents contraires sont toujours aussi forts et qu'il convient absolument de mettre plus de puissance sur l'aspect salarial, des outils indemnitaires nous seront accessibles. En sachant que tout cela est placé sous cette espèce de logique encapsulée dans l'article 7 de la LPM.

Que peut-on dire des ambitions RH et des priorités thématiques et sectorielles qui ont été exposées dans la LPM promulguée cet été ? Il est évident que cette ambition RH, cette logique de spécialité ou de priorité, reste parfaitement valide sur l'horizon temporel de la LPM. Si l'écart est celui que j'ai signalé en termes de création d'emplois supplémentaires en 2024, ça ne retire absolument rien à la nécessité de réaliser cette cohérence RH du modèle d'armée, qui reste valide tel que présenté, discuté et approuvé avec la LPM elle-même.

En matière salariale, l'année 2024 est relativement atypique par rapport à la séquence des dernières années. Tout d'abord, il y a un impact important des mesures générales prises par le gouvernement à l'égard des agents publics. Et ce, à l'occasion du rendez-vous salarial de cette année. En sachant qu'une bonne partie d'entre elles n'entreront en vigueur qu'en 2024. Celles qui sont entrées en vigueur en 2023 ont pris effet en cours d'année. Il y a donc un effet d'extension en année pleine pour 2024. Tout cela produit des volumes de crédits extrêmement significatifs puisqu'on est sur 184 millions d'euros de mesures entrant en vigueur en 2024, dont 76 millions d'euros de mesures spécifiques au ministère.

Cela constitue une illustration des leviers à actionner pour réaliser le volet RH du modèle d'armée avec des leviers indemnitaires sur les spécialités numériques pour le personnel militaire et une première traduction dans la grille des sous-officiers supérieurs. D'où l'ambition de remettre de la pente dans le déroulement de carrière du personnel militaire. Un soin

particulier est apporté à certaines spécialités telles que le monde du renseignement, la santé et les questions nucléaires.

Qu'il s'agisse d'un flux de mesures totalement nouvelles ou de la réalisation complète de ce qu'on appelle la nouvelle politique de rémunération des militaires (NPRM), c'est un plan dont l'exécution a commencé dans les lois de finances annuelles en 2021 et dont la troisième et dernière marche va entrer en vigueur en octobre 2023. D'où un effet d'extension en année pleine lors de cette troisième et dernière marche de la NPRM. Il est de neuf mois sur le budget 2024 qui vous est présenté, ce qui implique un impact important en termes de crédits. Je répondrai bien évidemment à vos éventuelles questions sur cet ensemble de mesures.

Le ministre a beaucoup insisté sur le volet réserve de la politique RH. L'ambition à l'horizon 2035 est d'avoir un militaire de réserve pour deux militaires d'active. Ça représente une proportion de 100 000 réservistes pour une armée d'active de 200 000 hommes. C'est donc une pente à gravir dès à présent, de façon régulière et avec ténacité.

Le budget 2024 prévoit le recrutement de 3 800 réservistes supplémentaires, soit 9,5 % de plus qu'en 2023. En nombre de jours d'activité supplémentaires, ça en représenterait 180 000 de plus, soit une hausse de 13 %. Le quantum d'activité par réserviste passerait de 34,5 à 36 jours en 2024, la cible étant située à 43 800 réservistes pour l'an prochain. Ce sont presque 200 millions de crédits de rémunération qui sont consacrés à ce volet dans le projet de loi de finances.

M. le président Thomas Gassilloud. Autant, lorsqu'on n'arrive pas à recruter un militaire d'active, il ne peut par définition pas faire d'heures supplémentaires ; autant, si on augmente le budget de réserve sans toutefois avoir les 3 800 réservistes additionnels, les réservistes existants feraient plus de jours d'activité.

M. Christophe Mauriet. En tout cas, nous avons les crédits pour cela. Le ministre a maintes fois souligné cet aspect-là, que les travaux de préparation de la LPM dans les différents formats ont également mis en évidence. Encore faut-il que les conditions de possibilité d'augmentation de l'engagement personnel, individuel et horaire de chaque réserviste soient réunies.

Quoi qu'il en soit, il n'y a pas de double clé dans le budget de masse salariale des réservistes. Pour être un peu vulgaire, la valeur est la multiplication du prix par le volume. Il y a donc une grande liberté de manœuvre et de gestion en fonction des conditions de réalisation du budget l'an prochain. Certaines années, on a même constaté un grand dynamisme sur le budget des réserves. On a alors été amenés à augmenter l'enveloppe par rapport à ce qui était prévu dans la loi de finances. Au contraire, certaines autres années, nous avons dû réguler nos efforts sur les réservistes pour des raisons impérieuses tenant au caractère contraint d'autres lignes.

C'est une illustration de l'intérêt du regroupement de la masse salariale sur un seul programme. En sachant que le premier impact de la gestion de la masse salariale est avant tout de ne pas dépenser davantage que ce que nous avons. Je le précise parce que cet objectif n'a pas toujours été aussi facile à atteindre pour le ministère des armées. Au début de la décennie 2010, sous l'effet de toutes sortes de facteurs, ce sont des centaines de millions qui manquaient tous les ans à la masse salariale. Sans remonter aussi loin, des ministères civils ont rencontré un certain nombre de difficultés au cours de la précédente législature. Pourtant, ils continuent bon an mal an à tenir dans l'enveloppe.

La première obligation de ceux qui administrent le personnel et qui gèrent les crédits de masse salariale est donc de tenir dans l'enveloppe. Il s'agit ensuite d'être en mesure de la saturer, de redéployer, de tirer profit d'un dynamisme relatif différent d'une catégorie spécifique d'agents, de recrutements, etc. Nous faisons à ce titre des bascules d'efforts de manière continue afin de saturer sans déborder.

M. le président Thomas Gassilloud. Au-delà de la croissance naturelle des réservistes liée à la volonté politique, le recours aux réservistes sera peut-être un peu plus important dans le cadre des Jeux olympiques de Paris en 2024. Il appartient aux autorités d'en décider. Par ailleurs, une non-atteinte - même relative - des cibles de recrutement d'active pourrait donner lieu à une forme de fongibilité sur certaines missions.

M. Christophe Mauriet. Je n'emploierai pas le terme « fongibilité », mais il y a effectivement une liberté de redéploiement. Je confirme donc vos propos. Un autre levier de la politique RH est l'amélioration des conditions de vie. Il a été porté en particulier par le plan famille pendant la législature précédente. Un deuxième plan famille est doté de 750 millions d'euros sur la durée de la LPM. Une première tranche de 70 millions, dont environ 30 millions sont inscrits au programme 212, est prévue au budget 2024.

Ce plan famille comprend toute une palette de mesures dont il a déjà été question au cours des derniers jours : l'amélioration de l'accompagnement des conjoints dans la recherche d'emploi, dans l'exercice de leur devoir de parents, sur la notion de garde d'enfants, le renforcement du sentiment d'appartenance à la communauté de défense, etc. Étant donné que le dialogue syndical ne manque jamais d'attirer notre attention sur ce point, je précise que 29 des 44 mesures figurant dans ce plan famille sont également éligibles au personnel civil. C'est notamment le cas des crèches.

Je vais vous citer quelques exemples de réalisations auxquelles les crédits du budget 2024 devraient donner lieu. La construction de 16 nouvelles crèches est prévue d'ici 2030. Il y a également l'amélioration des conditions d'inscription dans l'enseignement du premier degré et en accueil périscolaire ; la mise en place d'un réseau social qui s'appelle Famille des armées (FDA), un projet très important et emblématique pour mieux faire connaître l'offre d'accompagnement du ministère et renforcer les liens avec les familles. Ce deuxième plan famille traduit donc le maintien d'une ambition élevée. Voilà à grands traits ce que contient le projet de loi de finances en matière de politique RH.

J'en viens au deuxième facteur de cohérence que j'ai mentionné en introduction, à savoir la politique immobilière et les infrastructures. Nous avons à peu près 2,3 milliards d'euros d'autorisations d'engagement dans ce budget pour les crédits d'infrastructures et un peu moins en crédits de paiement. Ça donne la mesure des affaires nouvelles, des marchés, des contrats et des nouveaux projets qui vont être lancés l'an prochain. Et ce, avec des illustrations sur tous les plans de la politique infrastructurelle et pas uniquement sur le programme 212.

On en trouvera notamment au programme 178, qui concourt à l'entraînement et à l'activité des forces. Il s'agit plutôt d'infrastructure opérationnelle. On en trouvera également au profit du programme 146, dans lequel il est question des infrastructures connexes aux opérations d'armement. Ce sont de manière schématique les éléments de béton qui vont avec les avions, les bateaux et les chars.

Je pourrais vous donner les chiffres et des illustrations. Hier, le ministre a passé en revue un certain nombre de formations : 17^{ème} régiment du génie parachutiste, 5^{ème} régiment de dragons, etc. Il a donné les éléments de capacité et les éléments d'infrastructure afférents. En ce qui concerne les opérations d'infrastructure visant à l'amélioration des conditions de

l'hébergement du personnel, c'est vraiment quelque chose de connexe à la politique RH et à l'amélioration de la condition militaire.

Le plan hébergement, qui a été lancé par les ministres lors de la législature précédente, continue de produire des effets importants dans la LPM 2024-2030. Si on arrête les compteurs au 31 décembre de cette année, ça représente près de 1 milliard d'euros d'opérations lancées depuis 2019 pour le premier plan hébergement, soit 22 740 places commandées. Ça vous donne la mesure de l'intensité de l'effort. Ça représente environ 500 opérations distinctes, dont la moitié pour l'armée de terre, 28 % pour l'armée de l'air, 13 % pour la marine et 9 % pour le transverse ou l'inter-armée.

Pour 2024, de nouvelles opérations vont être lancées pour un montant de 140 millions d'autorisations d'engagement et 147 millions d'euros de crédits de paiement vont couvrir les opérations en cours. J'insiste sur ce point parce que ces affaires-là ont connu par le passé des mouvements de *stop-and-go*. En l'occurrence, la continuité de l'effort est assez notable. Cet effort est d'une intensité qui peut varier un peu d'une année à l'autre.

En 2024, on observe à ce titre un léger tassement sur le lancement d'affaires nouvelles, mais ça repart un peu plus tard dans la trajectoire de la programmation. Toujours est-il qu'en ordre de grandeur, c'est la sixième année consécutive d'efforts sur le thème de l'hébergement. Cette année, on notera par exemple la livraison sur la base aéronavale d'Hyères d'un nouveau bâtiment de casernement de 188 lits, d'un bâtiment pour cadres célibataires de 50 places à Rennes et de 24 places à Fort-de-France.

En 2024, nous allons lancer un programme extrêmement lourd sur les internats du Prytanée de La Flèche. Je pense que Madame Darrieussecq y sera extrêmement sensible compte tenu de l'effort personnel auquel elle a consenti sur la question des lycées militaires lorsqu'elle était au ministère. On va lancer la rénovation du Quartier Walter à Colmar. 168 places seront rénovées pour les engagés volontaires militaires du rang. C'est une affaire de plus de 7 millions. On notera également la création d'une unité d'hébergement passager pour les stagiaires à Bruz, près de Rennes.

Une partie de nos dépenses d'infrastructure porte sur les ensembles alimentation et loisirs (EAL). Il y a toute une série d'opérations, y compris en outre-mer notamment à La Réunion, mais aussi sur la base navale de Brest. Sur le logement, il y a eu beaucoup d'échanges au sujet de la grande affaire. Je veux parler de la montée en puissance des dispositifs de gestion, de rénovation et de développement des logements domaniaux du ministère, sous la forme de la concession passée avec le prestataire Nové du Plan Ambition Logement.

Ça commence à mobiliser des ressources de manière vigoureuse puisqu'on alimente le concessionnaire afin qu'il lance les opérations nouvelles en 2024. Une première pierre va être posée la semaine prochaine à Satory. Beaucoup de choses vont démarrer. L'ambition est de fournir un effort plus intense en début de période. Il s'agit d'attaquer très rapidement les constructions neuves et les rénovations profondes afin de les mettre à la disposition des ressortissants le plus rapidement possible.

C'est donc un effet de jeunesse pour le parc. Ça suppose un effort budgétaire puisque le concessionnaire doit être en mesure de mobiliser les ressources. Plus tôt ces logements nouveaux ou rénovés seront dans le parc, plus tôt les effets positifs attendus pour les ressortissants se feront sentir. Il a été question de transition écologique hier. Le ministre a donné un certain nombre d'illustrations de ce que ce projet de budget fait ou se propose de faire en la matière : sur l'eau, l'énergie, etc.

Je vais passer très rapidement sur les questions de transformation. Je ne vais pas vous donner la liste des grands programmes numériques en phase active ou dont le lancement interviendra l'année prochaine. Nous vivons notamment sous l'impératif *Move to cloud*. Le ministère consacre des ressources importantes pour maintenir la dynamique de la transformation numérique, une course dont le rythme a plutôt tendance à s'accélérer.

Le tout dernier sujet est le renforcement de nos forces morales et la résilience de la nation. Ce sont les crédits du programme 169. Madame Miralles a présenté le plan blessés il y a quelques semaines. Elle a évoqué en particulier le dispositif des maisons Athos. Il s'agit véritablement d'un effort de mise en cohérence et d'approche holistique ou consolidée de la blessure, notamment de la blessure psychique, en prenant en compte le blessé, son environnement familial et professionnel ainsi que l'ensemble des problèmes de vie, de santé, des problèmes sociaux et économiques. Et ce, sur la totalité de sa trajectoire.

C'est donc un plan d'une très grande ambition auquel nous consacrons beaucoup d'efforts, y compris en termes d'organisation. Il s'agit de faire travailler ensemble un grand nombre de parties prenantes à l'intérieur du ministère afin que la conjonction de ces efforts produise des valeurs. Ce ministère est très complet. Les manœuvres d'ensemble ne sont jamais triviales parce qu'elles supposent de vigoureux efforts de synthèse et de convergence des acteurs.

Un certain nombre de lignes emblématiques figurent dans le budget, en particulier le droit à réparation en faveur des harkis et de leurs familles. Les ressources qui y sont consacrées augmentent en cohérence avec les nouveaux critères d'éligibilité à ces dispositifs, qui ont été voulus par le Président de la République. Ces nouveaux critères sont contenus dans un décret paru ou à paraître. Il y a donc une continuité dans l'effort, notamment en termes d'enveloppes budgétaires qui y sont consacrées.

Je crois savoir qu'il y a beaucoup d'intérêt pour les musées dans votre commission. Sans oublier la question de la jeunesse. On note un redémarrage de cette ligne sur le plan budgétaire puisqu'elle augmente de 8 % en 2024. Il est question de la promotion des métiers de la défense ainsi que de la transmission de la culture de la défense et de la citoyenneté. Des efforts sont également faits sur le dispositif de la Journée défense et citoyenneté puisque plus de 22 millions doivent y être consacrés. L'annuité est historiquement très élevée l'an prochain. D'après les anticipations démographiques, plus de 800 000 jeunes sont concernés.

Le module Journée défense et mémoire (JDM) du service national universel (SNU) est une ambition très forte. Il y aurait un doublement pour passer à 82 000 jeunes dans le dispositif SNU phase de cohésion, auquel le ministère contribue par le biais de la JDM. Il y a également des éléments concernant les apprentis, y compris les apprentis militaires, qui constituent une novation introduite par la LPM. Je me tiens à votre disposition pour répondre à vos questions.

M. le président Thomas Gassilloud. Je vous remercie, Monsieur le secrétaire général. Sur les apprentis militaires, l'éligibilité à la taxe d'apprentissage pourrait être un facteur de financements supplémentaires. Nous avons voulu faire passer un amendement dans la LPM en ce sens. J'espère que les établissements d'enseignement militaire pourront aller prospecter les entreprises de leur secteur afin de bénéficier du fléchage d'une partie de la taxe d'apprentissage.

Nous allons maintenant écouter les interventions des orateurs de groupe.

Mme Michèle Martinez (RN). La fidélisation des effectifs est essentielle pour assurer la continuité des missions de nos armées. Les deux plans famille ont montré l'importance des conditions de vie au quotidien et d'une meilleure prise en compte des militaires afin de contribuer à assurer leur maintien sous les drapeaux. La problématique du logement pour nos militaires n'est pas nouvelle dans ce domaine. Le manque de logements et leur vétusté, voire l'insalubrité de ces derniers, ne font pas honneur aux hommes et aux femmes qui se battent pour notre pays.

Je prendrai l'exemple de l'évacuation d'un immeuble de la cité Bayanne à Istres, principalement occupé par des militaires et leurs familles, à la suite de l'apparition de fissures au travers desquelles un bras pouvait passer. Il a également été relevé une forte présence d'amiante et de moisissure liée à un taux d'humidité élevé. Cet immeuble appartient au bailleur social CDC Habitat, comme beaucoup d'autres immeubles dans lesquels certains de nos militaires sont logés.

J'aimerais donc savoir quel est le degré d'implication du ministère dans le suivi de l'évolution des logements proposés par les bailleurs sociaux et quelles règles d'assainissement ou de remise aux normes sont données aux bailleurs. Ce n'est pas parce que nos militaires sont astreints à la plus grande réserve que ce type de dossier est acceptable. Si la rigueur de la vie en opération est une chose, la vie des militaires et de leurs familles sur notre territoire en est une autre. La fin des opérations extérieures (Opex) est l'occasion d'accélérer sur cette question du logement.

Mme Murielle Lepvraud (LFI-NUPES). La loi de programmation militaire 2024-2030 contient 13,3 milliards d'euros de ressources extrabudgétaires qui n'étaient pas comprises dans les crédits défense. À l'occasion de nos débats en séance, le ministre des armées a détaillé la répartition de ces ressources. Il a notamment évoqué 1,7 milliard d'euros de cessions patrimoniales du ministère pour 2024 ainsi que des rétrocessions issues des cessions de matériel à l'Ukraine et des ajustements budgétaires interministériels. Pouvez-vous confirmer ces trois ressources ? Pouvez-vous confirmer le montant de 1,7 milliard d'euros ? Enfin, pouvez-vous détailler les chiffres des ressources supplémentaires pour 2024 ?

En parallèle, la question des ressources humaines, de l'attractivité et de la fidélisation reste prépondérante au sein du ministère. Notre groupe prend acte de l'écart de 35 % entre les prévisions d'ETP inscrites dans la LPM et celles prévues dans le PLF 2024-2030. Pouvez-vous nous apporter des précisions sur le fléchage de ces ETP, en particulier sur les prévisions en matière de taux de recrutement de civils et de militaires au sein des services de renseignement du ministère des armées, et notamment la Direction générale de la sécurité extérieure (DGSE) ?

Notre groupe parlementaire prend également acte de la forte concurrence de certains corps de métier. On pourrait notamment citer cyber et ingénieurs. Comment amener vers le ministère des armées de précieux cerveaux pour préparer les armées aux défis actuels et futurs ? L'une des pistes de réponse au problème d'attractivité et de fidélisation est l'investissement, notamment avec 474 millions d'euros de mesures catégorielles pour l'année 2024 consacrées au renforcement de la fidélisation, de l'expertise et de l'adaptabilité de l'ensemble des agents du ministère. Comment ces 474 millions seront-ils fléchés ? Combien seront consacrés à une hausse de la grille indiciaire ? Pourriez-vous préciser en quoi consistent ces mesures d'adaptabilité ?

M. Jean-Louis Thiériot (LR). Vous avez évoqué le terme d'approche holistique de la blessure. Votre présentation était pour moi une approche un peu impressionniste des

budgets du ministère. Il ne serait pas inintéressant que nous ayons, à l'occasion de votre prochaine intervention, quelques éléments sous PowerPoint pour avoir une vision d'ensemble.

J'aurais trois questions. Premièrement, parmi ce que vous jugez souhaitable de faire, que regrettez-vous de ne pas pouvoir faire dans le budget 2024 ? Deuxièmement, concernant la gestion de la masse salariale, vous évoquez l'objectif de ne pas tout dépenser. C'est tout à fait classique. J'ai été président du département Seine-et-Marne. Je sais donc ce qu'est le pilotage en gestion. Je voudrais connaître les objectifs précis que vous avez en la matière.

Troisièmement, vous avez évoqué le sujet des musées militaires. Je souhaiterais avoir un point d'avancement sur la réflexion concernant le musée du cheval militaire de Fontainebleau. En sachant que le manège Sénarmont doit être remis en état. La relation entre l'établissement public du domaine de Fontainebleau et les emprises militaires est à affiner. Je souhaiterais savoir où en est la réflexion, quels sont les projets et comment on pourrait avancer.

M. le président Thomas Gassilloud. Je propose à monsieur le secrétaire général de répondre à ces trois premières interventions.

M. Christophe Mauriet. Sur la question du logement, vous vous focalisez sur la partie de cette politique qui ne mobilise pas de logements domaniaux, propriété de l'État, mais plutôt sur ce qui donne lieu à des conventions de réservation chez des bailleurs, en particulier des bailleurs sociaux. En l'occurrence, Madame Martinez, vous faites référence à un événement survenu à Istres qui tient à l'un de ces bailleurs.

Les logements domaniaux constituent un nouvel axe d'effort. Pendant la période qui a précédé la mise au point de cette concession sur la gestion et la rénovation des logements domaniaux, nous avons plutôt une politique quasi malthusienne de non-développement de ce parc, sa rénovation étant extrêmement restreinte. Le parti stratégique qui a été pris consiste à mettre beaucoup de ressources sur les logements domaniaux. Bien évidemment, ça ne peut pas suffire pour fournir à l'ensemble des ressortissants du ministère des armées les ressources nécessaires à la politique de logement à laquelle nous sommes tenus par les textes et par les ambitions de notre politique sociale.

Nous attachons évidemment beaucoup d'attention à ces 22 000 logements concernés par ces conventions de réservation, dont une partie se trouve dans du parc social. Nous les gérons à l'intérieur d'un cadre qui est celui du droit commun. Les règles en matière de salubrité et toutes les obligations pèsent bien évidemment sur les bailleurs auxquels le ministère a recours. La qualité et l'intensité du dialogue, en particulier avec les bailleurs sociaux, dépendent des conditions locales et des événements ou des situations dont les représentants des services ministériels chargés du logement ont connaissance.

La situation générale de ce parc ne peut bien sûr pas complètement être évacuée du débat. Nous logeons le personnel militaire dans le parc de logements locatif tel qu'il est. Notre approche est qualitative. Nous faisons des sélections, mais nous sommes également soumis aux conditions locales du marché du logement. Par exemple, dans les Bouches-du-Rhône, le marché est plutôt en tension. Le rapport de force sur ce marché n'est pas nécessairement toujours favorable à une entité telle que le ministère des armées, qui a pourtant beaucoup de ressources à consacrer à ces réservations.

Nous mettons beaucoup de soin à structurer un dialogue entre les établissements territoriaux du logement, qui forment le réseau des services déconcentrés de la direction immobilière du ministère, et l'ensemble des bailleurs chez lesquels nous réservons des

logements, en particulier les bailleurs sociaux. C'est l'objet d'une attention permanente et nous avons un processus d'amélioration continue de nos relations avec eux.

En ce qui concerne les ressources extrabudgétaires qui ont été longuement discutées pendant la LPM, il n'y a pas d'éléments nouveaux au moment du PLF nous conduisant à infirmer le scénario de ressources extrabudgétaires sur la LPM, tel qu'on les trouve à l'article 4 de la loi. Sur les sujets liés à l'Ukraine, il y aura un rendez-vous en gestion 2024 en fonction de la dynamique propre des différents dispositifs y concourant, conformément aux dispositions de la LPM.

Je dirais la même chose des concepts liés à la trajectoire, non pas de ressources budgétaires, mais de report de charges. Le cadrage macro-économique de la période 2024-2030 pour la défense reste inchangé depuis les débats du printemps et de l'été. L'idée est de faire jouer le report de charges comme un découvert autorisé sur un compte courant. Il y a un effet contracyclique.

Lorsqu'il y a ponctuellement un besoin de paiement supérieur à ce qui était anticipé, plutôt que d'avoir une régulation strictement arithmétique qui devrait conduire à rester dans une enveloppe fermée et à écraser d'autres lignes pour y faire face, on fait jouer ce stabilisateur et on laisse un peu filer le découvert. À l'inverse, lorsque des événements ont un effet de minoration du besoin de paiement, c'est l'occasion de combler ou réduire le niveau de ce report de charges. Il n'y a donc absolument aucun élément de renouvellement des termes de l'équation ressources extrabudgétaires sur la LPM, et notamment dans la première annuité 2024.

En ce qui concerne les effectifs, les indications thématiques, les spécialités, les employeurs tels qu'exposés au moment du bouclage de la LPM sont restés les mêmes. On n'a pas changé de vue sur les besoins à satisfaire pour atteindre un modèle d'armée cohérent. Il y a un côté très spectaculaire lorsqu'on exprime les choses en pourcentage, mais rapporté à 2 800 emplois dans le plafond ministériel d'emploi autorisé par le Parlement, il faut se comparer à un turnover de 28 000. Il s'agit donc de remettre les ordres de grandeur en perspective.

Qu'il s'agisse des emplois consacrés à la dissuasion, à la cyberdéfense ou au renseignement, il doit être possible de vous fournir une répartition fine par employeur ; et ce, à l'unité près de notre plan de recrutement RH pour l'année prochaine. Ce qui ne viendra pas par des recrutements nets supplémentaires, c'est-à-dire l'écart entre les 700 et 400, va bien évidemment être recherché par des bascules d'effort et des redéploiements entre employeurs ou gestionnaires de personnel. D'ailleurs, ça n'a jamais cessé de se produire année après année.

Il y a un temps de raisonnement où on distribue les différents plafonds : le plafond ministériel et le flux annuel autorisé par le budget entre métiers et employeurs. Ensuite, il y a toute la dynamique de la gestion. Pour répondre à Monsieur Thiériot, je n'ai pas dit qu'on gérait la masse salariale pour ne pas tout dépenser. Nous sommes soumis à un double impératif dont les termes sont cohérents l'un avec l'autre, même si c'est compliqué. Il faut tout dépenser jusqu'à saturer, mais ne pas déborder.

M. Jean-Louis Thiériot (LR). Votre réponse me rassure, mais ce ne sont pas les termes que vous avez employés.

M. Christophe Mauriet. Les paroles sont importantes. Il faut regarder, loi de règlement après loi de règlement, le solde des crédits sans emploi sur la masse salariale. Vous verrez que nous sommes en dessous du milliard d'euros, voire de l'euro. Autrement dit, on sature, mais on ne débord pas. J'ai commencé par un propos méthodologique sur l'idée que le premier impératif avec des crédits limitatifs est de rester dans l'enveloppe. Dans mon esprit, ça signifie

« saturer l'enveloppe ». C'est ce à quoi tout le système œuvre. Sur les musées militaires, et en particulier celui du cheval, je suis désolé de n'avoir aucune réponse à vous apporter sur ce sujet.

M. Jean-Louis Thiériot (LR). Il s'agit d'un musée national qui se trouve dans le manège Sénarmont de Fontainebleau. Il est fermé depuis quatre ans. Il y a un plan de réhabilitation avec l'établissement public du Château de Fontainebleau. Ce n'est pas une question piège. D'ailleurs, ce n'est même pas dans ma circonscription.

M. Christophe Mauriet. Je crois que ce n'est même pas dans mon programme ! Madame Darrieussecq connaît ce sujet mieux que personne ! Il ne s'agit pas d'un musée national. En fait, c'est comme le musée des traditions de troupes de marine. En l'espèce, c'est à l'armée de terre de s'en occuper. Je vous avouerais que je n'en entends pas parler depuis mon bureau. Néanmoins, je prends l'engagement de vous apporter des éléments de réponse.

M. Jean-Louis Thiériot (LR). Vous ne gérez que les musées nationaux ?

M. Christophe Mauriet. Affirmatif.

M. Jean-Louis Thiériot (LR). Alors, qui gère les musées d'armes ? Est-ce géré directement par l'état-major de l'armée de terre (EMAT) ?

M. Christophe Mauriet. Oui, par l'EMAT.

M. Jean-Louis Thiériot (LR). Sans regard du secrétariat général pour l'administration (SGA). Cette question n'a rien d'un piège.

M. Christophe Mauriet. Peut-être, mais ma réponse pourrait éventuellement me piéger. En tout cas, je ne crois pas. Pour autant, en ce qui concerne les musées nationaux, l'année 2024 va être intéressante puisque les dotations, en particulier à la subvention pour charges d'investissement, seront importantes l'année prochaine.

Cette année, on va tout d'abord livrer le nouveau musée de la marine. C'est un événement absolument majeur. C'est normalement prévu pour le mois de novembre, ce qui est imminent. Le chantier est en train de se terminer. Il s'agit d'une œuvre absolument colossale. Nous aurons dépensé 100 millions pour refaire ce musée, qui va être une splendeur. Il sera mieux que l'état de l'art international de ce qu'est un musée de la mer. C'est un magnifique objet dont nous allons tous pouvoir tirer une très grande fierté.

Le musée de l'air et de l'espace au Bourget continue quant à lui un programme de rénovation extrêmement intéressant et stimulant, avec des jalons importants l'année prochaine. Si je suis « impressionniste », c'est parce que je ne veux pas faire la litanie des chiffres. Je pourrais les citer, mais tout ça figure dans le bleu. Bercy ne l'a mis en ligne qu'hier, mais ça ne change pas grand-chose. Nous allons vous donner les chiffres, qui s'améliorent d'une année à l'autre, dans la présentation des bleus budgétaires. On doit même avoir en lecture directe des informations significatives par établissement.

La question de Madame Lepvraud sur le personnel civil était très intéressante. Pour vous rassurer, sachez que nous avons à peu près 5 000 emplois civils à pourvoir cette année. Il y a quelque 60 000 civils dans le ministère des armées. Le ministre souligne lui-même que nous sommes un ministère employeur très important en termes de personnel civil. Il n'y a pas de format RH ni de cohérence du modèle d'armée ou du dispositif de défense sans les civils.

Ces civils sont employés aux deux tiers par des employeurs relevant des états-majors. C'est vraiment une contribution décisive, y compris sur des spécialités plus ou moins nouvelles : la cyberdéfense, le renseignement, etc. On y trouvait traditionnellement une

proportion plus élevée de militaires. Je ne dis pas que les proportions s'inversent, mais la part des civils a tendance à augmenter. C'est donc une catégorie qui nous tient particulièrement à cœur. Je précise que je fournirai les chiffres par le même canal que ceux concernant les autres employeurs ou les autres spécialités.

Mme Geneviève Darrieussecq (Dem). Beaucoup de questions ont déjà été posées, en particulier sur des sujets sur lesquels je souhaitais intervenir. Je tenais à remercier tout le personnel civil, dont on vient de parler. Nous avons beaucoup parlé des militaires au cours des auditions précédentes. Il est donc bien de faire un focus sur les civils. J'avais notamment une question à laquelle vous avez partiellement répondu.

Lorsqu'on n'a pas les compétences, vous assurez souvent des formations pour que les gens acquièrent les compétences nécessaires. Dans le contexte d'emploi actuel au niveau national, avec un chômage qui est bas, avez-vous des difficultés de recrutement et de fidélisation en ce qui concerne les civils de la défense, dont le rôle est important dans tous les services et toutes les unités et essentiel au fonctionnement du ministère ?

Par ailleurs, le service infrastructure de la défense a vu ses budgets exploser ces dernières années. Il accomplit toutes les missions qui lui ont été confiées avec beaucoup d'engagement et de volontarisme. La France connaît des sujets d'inflation et de cherté des matériaux, en particulier dans la construction. J'imagine que ce sujet récurrent doit également impacter les programmes.

Sur le sujet de l'hébergement, 1 milliard d'euros ont été mobilisés depuis cinq ans. Pour autant, est-on obligé de faire moins avec autant d'argent ou y a-t-il des besoins budgétaires complémentaires ? Vous avez parlé du plan Ambition Logement. Je voudrais savoir s'il se déroule selon les délais prévus et si le contrat est respecté. En sachant qu'il a été très lourd en termes d'élaboration et de finalisation. Il y a de la construction et de la rénovation, mais des surcoûts liés à ces travaux généreraient-ils des amendements à ce contrat et à la convention passée ? Il est important de suivre tous ces éléments avec attention.

Enfin, vous avez évoqué les lycées, et en particulier celui de La Flèche. J'ai laissé 120 millions d'euros sur la table dans le cadre du plan lycées, mais c'est peut-être plus aujourd'hui. Je réaffirme ici qu'il s'agit d'établissements d'excellence qui méritent toute notre attention. Cette offre essentielle pour les familles de militaires et de civils de la défense constitue également des possibilités de continuer à développer des formations pour nos armées. Je pense notamment au déploiement de BTS qui nous permettent de former des jeunes sur des compétences importantes pour nos armées. Par exemple, un BTS cybersécurité a été mis en œuvre à Saint-Cyr. Il est donc important de continuer dans cette voie.

En ce qui concerne les musées nationaux, il est important de porter cette politique culturelle. Il s'agit d'une magnifique vitrine pour notre ministère, mais c'est aussi un patrimoine commun pour les Français. C'est essentiel pour le lien armée-nation. Il y a de grands engagements pour le musée de la marine, dont je me réjouis de l'ouverture prochaine. Il existe aussi des besoins pour le musée de l'armée aux Invalides. Il y a également des choses plus modulées dans le temps pour le musée de l'air et de l'espace.

Je n'ai pas eu le temps de lire le bleu cette nuit. Entre des séances tardives et des auditions matinales, j'essaie de dormir un peu ! Je ne sais pas à combien s'élève le budget consacré à cette politique culturelle. Enfin, j'aimerais savoir où en sont les projets du Service historique de la défense, que nous devons aussi préserver absolument.

M. Christophe Mauriet. Nous pouvons revenir sur les civils afin de vous donner plus de chiffres, Madame la ministre. J'ai dit tout à l'heure qu'il y avait 5 000 emplois civils à pourvoir, dont 888 nouveaux. La différence tient à l'effet des départs et des emplois devenus vacants. Nous allons parvenir à pourvoir ces 888 emplois qui figurent dans le schéma d'emploi 2023. La note d'ambiance n'est donc pas la même que pour le personnel militaire.

Je peux vous donner des illustrations un peu plus qualitatives. Aujourd'hui, parmi les quelque 62 000 personnes qui composent le personnel civil, il y a 38 000 fonctionnaires, 12 500 contractuels et 11 500 ouvriers d'État. Sur la dernière période de référence, nous avons recruté plus de contractuels que de fonctionnaires.

Pour vous donner des éléments un peu froids et non chargés idéologiquement, il y a ce que la loi et les textes rendent possible ou encouragent en matière de transformation de l'emploi public. Je pense notamment à la loi de 2019. Dans la jeunesse, qui constitue le vivier dans lequel nous cherchons prioritairement à recruter, nous constatons une forme d'indifférence à la question des statuts, voire une forme d'aversion à la condition de fonctionnaire ; ce qui est contre-intuitif. Ça constitue tout de même un renversement des tendances culturelles.

Nous pourrions engager une discussion, mais croyez-moi sur parole, l'argument du statut est presque contre-productif avec les jeunes que nous cherchons à attirer. L'idée qu'une mission ait une durée déterminée n'est pas du tout perçue comme un point négatif. Par ailleurs, dans certaines spécialités professionnelles où on trouve beaucoup d'ouvriers d'État, notre politique cherche l'utilité du ministère. À ce titre, nous recrutons dans les 21 spécialités professionnelles des ouvriers d'État.

Il n'y a donc pas de parti pris de type idéologique, mais une approche pragmatique liant nos recrutements aux besoins. Nous prenons acte de notre compréhension de l'état et des tendances du marché. Dans ce cadre-là, nous nous efforçons d'attirer et de fidéliser les ressources humaines dont nous avons besoin. On développe des sujets tels que la marque employeur « Civils de la défense ». L'idée selon laquelle la contribution des civils est importante, voire décisive, y compris dans le renseignement et les métiers de la cyberdéfense, fait véritablement l'objet d'une démarche systématique.

Nous en tirons des conséquences, y compris sur le plan salarial, avec 20 millions d'euros de mesures catégorielles pour les civils. Ça a augmenté de manière incrémentale à 35 millions en 2023, puis à 36 millions en 2024. Dans les budgets qui se suivent, on finance également la progression de carrière des agents contractuels en prévoyant des avenants pour augmenter leur rémunération.

En revanche, la question de la rémunération ne disparaît pas complètement du champ mental. Compte tenu de la masse critique atteinte par le personnel contractuel, nous nous retrouvons à devoir financer chaque année une mesure budgétaire significative permettant de prendre acte et d'accompagner leur développement de carrière. Nous nous y consacrons avec beaucoup de soin.

Madame Darrieussecq a fait référence aux lycées militaires et aux formations, y compris pour les techniciens supérieurs. Nous sommes plutôt dans une phase de réflexion qui va déboucher sur un développement de cette offre de formation. Il n'y a pas que des prépas post-bac pour les grandes écoles d'ingénieurs ou d'officiers. Le champ couvert est plus vaste et notre intention est de poursuivre son extension.

M. le président Thomas Gassilloud. Sur le plan de la méthode, si je comprends bien, les décisions prises au sein du ministère de la fonction publique ont un impact direct sur

la rémunération du personnel civil du ministère des armées. Elles produisent également, par ricochet, un effet sur celle du personnel militaire ; et ce, par le biais des grilles. Inversement, les décisions du ministère des armées, qui est chef de file en matière de condition militaire, peuvent-elles impacter le solde des gendarmes ou cela est-il complètement déconnecté ?

M. Christophe Mauriet. Là, on commence à s'approcher de la limite de mon champ d'attribution. D'autres effets sont effectivement possibles, mais il s'agit généralement d'accommoder le contrecoup du champ de la gendarmerie sur les militaires du ministère des armées.

M. le président Thomas Gassilloud. La rémunération du personnel civil est directement liée à des discussions qui ont lieu au niveau de la fonction publique, notamment sur les indices.

M. Christophe Mauriet. La politique salariale des fonctionnaires est l'affaire du ministère de Monsieur Guerini.

M. le président Thomas Gassilloud. Y compris pour les civils qui sont au ministère des armées ?

M. Christophe Mauriet. Absolument. Pour les fonctionnaires, la valeur du point est déterminée dans un exercice. C'est ce qu'on a appelé le rendez-vous salarial du deuxième trimestre 2023, qui a visé les bas salaires, le personnel au Smic, les fonctionnaires en ce qui concerne la valeur du point ou d'autres mesures. Tout cela est d'application générale. En revanche, chaque ministère employeur de ces agents contractuels a une forme d'autonomie et est renvoyé à sa politique financière et au choix qu'il fait de consacrer plus ou moins de ressources à l'intérieur de ces enveloppes à l'entretien de cette attractivité relative des agents sous contrat.

Il y a des choses extrêmement intéressantes qui se passent. On recrute sous contrat des cadres supérieurs et des cadres en début de carrière. Des gens restent, des gens passent d'un ministère à un autre, des collaborateurs quittent le service public avant d'y revenir, etc. Il y a vraiment une multiplication des cas de figure. Le tableau est beaucoup plus pixélisé qu'il y a encore six à huit ans, si je puis dire. Nous devons nous accommoder à cette réalité du marché de l'emploi.

Madame la ministre m'a interrogé sur le service d'infrastructure de la défense (SID). Peut-on ou doit-on faire moins avec autant ? Oui, mais la vérité en économie est celle du cycle. Il y a des points hauts, puis ça peut redescendre. L'inflation n'est pas perpétuelle. Par rapport aux conditions dans lesquelles on raisonnait en début d'année, notamment au moment du bouclage de la LPM, sur la question de la couverture de l'inflation par les enveloppes de LPM, on constate que les indices précurseurs annoncent un retournement sur certaines catégories de facteurs.

Pour prendre l'exemple du plan hébergement, l'effet de l'inflation sur l'exécution du plan de commandes 2022 et les premières tendances 2023 représentent plus de 15 millions. Ce n'est pas négligeable. Ça nous oblige à prévoir à l'intérieur de cette enveloppe un effet prix qui, à valeur inchangée, comprime l'effet volume. Il s'agit également de se mettre sur l'horizon temporel de la programmation militaire.

Le plan hébergement a été lancé en 2019 dans un contexte où les anticipations d'évolution des facteurs étaient à la baisse. On était alors dans une période de très grande maîtrise du coût des facteurs. Depuis douze ou dix-huit mois, on connaît une période où il y a de l'inflation réelle et de l'anticipation d'inflation. Là, nous constatons plutôt une stabilisation

et le début d'un retournement. C'est vraiment concret sur des chantiers ou des projets très emblématiques du grand ministère de la défense. Nous avons eu des dialogues compétitifs. Nous sommes sortis de la période d'aversion aux risques, où les prix subissaient l'inflation et des hypothèses extrêmement défavorables quant à l'évolution du coût des facteurs.

Vous m'avez interrogé sur Ambition Logement. Pour l'instant, nous sommes dans les temps. Pour compléter votre propos, plus encore que d'être au rendez-vous en termes de montée en puissance lors des premières années, la vraie difficulté tient à la transition, c'est-à-dire au passage de relais. Il s'agissait de passer de l'ancien gestionnaire, à savoir CDC Habitat, au nouveau. Ça a été un peu difficile le 1^{er} janvier 2023. Même si la manœuvre a été préparée soigneusement, il y a nécessairement des frottements. Bien qu'on ait communiqué intensément, il y a toujours des éléments de malentendu.

J'ai bien entendu hier qu'il peut y avoir un effet paradoxal et contre-intuitif dans le fait qu'on va rénover profondément les appartements ou en construire des neufs à de nouveaux standards qualitatifs. Ça va forcément avoir un impact sur les loyers, ce qui peut avoir un effet anxiogène pour les ressortissants.

Je rappelle que le cadre réglementaire qui s'applique aux logements domaniaux, dont les ressortissants de la défense sont les occupants, prévoit des abattements sur les prix du marché locatif pouvant monter jusqu'à 50 % dans les zones tendues ; en particulier en Île-de-France et dans la plupart des grandes métropoles. S'il y a de l'investissement dans les appartements et un meilleur standard sur le plan qualitatif, ça a effectivement un impact sur le loyer.

Sur le musée de l'armée, la subvention est en augmentation l'an prochain. On passe de 18 à presque 20 millions, dont la moitié sera consacrée aux investissements. Il y a le projet Minerve ainsi que le parcours permanent sur le post Deuxième guerre mondiale et la décolonisation. Le parcours muséographique est consacré à l'histoire des Invalides. Globalement, les subventions pour les trois grands musées nationaux passent de 61 à 69,5 millions d'euros, soit une augmentation de 14 %. On est donc au rendez-vous sur ce chantier.

M. le président Thomas Gassilloud. Le ministère des armées est le deuxième opérateur culturel de l'État. Dans le cycle sur la défense globale, nous aurons l'occasion de faire une partie sur le lien entre culture et défense. Le ministère des armées a des intentions en matière culturelle. La culture est aussi ce qui nous donne envie de nous battre pour quelque chose que nous voulons défendre ensemble.

Mme Isabelle Santiago (SOC). J'aurai certainement beaucoup de questions à vous poser par la suite, mais une fois que j'aurai travaillé sur le bleu budgétaire. Là, on inverse les choses. Nous l'avons reçu cette nuit ! En sachant que mes collaborateurs, les stagiaires et moi-même ne travaillons pas la nuit. Mis à part une communication de presse, on est donc un peu sec. Quoi qu'il en soit, ça ne nous permet pas d'affiner les questions à poser en étant le plus près possible de la lisibilité que nous avons des bleus. Dans l'absolu, durant cette période de discussions budgétaires, une fois que je serai plus éclairée, j'aurai plaisir à échanger plus précisément sur certaines questions.

Je souhaitais néanmoins aborder certains points, dont le premier est l'objectif du doublement de la réserve opérationnelle d'ici 2030, que nous avons vu dans la LPM. Ça implique une très ambitieuse politique d'augmentation nette des effectifs de la réserve en 2024. Vous avez évoqué une augmentation nette prévue de 10 %. Cette ambition se traduit dans le PLF par une hausse des dépenses du personnel qui irait jusqu'à près de 10 millions d'euros.

En fait, il en va de la capacité à recruter, à fidéliser et à fédérer les réservistes. Il y a un grand travail autour de ce sujet. Étant donné que les masses sont importantes, ce dont on se félicite, il s'agit d'avoir une meilleure visibilité de l'action qui va être portée par vos services, dont je salue le travail. Ils vont devoir lancer différents programmes pour attirer, recruter et fidéliser.

J'aimerais donc en savoir davantage sur le programme 212 en termes de gestion. Dans le projet du plan annuel de performance - terme que je n'aime pas -, vous aviez évoqué de nouveaux systèmes de gestion. Une partie arrivera en mars 2024 pour optimiser cette meilleure gestion RH dans le cadre des réserves. Sur le plan budgétaire, il semblerait qu'il y ait une baisse budgétaire sur cette partie-là avec le plan annuel de performance et l'achat de ces nouveaux systèmes connectés. Nous aimerions savoir comment tout ça va fonctionner. Les indicateurs quantitatifs sont-ils pertinents pour faire face à la crise du recrutement ?

En ce qui concerne le deuxième plan famille, comme pour d'autres points de présentation, il serait bien de venir avec des éléments afin de nous montrer comment les choses vont se traduire, à la fois de manière pluriannuelle et annuelle. Il en est de même pour le rétroplanning de l'immobilier. Tout ça fait bien évidemment partie de grandes stratégies qui sont posées avec des dates. Au-delà des chiffres, il est intéressant pour nous d'avoir une visibilité sur la cartographie des lieux, etc.

C'est un point sur lequel j'ai beaucoup travaillé dans le cadre du premier plan famille, lors du dernier mandat, et dans le cadre des travaux du deuxième plan famille, auxquels j'ai eu l'honneur de participer. J'y suis donc très attachée. L'un de mes collègues avait beaucoup travaillé sur un rapport concernant l'immobilier. Ce sont des choses qui nous permettraient d'être plus attractifs et d'avoir une meilleure compréhension, même si on n'a pas eu le temps de lire le budget.

M. Christophe Mauriet. Je ne peux que battre ma coulpe, mais c'est un peu systémique. Je comprends tout à fait ce que vous dites et je prends conscience d'une forme de frustration, que Monsieur Thiériot a également exprimée. Il faut peut-être qu'on réfléchisse à illustrer nos échanges autrement. D'où l'intérêt pour la *data visualisation*, la géographie, les courbes et le côté graphique.

Il est vrai qu'il y a un peu une dimension d'usages immémoriaux dans ces échanges et dans la manière dont se structure le travail entre l'administration et les parlementaires. Ce modèle, qui est peut-être un peu épuisé, est en tout cas insuffisant. Je ne sais pas s'il vous paraît acceptable qu'on renvoie, y compris pour cette session budgétaire de l'automne 2023 pour le PLF 2024, à d'éventuelles réunions dans un autre format. En tout cas, il faudrait des documents PowerPoint ou un support graphique. Le bleu fait aussi l'objet d'un processus d'amélioration continue. Pour autant, ça reste tout de même un document un peu âpre.

En sachant que l'administration est prise au piège de l'exhaustivité. La somme des informations altère la lisibilité, la perception de l'idée problématisée et l'intention politique, même s'il y a des présentations stratégiques. Nous allons voir s'il serait possible de nous rattraper dès cet automne. Il serait effectivement mieux d'avoir une représentation graphique de ce dont on parle, quelle que soit la manière de présenter les sujets. Comme a dit le grand Napoléon : « Un bon croquis vaut mieux qu'un long discours ». Il est vrai qu'on pourrait exposer les problèmes beaucoup plus rapidement avec des courbes, des diagrammes, des cartes de France, etc.

M. le président Thomas Gassilloud. En sachant qu'il y a déjà un sujet de timing. La loi organique relative aux lois de finances (Lolf) prévoit que les bleus doivent être fournis

au plus tard le premier mardi du mois d'octobre. Nous pensons que ça interviendrait un peu plus tôt. Pour autant, nous avons une vingtaine d'auditions à caler dans un temps restreint. Nous avons le choix entre commencer plus tard en faisant moins d'auditions ou miser sur le fait qu'il serait livré un peu en amont, quitte à ce qu'il y ait un peu d'inconfort. Nous avons choisi la seconde option. Et ce, avec le résultat que nous connaissons. La commission a fait part de sa disponibilité pour un éventuel retour du ministre ; soit en commission, soit en Bureau.

Dans l'attente des documents de visualisation cartographique ou schématique, je vous renvoie également au très bon travail qui a été réalisé par la délégation à l'information et à la communication de la défense (Dicod). La plaquette informatique sur le PLF 2024 est extrêmement bien faite. Elle montre la répartition des grands investissements et fournit plusieurs cartographiques sur la livraison des équipements, la répartition du personnel au niveau national, etc. Ça reste assez sommaire, mais il est certain que nous gagnerions à utiliser la projection de diapositives un peu plus précises lors de votre audition de l'année prochaine. Ça constituerait une base un peu plus solide.

Mme Isabelle Santiago (SOC). Je vous remercie. Ce serait beaucoup plus vivant, y compris dans les échanges et en termes de compréhension. En sachant que votre secrétariat général touche à l'ensemble de la masse salariale, mais aussi aux bâtiments. En fait, comme j'ai pu le rappeler à l'occasion du plan famille et du plan sur la transition énergétique des armées, on ne valorise pas assez ce qui est fait. Un visuel permet notamment de voir où on en est dans la rénovation thermique des bâtiments. Il faudrait qu'on puisse voir concrètement ce qui reste à faire. Ça permettrait à tous les parlementaires de participer aux débats dans de meilleures conditions, même si on reçoit le budget très tardivement. Il est de toute façon plus ludique et plus agréable d'échanger sur le fond sous cette forme-là.

M. José Gonzalez (RN). Ces dernières années sont marquées par un changement de la culture du travail et de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Il serait imprudent de considérer que ces révolutions qui affectent déjà les armées voisines, comme nos armées, n'auront pas plus d'impact à l'avenir. Parmi les critères de fidélisation, on retrouve la prise en compte de la vie familiale, notamment lors des phases de mobilité. Nos militaires mutés veulent pouvoir scolariser leurs enfants, retrouver un médecin et acquérir un logement.

Le manque de fidélisation est difficile à combler par le recrutement puisqu'il manquera entre 1 500 et 2 000 candidats cette année. Même si le ministère entend créer 6 000 postes, ces derniers vont être difficilement pourvus, faute de volontaires. Des palliatifs existent avec notamment la réorientation des filières compétitives comme la Légion étrangère, où neuf jeunes se bousculent pour un seul poste. Que ce soit sur le plan du recrutement ou de la fidélisation, les sommes allouées par cette loi de finances vont-elles permettre selon vous, Monsieur le secrétaire général, d'atteindre les buts fixés par la LPM ou devons-nous envisager de nouveaux moyens ?

M. Christophe Mauriet. Bien évidemment, à trois mois du début de l'exécution de la loi de finances et à quinze mois de la fin d'année 2024, nous y croyons de manière raisonnée. Ce raisonnement s'appuyant sur des hypothèses, il se peut donc qu'on ne soit pas complètement au rendez-vous. J'en évoquais le corollaire dans mon propos liminaire. Il s'agit vraiment d'une innovation explicite dans cette LPM. L'idée est de pouvoir ajuster, en fonction du retour réel de la manœuvre RH, sans attendre la fin d'année. Et ce, pour mobiliser des leviers afin d'atténuer une tendance qui serait défavorable.

Je pense qu'il convient d'être assez prudent ; surtout si on raisonne sur un horizon lointain, c'est-à-dire jusqu'en 2030. Nous avons évoqué l'inflation avec Madame Darrieussecq.

Tout le monde était à cran il y a encore moins de six mois. La grande question était de savoir à combien de dizaines de milliards nous avions prévu l'inflation dans cette LPM. Nous étions alors au pic des anticipations d'inflation, où tous les acteurs économiques prenaient les hypothèses les plus défavorables. Ce moment est déjà derrière nous. C'est la même chose sur le marché du travail.

Aujourd'hui, l'armée de terre connaît des difficultés pour atteindre ses cibles de recrutement de militaires du rang. Ces éléments sont très corrélés à l'état général de l'économie et du marché du travail. La vérité en économie est celle du cycle. Qui peut dire où en sera ce marché d'ici deux ans ? Ces cinq dernières années, nous avons connu des phases différentes.

Même si ça peut paraître contre-intuitif, certains économistes affirment que le marché du travail français atteint une forme de plein emploi. Toujours est-il qu'à 7 % de chômage, même s'il y a une pluralité de facteurs, on constate que l'armée de terre a des difficultés pour recruter des militaires du rang. Est-ce stable dans la durée ? Peut-on planifier les sept années qui nous séparent de la fin d'année 2030 sur cette seule hypothèse ? Certainement pas !

Il y a bien évidemment des moyens d'arbitrer et de moduler les efforts. J'en ai exposé un certain nombre sur l'horizon relativement proche de l'année 2024. Il y aura ensuite les budgets annuels successifs. De toute façon, on ne peut pas rester dans une situation hypothétique où on sous-consommerait les crédits de masse salariale parce qu'on sous-réaliserait nos ambitions en termes RH.

Cet arbitrage de croisement des courbes est prévu dans la LPM. Si on constate une perspective de sous-réalisation de nos cibles quantitatives en matière de recrutement et de fidélisation, un effort salarial supplémentaire pourra être consenti afin d'atténuer l'effet de cette tendance dont on anticiperait le prolongement. Outre la boîte à outils dont on se dote, il faut également comprendre le marché du travail. Un ministère qui voit partir 28 000 de ses collaborateurs et qui en recrute sensiblement le même nombre chaque année fait tout de même la démonstration de son agilité.

Très peu d'organisations de travail sont capables de réitérer une telle performance année après année. En sachant qu'elle est répartie sur un grand nombre de gestionnaires de personnels militaires et de personnels civils. Le ministère a cette agilité. Ce n'est ni un satisfecit ni une raison de ne pas rester alerte. Il faut toujours faire des efforts pour comprendre ce qui se passe sur le marché de l'emploi. Pour autant, d'une certaine manière, le passé plaide pour nous.

La traduction concrète de l'investissement sur le capital humain dans le format RH est tout simplement quelque chose d'existentiel pour les armées. Sans hommes, il n'y a pas d'armées. Tous les efforts du ministère tendent vers cet objectif premier. Ces indications de méthode sont crédibilisées par la performance passée. En sachant que nous sommes dans une phase qui est relativement inédite. Il y a un certain nombre d'années qu'on n'avait pas rencontré de telles conditions de marché, mais elles ne dureront pas.

M. le président Thomas Gassilloud. Nous allons au contraire tout faire pour qu'elles continuent et qu'on descende en dessous d'un taux de chômage de 7 %. Beaucoup de nos collègues sont actuellement mobilisés dans l'hémicycle pour le projet de loi sur le plein emploi. On mesure bien les effets de bord négatifs liés à l'attractivité relative du métier des armes. Pour autant, nous devons néanmoins continuer vers le chemin du plein emploi puisque c'est à ce prix-là que nous financerons notre LPM tout en gardant notre souveraineté financière.

M. Christophe Mauriet. Heureusement que vous avez la présence d'esprit de me rappeler à l'ordre, Monsieur le président ! Je voudrais citer un autre exemple pour répondre à Monsieur Gonzalez. Le créneau de la spécialité numérique n'est pas tout à fait nouveau, mais il illustre bien notre capacité à nous adapter. Nous avons créé une prime dans le troisième étage de la nouvelle politique de rémunération des militaires. Elle est entrée en vigueur dimanche dernier et figurera sur la paie du mois d'octobre.

Cette prime est à peine inaugurée qu'on vient de créer un créneau supplémentaire avec un surcroît de rémunération pour la supériorité numérique. Ce dispositif est tout de même très mobile et adaptatif. On peut faire confiance aux gestionnaires de personnel militaire pour observer, comprendre ce qui se passe et s'adapter en faisant preuve de proactivité. Honnêtement, je pense qu'on ne butera pas sur des problèmes de rationnement de la ressource budgétaire. En sachant que la programmation budgétaire 2024-2030 de la LPM est crédible. Le sujet en première intention ne sera pas d'ordre financier. Il sera plutôt question de compréhension et de mobilisation des bons outils dans le cadre de la manœuvre RH.

M. le président Thomas Gassilloud. Merci, Monsieur le secrétaire général. On ne progresse que dans l'inconfort. En l'occurrence, cela nous permet de progresser sur les sujets de ressources humaines. Merci à tous pour cette audition.

*

* *

La séance est levée à seize heures quarante.

*

* *

Membres présents ou excusés

Présents. - M. Pierrick Berteloot, Mme Caroline Colombier, Mme Geneviève Darrieussecq, M. Thomas Gassilloud, M. Frank Giletti, M. José Gonzalez, Mme Murielle Lepvraud, Mme Pascale Martin, Mme Michèle Martinez, Mme Nathalie Serre, M. Jean-Louis Thiériot

Excusés. - M. Julien Bayou, M. Christophe Bex, M. Christophe Blanchet, Mme Yaël Braun-Pivet, M. Steve Chailloux, Mme Cyrielle Chatelain, M. Jean-Pierre Cubertafon, Mme Anne Genetet, M. Jean-Michel Jacques, Mme Jacqueline Maquet, M. Olivier Marleix, Mme Alexandra Martin (Alpes-Maritimes), Mme Lysiane Métayer, M. Pierre Morel-À-L'Huissier, Mme Valérie Rabault, M. Fabien Roussel, M. Mikaele Seo, Mme Mélanie Thomin

Assistait également à la réunion. - Mme Isabelle Santiago