

ASSEMBLÉE NATIONALE

17^e

LÉGISLATURE

Compte rendu

Commission de la défense nationale et des forces armées

– Audition, ouverte à la presse, du général de corps d'armée Jean-Philippe Crach, officier général stratégie des ressources humaines de l'état-major des armées, sur les réserves (cycle « condition militaire ») 2

Mercredi
3 décembre 2025

Séance de 9 heures

Compte rendu n° 22

SESSION ORDINAIRE DE 2025-2026

Présidence
de M. Jean-Michel
Jacques,
Président



La séance est ouverte à neuf heures.

M. le président Jean-Michel Jacques. Nous reprenons notre cycle sur la condition militaire avec une audition consacrée à la thématique des réserves. Nous avons le plaisir de recevoir aujourd’hui, pour la première fois, le général de corps d’armée Jean-Philippe Crach, chargé de la stratégie des ressources humaines au sein de l’état-major des armées (EMA).

Général, vous avez servi durant la première partie de votre carrière au sein de l’armée du génie, avant d’être nommé en 2024 comme officier général pour la stratégie des ressources humaines, une fonction nouvellement créée. Le sujet de votre audition porte sur l’enjeu des réserves du point de vue de la condition militaire au sens large. La montée en puissance de la réserve est prévue par la loi de programmation militaire (LPM) 2024-2030, qui prévoit d’atteindre les effectifs de 80 000 réservistes opérationnels.

Nous aimerais comprendre comment les armées se préparent à intégrer ce doublement des réservistes sur le plan de la condition militaire. Je vous laisserai également nous rappeler les obligations liées au statut de réserviste. Vous reviendrez sans doute aussi sur la manière dont sont prises en considération d’une part la prévisibilité de l’emploi avec l’employeur civil, voire la poursuite des études en parallèle pour les étudiants ; et d’autre part la reconnaissance de l’engagement des réservistes.

Enfin, la pleine intégration de la réserve à l’armée d’actifs constitue un chantier majeur sur lequel les armées sont engagées à mener une vraie transformation, que le Haut Comité d’évaluation de la condition militaire (HCECM) recommandait dans son rapport sur la réserve en 2024. Nous souhaiterions savoir comment nos armées se préparent à accueillir, employer, nourrir et héberger des réservistes appelés à mener les mêmes missions que l’armée d’actifs.

M. Jean-Philippe Crach, officier général stratégie des ressources humaines de l’état-major des armées. Monsieur le président, mesdames et messieurs les députés, je mesure parfaitement l’honneur qui m’est fait de m’adresser à vous, qui exercez tant de responsabilités pour l’avenir de notre pays.

Le poste que j’occupe est une fonction nouvellement créée depuis un an au sein de l’état-major des armées. L’officier général stratégie des ressources humaines porte les responsabilités du chef d’état-major des armées (CEMA) dans le domaine des ressources humaines. Selon les termes du code de la défense, le chef d’état-major des Armées est ainsi responsable de la programmation militaire. Or, les ressources humaines constituent une part très importante de cette programmation. Il s’agit ainsi de garantir l’intégration des ressources humaines dans tous les travaux capacitateurs.

Je participe donc aux travaux liés aux aspects capacitateurs dans le domaine RH. Je propose également l’arbitrage des ressources humaines entre les différentes armées, directions, services, les organismes interarmées pour le périmètre du grand employeur CEMA, qui correspond à peu près à 85 % des effectifs du ministère.

Je représente en outre les armées, directions et services au niveau interministériel pour tout ce qui concerne les politiques ministérielles, comme la fidélisation, le logement, les blessés. J'essaie d'articuler entre elles les ambitions « jeunesse et réserve des armées » dans une vision très globale, pour les articuler et produire des effets très concrets. Je suis aussi chargé de conduire le dialogue social avec le personnel civil du grand employeur CEMA, mais également la concertation, notamment avec le Conseil supérieur de la fonction militaire (CSFM), dont je suis le premier interlocuteur, au titre du CEMA. Enfin, j'assure la gouvernance haute de l'encadrement militaire supérieur, c'est-à-dire l'ensemble des officiers supérieurs et des généraux des armées.

Après avoir présenté mon rôle en introduction, permettez-moi ensuite de rappeler brièvement le contexte qui vous a été exposé par le CEMA lors de son audition. Celui-ci a ainsi évoqué la désinhibition du recours à la force, l'accélération des crises, le durcissement des menaces. Le CEMA a demandé aux armées de se préparer à un choc d'ici trois à quatre ans.

Dans ce contexte, la réserve joue un rôle stratégique pour les armées et pour la nation : les forces armées ne pourraient absolument pas accomplir toutes les missions qui leur sont assignées sans les réservistes. Nous avons besoin à la fois de masse et des compétences dont nous ne disposons pas parmi les effectifs d'active. Ce besoin de réservistes augmente et augmentera, compte tenu des objectifs de doublement du nombre de réservistes, de 40 000 il y a deux ans à 80 000 en 2030, puis 105 000 à l'horizon 2035.

Cette ambition répond également à des évolutions déjà identifiées. La première concerne le potentiel « choc » mentionné par le CEMA. Il sera consommateur en ressources humaines, mais il exigera surtout que nous puissions tenir dans la durée, dans l'hypothèse d'une crise qui pourrait être longue. À ce titre, la présence de réservistes sera fondamentale. La deuxième évolution est plus globale ; elle concerne la rupture démographique qui intervient, compte tenu de la baisse des naissances observée depuis plusieurs années, qui amoindrira la cohorte des classes d'âge 18-20 ans après 2030. Nous devons donc trouver les moyens de commencer à pallier ce déficit, notamment grâce à la réserve.

La planification conduit ainsi à doubler le nombre de réservistes à 80 000, à l'horizon 2030. Pour accompagner ce mouvement, la doctrine et la politique d'emploi des réserves ont été mises à jour. La démarche consiste notamment à décrire les emplois de réservistes, particulièrement en cas de crise, en lien avec l'ensemble des armées. À cet effet, il est nécessaire de fluidifier le recrutement et la gestion administrative, de simplifier les obstacles qui freinent la montée en puissance des réservistes.

Pour accompagner la montée en puissance, plusieurs aspects essentiels doivent être pris en compte. Tout d'abord, la condition militaire du réserviste, évoquée dans le dix-huitième rapport du HCECM en 2024, sous le vocable « vivre son métier », doit intégrer l'environnement professionnel, moral, les conditions de travail, la question des rémunérations, du niveau de vie. « Vivre avec son métier » implique également la gestion des absences opérationnelles, la conciliation entre vie privée et vie professionnelle. Enfin, « vivre après son métier » pose les questions de la reconversion et de l'accompagnement des blessés.

Dans ce cadre, il faut tenir compte de la spécificité de la condition militaire des réservistes. Ceux-ci peuvent être des volontaires issus du service national pour les plus anciens, d'anciens d'actifs ou des réservistes *ab initio*. Tous ont en commun d'être civils et ne revêtent la qualité militaire que lorsqu'ils servent sous les armes, lorsqu'ils nous rejoignent pour un temps déterminé. À ce moment précis, ils endosseront entièrement le statut militaire, avec ses droits, ses devoirs et ses obligations. Quand ils servent, ils sont entièrement sous statut militaire.

Selon la dynamique en cours, la réserve n'est plus seulement un appoint, un complément, mais bien un pilier constitutif de notre modèle d'armée, aujourd'hui hybride. Figurant au cœur de ce système, la condition militaire que nous recherchons doit être robuste et cohérente pour les réservistes. Par ailleurs, nous menons un certain nombre de réflexions, pour continuer à l'améliorer, afin de passer d'une réserve d'appoint à une réserve d'emploi.

Le doublement de la réserve, pilier essentiel de la défense nationale, répond avant tout à un besoin capacitaire. Il participe également à la cohésion nationale. À ce jour, nous n'éprouvons pas de difficultés pour réaliser les effectifs de réservistes qui nous sont fixés par la loi de programmation militaire. Nous sommes en avance sur l'objectif de 47 600 à fin 2025 puisque nous comptons dans nos rangs environ 48 600 réservistes au 31 octobre 2025.

Et en termes d'activité, ces réservistes ont effectué en 2024 une activité moyenne de 35,5 jours. Dans le détail, près de la moitié de ces activités sont à caractère opérationnel, comme la protection du territoire national, le renforcement d'états-majors opérationnels, voire des opérations extérieures (OPEX) pour certains. Un tiers des activités sont liées à la formation et à la préparation opérationnelle, 17 % aux renforts organiques et 8 % à des actions identifiables directement au lien armée-nation ou jeunesse.

Les budgets qui ont été votés et alloués à la réserve suivent une trajectoire haussière depuis 2020. Entre 2020 et 2025, le budget de la réserve opérationnelle a augmenté de presque 30 %. Le projet de loi de finances (PLF) pour 2026 est ambitieux, puisqu'il prévoit une marche de près de 100 millions d'euros supplémentaires pour le T2 de la réserve.

L'évolution de la réserve militaire est également accompagnée d'un effort particulier sur le hors T2, souvent oublié, mais essentiel. Ce hors T2 conditionne la progression et l'ambition de la réserve puisqu'il s'agit d'équiper, de fournir des véhicules, des armes, des équipements et de loger les réservistes. Cela implique des investissements en infrastructures, en préparation opérationnelle, en financement de l'équipement individuel et de l'armement. En parallèle, un travail a été mené pour accélérer la mise en place de systèmes d'information et de modules de recrutement afin de fluidifier les processus. Le système ROC, par exemple, a été au cœur de cette transformation. Initialement conçu comme un outil de gestion, il évolue pour devenir un système central, non seulement pour la gestion, mais aussi pour le recrutement et le suivi des réservistes. L'objectif est de passer d'un outil limité à la gestion des réservistes à un système global.

Le soutien matériel et l'environnement du réserviste demeurent des points d'attention majeurs pour les armées, car ils conditionnent directement le niveau opérationnel. Les préoccupations des réservistes sont suivies à travers les rapports du HCECM et nos propres sondages. La cartographie actuelle montre une moyenne d'âge des réservistes autour de 40 ans, avec 37 % de moins de 30 ans et 15 % de plus de 60 ans. L'âge limite a d'ailleurs

été repoussé à 72 ans, ce qui élargit le vivier. Entre 2023 et 2024, la proportion des moins de 30 ans a fortement progressé (+10 %). La féminisation atteint 23 %, contre 17 % au sein du personnel militaire d'active. Environ 40 % des réservistes sont d'anciens militaires, mais la majorité provient directement de la société civile. Ils sont présents sur tout le territoire, en métropole comme en outre-mer, avec des disparités souvent liées à la localisation des sites militaires.

Le moral est jugé élevé : 87 % des réservistes se déclarent satisfaits selon le rapport 2024, qui a interrogé près de 13 000 personnes. Cependant, des sources d'insatisfaction existent et guident les efforts. Un tiers des réservistes évoquent ainsi des délais de paiement trop longs, 25 % mentionnent des problèmes d'habillement, 25 % des préoccupations liées à la rémunération ; et 20 % témoignent de difficultés concernant l'équipement. Ces remontées alimentent la réflexion sur la concertation, qui évolue également. Le Conseil supérieur de la réserve militaire (CSR) pourrait disparaître au profit d'une intégration des réservistes dans les conseils de la fonction militaire (CFM) des armées, puis dans le CSFM, afin de renforcer la cohésion avec le personnel d'active.

Les efforts pour réduire les délais de paiement sont significatifs. Les réservistes sont payés selon les mêmes procédures que le personnel d'active, ce qui entraîne parfois des retards importants. En 2023, le délai moyen était de 77 jours, en 2024 il est passé à 71 jours, et fin 2025 il est descendu à 55 jours. L'objectif consiste à réduire ce délai. Pour l'habillement, la volonté est claire et peut être résumée de la manière suivante : même mission, même équipement, même habillement, au même moment. Des réservistes ont même reçu le nouveau treillis de l'armée de Terre avant certains personnels d'active.

Concernant la rémunération, les réservistes bénéficient des avancées de la nouvelle politique de rémunération des militaires (NPRM) et de la réévaluation des grilles indiciaires. S'y ajoutent des primes de fidélisation d'environ 250 euros par an lors du renouvellement du contrat, ainsi que des allocations pour études de 100 euros par mois.

La fluidité de leur recrutement a été améliorée grâce à la réforme menée avec le service de santé des armées. La philosophie à l'œuvre a totalement été modifiée : nous avons abandonné la norme stricte SIGYCOP pour une approche centrée sur l'emploi, qui a permis d'augmenter de cinq à dix points le nombre de personnes aptes et d'attirer des profils plus diversifiés. La simplification administrative accompagne cette évolution : le nombre de documents requis pour l'engagement est passé de seize à six et nous avons l'ambition de poursuivre ce processus.

Ensuite, le système ROC a été enrichi en novembre 2025 par la possibilité de déposer un CV et d'obtenir une réponse automatique, suivie d'une proposition de poste. Une attention particulière est portée aux réservistes dits « clandestins », soit environ 8 % des effectifs, qui n'osent pas déclarer leur activité de réserviste à leur employeur. Cette absence de déclaration pose des problèmes d'articulation entre vie professionnelle et vie militaire, notamment en matière de temps de repos. Les armées travaillent à sensibiliser les employeurs à ce sujet.

Enfin, cette dynamique s'inscrit dans un contexte plus large d'ouverture vers de nouvelles formes d'engagement. Le président de la République a annoncé la mise en place d'un service national à partir de 2026, destiné prioritairement aux jeunes de 18 et 19 ans. Ce

dispositif, intégré au PLF pour 2026, prévoit le recrutement de 3 000 jeunes dès septembre pour une durée de dix mois, dont un mois de formation et neuf mois d'emploi dans les armées. L'emploi sera limité au territoire national et s'effectuera sous statut militaire, avec ses droits et obligations. Ce service se veut sélectif et utile, tant pour les jeunes que pour les armées, et vise à renforcer la cohésion nationale tout en suscitant un intérêt accru pour les métiers militaires.

M. le président Jean-Michel Jacques. Je ne doute pas que les jeunes adhéreront. J'ai participé récemment à une réunion avec des jeunes de première, et j'ai été surpris de constater à quel point ils étaient intéressés par l'engagement citoyen, garçons et filles. Je ne serais pas étonné que de nombreuses jeunes filles s'engagent à l'avenir dans le futur service national.

Mme Florence Goulet (RN). La LPM fixe un objectif ambitieux de 105 000 réservistes opérationnels d'ici à 2035. Fin 2024, le nombre de réservistes s'élevait à près de 44 000, soit une augmentation de 10 % en un an. Dans un contexte international dégradé, l'engagement de ces Français doit être salué.

La LPM a introduit diverses mesures facilitant cet engagement, comme le recul de l'âge limite à 72 ans et l'augmentation du nombre de jours d'autorisation d'absence pour les salariés. Mais surtout, les armées sont confrontées à ce nouveau défi du fait de l'absence de marge financière. Pour 2026, 318 millions d'euros ont été prévus pour couvrir les charges liées aux réservistes et les dotations dédiées aux équipements et aux conditions d'hébergement ont été calibrées au plus juste, ce qui limite la capacité d'absorption de nouveaux effectifs.

Le HCECM soulignait dans son rapport de 2024 la nécessité de fluidifier les parcours de recrutement et de réduire des délais de versement des indemnités journalières. Un réserviste attend en moyenne soixante-et-onze jours pour être indemnisé ou remboursé de ses frais. Une telle situation est difficilement tenable pour les étudiants et les jeunes actifs, pourtant cœur de la cible de ce recrutement. À cela s'ajoutent des difficultés d'intégration de profils très divers.

En conséquence, la mobilisation demeure insuffisante, de manière persistante. En 2023, près d'un tiers des réservistes ont servi moins de dix jours et 17 % n'avaient pas été sollicités du tout. Parallèlement, la réserve de second niveau composée d'anciens militaires reste largement sous-utilisée, alors qu'elle constitue un vivier de compétences immédiatement mobilisable. Quant à la réserve citoyenne, son articulation avec la réserve opérationnelle demeure insuffisamment exploitée.

Au regard de ces enjeux, quelles solutions envisagez-vous pour améliorer concrètement l'intégration et l'emploi des volontaires afin de garantir une véritable montée en puissance de l'ensemble des réserves ?

M. le général Jean-Philippe Crach. Depuis 2023, des efforts importants ont été réalisés. Les budgets ont accompagné cette montée en puissance avec 20 millions d'euros supplémentaires par an alloués au T2, permettant d'atteindre aujourd'hui plus de 47 000 réservistes contre un peu plus de 40 000 il y a deux ans. Cette progression soutient l'objectif ambitieux de 80 000 réservistes en 2030. En 2026, l'effort budgétaire sera encore plus marqué avec près de 100 millions d'euros supplémentaires pour le T2, sans compter les

financements hors T2 destinés à l'équipement et aux infrastructures. Ces moyens traduisent une volonté claire et je suis optimiste.

Parallèlement, la réduction des délais de paiement a constitué une priorité. Alors qu'ils étaient de 71 jours il y a un an, ils sont désormais ramenés à 55 jours, et les efforts se poursuivent pour continuer à les réduire.

Les processus de recrutement ont également été largement simplifiés. Cette logique s'étend à la RO2, la réserve opérationnelle de deuxième niveau, qui concerne les anciens militaires tenus de rester disponibles pendant cinq ans. Ce vivier représente aujourd'hui environ 60 000 personnes, mais il a été peu mobilisé jusqu'à présent. L'objectif est désormais de fiabiliser cette RO2, en actualisant les données et en maintenant un lien régulier, par des contacts ou des mises à jour annuelles, afin de savoir où sont ces anciens militaires et comment les employer en cas de besoin.

Cette intégration s'appuie sur une approche par l'emploi pour toutes les réserves, RO1 et RO2. Les postes de réservistes nécessaires ont été cartographiés, non seulement pour les besoins quotidiens, mais aussi pour différents scénarios d'engagement. Ces postes sont désormais insérés dans le système d'information ROC, qui permettra de savoir précisément qui est requis, où et avec quelles qualifications. Cette base servira à intégrer pleinement la réserve dans toutes les activités des armées.

Enfin, il faut rappeler que la réserve est dynamique : sur les 47 600 réservistes actuels, il existe un flux important, avec environ 14 000 recrutements par an pour compenser les départs. Certains effectuent quelques jours, d'autres plus de cent jours, mais tous contribuent à la montée en puissance. L'ambition est claire : rendre l'ensemble du système opérationnel grâce à une organisation centrée sur l'emploi et une intégration native des réserves dans le dispositif militaire.

M. le président Jean-Michel Jacques. De quand date le recensement sur les emplois à pourvoir éventuellement ?

M. le général Jean-Philippe Crach. Le travail, en cours, a été lancé il y a huit mois. La dernière version du système d'information ROC permettra de faire correspondre les besoins avec les compétences des profils renseignés.

M. le président Jean-Michel Jacques. Il s'agira d'une évolution importante, en termes qualitatifs.

M. Yannick Chenevard (EPR). Général, comme vous l'avez rappelé, l'objectif consiste à atteindre un ratio d'un militaire de réserve pour un militaire d'active, à l'horizon 2035. Mais il convient également de parler de la réserve citoyenne et de son impact sur la capacité de résilience et la capacité de transmission d'un certain nombre de valeurs dans la société civile. Les objectifs de la réserve opérationnelle ont été atteints en 2024 et la cible 2025 était déjà remplie à 46 % au mois d'avril. Sa montée en puissance est vitale, compte tenu du contexte international.

Vous avez rappelé l'importance de l'instauration progressive du service militaire volontaire, avec le recrutement de 3 000 jeunes l'année prochaine, 10 000 à l'horizon 2030 et 50 000 à l'horizon 2035, qui viendront progressivement renforcer les rangs des réservistes, puis qu'ils passeront en RO2.

Vous avez également mentionné les modifications et la modernisation d'un certain nombre d'outils. Cependant, il semble que des progrès restent à accomplir en matière de simplification numérique. Les réservistes opérationnels que j'ai interrogés m'ont ainsi fait part de difficultés, ne serait-ce que pour commander une tenue. Il est ainsi nécessaire de passer par trois sites différents, en remplissant à chaque fois une adresse email, un identifiant et un mot de passe, pour finalement aboutir à une page internet en maintenance. Ces difficultés sont particulièrement agaçantes pour nos réservistes opérationnels, encore plus quand s'y ajoutent des délais de paiement de solde particulièrement longs.

Vous avez déjà abordé ces éléments, mais pouvez-vous fournir de plus amples détails ?

M. le général Jean-Philippe Crach. Nous en sommes conscients. Depuis 2023, la montée en puissance de la réserve s'accompagne d'efforts pour lever les obstacles qui freinent l'engagement, notamment les délais de versement de la solde. Il demeurera des délais incompressibles, dans la mesure la solde est la même que celle des actifs et qu'elle repose sur un rythme qui ne peut être inférieur à plusieurs jours.

Nous avons conscience que la montée en puissance ne peut réussir que si nous supprimons ces obstacles en termes de recrutement, de solde, de rémunération et d'habillement. Il nous faut parvenir à un système simplifié, en soulignant que des progrès ont cependant déjà été accomplis.

Concernant la réserve citoyenne enfin, elle demeure un objet très particulier, fondamental pour le lien avec la nation. Soyez persuadés que nous travaillons pour fluidifier le système.

M. Arnaud Saint-Martin (LFI-NFP). Ma question porte sur le service militaire volontaire, sur lequel j'aimerais avoir votre appréciation complète. Emmanuel Macron en a annoncé publiquement la création. Cette annonce intervient dans un climat particulier, notamment à la suite des déclarations, en dehors de ses prérogatives, du chef d'état-major des armées, qui a indiqué devant les élus locaux que notre pays devait composer avec la perspective d'une perte de ses enfants, dans un conflit majeur à venir. Compte tenu du passif macroniste et de sa propension à gadgétiser l'action publique, ce projet de service militaire volontaire fait craindre un nouveau gaspillage de temps et d'argent public.

En quoi ce nouveau service diffère-t-il du service militaire volontaire (SMV) et du service militaire adapté (SMA) existants ? Que deviennent-ils ? Le sujet apparaît pour le moins flou pour l'instant. Disposez-vous d'éléments sur la répartition des volontaires dans les différentes forces armées, et selon quels besoins et priorités identifiés ?

En outre, les 800 euros proposés pour presque une année de césure permettent-ils vraiment aux jeunes les plus précaires de sortir du seuil de pauvreté ? Ne pensez-vous pas qu'une rémunération au Smic, comme nous le proposons dans notre projet de conscription

citoyenne aurait été plus efficace ? Rémunérer des jeunes de 18-19 ans à hauteur de 800 euros seulement pour dix mois est-il optimal pour sécuriser leur engagement ?

Ensuite, les besoins en hébergement sont criants. Comment un problème qui n'a pas pu être entièrement résolu en huit ans le sera à brève échéance ? Avez-vous d'ores et déjà été sollicité ? Enfin, avez-vous déterminé un taux de réservistes que vous souhaiteriez atteindre à court ou moyen terme pour les jeunes volontaires du nouveau service ? Ne craignez-vous pas un effet d'éviction avec le service national volontaire, les jeunes l'intégrant en priorité ? Envisagez-vous le service national comme un sas, un vivier dans lequel l'armée d'actifs et la réserve pourraient piocher ?

M. le président Jean-Michel Jacques. Vos propos concernant le chef d'état-major des armées n'engagent que vous.

M. le général Jean-Philippe Crach. Des précisions ont été apportées sur le service national, lors de l'intervention du président de la République, qui a mentionné des éléments concrets. La différence avec les dispositifs existants, comme le service militaire volontaire ou le SMA, tient à leur objet. Le SMA et le SMV sont des dispositifs d'insertion. Le SMV, par exemple, a franchi le cap des 1 500 jeunes et affiche un taux d'insertion remarquable, intégrant 70 % de non-diplômés et 17 % d'illettrés.

De son côté, le service national vise une utilité militaire, un emploi militaire, et il est entièrement piloté par le ministère des Armées, sous la responsabilité du CEMA. Selon nous, il n'y aura pas d'effet d'éviction : les jeunes n'expriment pas les mêmes attentes : il s'agit d'un côté de servir sous statut militaire pendant dix mois ; et de l'autre de s'insérer socialement et professionnellement.

Concernant la rémunération, les 800 euros annoncés correspondent à une base à laquelle s'ajoutent les avantages liés au statut militaire. Les jeunes seront nourris, logés et blanchis par les armées et bénéficieront, au même titre que les autres militaires, des accessoires de solde comme les indemnités de sujétions d'absence opérationnelle (ISAO), qui peuvent augmenter légèrement cette solde de base. Ce dispositif s'articule avec les autres, comme le SMA, le SMV et l'engagement classique pour trois ou cinq ans, qui justifie une rémunération plus élevée. Il faut trouver un équilibre, et celui-ci nous semble juste, intégré dans le PLF 2026.

Quant à l'hébergement et aux infrastructures, un plan de montée en puissance est prévu avec le secrétariat général pour l'administration (SGA) et l'EMA pour atteindre l'objectif de 3 000 volontaires en 2026 et de 10 000 volontaires en 2030. Nous avons toutes les raisons d'être optimistes, dans la mesure où les jeunes témoignent d'une véritable volonté de mobilisation.

Mme Geneviève Darrieussecq (Dem). Je me désole d'entendre parler de « gadgétisation » lorsque des hommes et des femmes veulent s'engager dans nos armées, y compris dans le cadre d'un service national volontaire. Les budgets et les objectifs sont bien établis ; il faut désormais les voter. Général, existera-t-il un état des lieux en continu de la fidélisation, qui me semble constituer un facteur important ? En effet, certains jeunes peuvent s'engager, mais abandonner rapidement. Que faut-il mettre en œuvre pour améliorer cette fidélisation ?

Ensuite, les entreprises et les administrations joueront-elles suffisamment le jeu pour libérer ces jeunes ou faut-il que nous envisagions un cadre général plus contraignant ou incitatif pour les employeurs ? En effet, il est nécessaire de lever tous les freins à cet engagement et faire en sorte qu'il puisse se réaliser. Enfin, je suis très heureuse que des jeunes femmes s'engagent et j'espère que le taux de féminisation continuera de croître.

M. le général Jean-Philippe Crach. Madame la ministre, la fidélisation a constitué la surprise positive de l'année 2024. Après des années de résultats décevants en matière de fidélisation et de recrutement, l'été 2024 a marqué un tournant, puisque plusieurs milliers de militaires supplémentaires sont restés dans nos rangs par rapport aux prévisions, toutes catégories confondues, et le recrutement a fonctionné parfaitement. Ce succès n'est pas dû au hasard. Il s'explique par les revalorisations indiciaires votées, la mise en œuvre de la NPRM et l'ensemble des efforts engagés. Nous sommes donc optimistes : la fidélisation semble désormais installée, même si elle reste fragile. La très grande majorité des militaires étant contractuels, ils peuvent décider à tout moment de ne pas renouveler leur contrat. Avec 23 000 entrées et sorties par an, ce sont autant de risques de pertes de compétences et d'effectifs. Il faut donc continuer à renforcer la condition militaire, cet équilibre entre des sujétions extraordinaires et des compensations qui les accompagnent. Cela inclut la qualité de vie, la prise en compte des familles, des conjoints et des enfants, ainsi que l'accompagnement tout au long du parcours, jusqu'après le départ de l'institution.

Environ la moitié des réservistes sont issus du secteur privé. Si beaucoup d'entreprises jouent le jeu, 8 % des réservistes restent « clandestins », comme je l'ai indiqué précédemment. Cette situation pose des problèmes de dialogue avec l'employeur, mais aussi des risques, notamment lorsqu'un réserviste enchaîne une activité intense avec son emploi civil, sans repos. Il faudra aller plus loin, peut-être par des mesures législatives, pour renforcer la disponibilité et instaurer un dialogue tripartite entre l'institution, le réserviste et l'employeur.

La période du service national sera considérée comme une année de césure pour les jeunes. Les dispositifs existants, comme la conservation de la place dans les écoles ou chez l'employeur, seront appliqués. Nous espérons que cette expérience valorisera les CV et enrichira les parcours, en renforçant leur attractivité. Les liens avec Parcoursup sont en cours de finalisation pour garantir cette articulation.

Mme Delphine Batho (EcoS). Général, il semble qu'au début d'année 2025, la situation était tendue, puisque nous n'étions pas en mesure d'accueillir 12 000 volontaires réservistes, ce qui traduisait une véritable crise de croissance. Où en sommes-nous actuellement ? Celles et ceux qui ne sont pas pris dans la réserve sont-ils orientés vers d'autres formes d'engagement pour la défense civile ou la sécurité civile du pays ?

Ensuite, je suis très favorable au service militaire volontaire à partir du moment où il n'est pas obligatoire. À quelles conditions peut-il être utile à la stratégie RH des armées, à la fois pour la réserve, mais aussi pour l'armée de métiers ? Permettra-t-il notamment de féminiser massivement les recrutements ? Pouvons-nous envisager que parmi les 3 000 volontaires en 2026, la moitié soit des femmes ? Permettra-t-il d'améliorer la représentativité géographique de notre recrutement pour dessiner une armée plus en adéquation avec la société française, de rechercher des compétences particulières ? Dans ce cadre-là, ne faudrait-il pas plus communiquer sur la diversité des métiers de nos armées, notamment dans le soutien

(boulanger, prévisionniste météo, contrôleur aérien du ciel par exemple) qui demeure méconnu de nos concitoyens ?

M. le général Jean-Philippe Crach. Vous avez raison madame la ministre, il faut communiquer sur l'ensemble de ces métiers. Les métiers que vous citez, comme prévisionniste météo ou boulanger, sont essentiels. Les équipes de recrutement, très compétentes, connaissent bien la société et notre jeunesse. Elles développent des stratégies fines pour aller chercher les profils dont nous avons besoin. Nous allons continuer à communiquer sur ces opportunités, notamment dans le cadre du service national, où des emplois seront proposés. Cependant, ce dispositif s'adresse principalement aux 18-19 ans, qui n'ont pas toujours de compétences professionnelles. Nous estimons qu'environ 80 % seront sans qualification, mais 20 % auront des diplômes et pourront occuper des postes spécifiques, comme ceux que vous évoquez.

S'agissant de la féminisation, nous n'avons pas fixé de quotas, mais nous espérons un fort engagement des jeunes femmes. Les jeunes femmes sont déjà très présentes dans nos recrutements puisqu'elles représentent près de la moitié des officiers et 40 % des sous-officiers. Le défi consiste à les fidéliser, car les parcours sont encore très normés et rigides. Nous travaillons à fluidifier ces parcours et à offrir plus d'opportunités. Aujourd'hui, la féminisation atteint 17 %. L'armée française est la quatrième armée la plus féminisée au monde.

L'articulation entre service national, réserve et active figure au cœur de notre modèle global. Ces systèmes doivent s'auto-alimenter : certains jeunes du service national rejoindront la réserve, d'autres s'engageront. Tous intégreront la RO2 après leur service national. Cette approche repose sur une cartographie précise des emplois et des métiers.

La répartition géographique constitue également un enjeu majeur. Certaines régions, comme les Hauts-de-France ou l'Île-de-France, sont des viviers importants de recrutement de jeunes, mais manquent d'unités militaires. Nous devons rééquilibrer en proposant aux volontaires de se déplacer, en leur demandant jusqu'où ils sont prêts à aller. Cela nous permettra de mobiliser ces viviers et de répondre aux besoins opérationnels. Ce sujet est pleinement intégré dans notre modèle global.

M. le président Jean-Michel Jacques. À ce titre, laissez-moi vous faire part d'une anecdote. Lors de la réunion avec des jeunes de première que j'évoquais plus tôt, les jeunes filles avec lesquelles je discutais étaient très surprises d'apprendre que par le passé, le service national était réservé aux hommes : elles ne le comprenaient pas. Je pense à ce titre qu'une nouvelle ère s'ouvre devant nous.

M. le général Jean-Philippe Crach. Nous pouvons nous féliciter de vivre dans un pays où ce genre d'étonnement existe. Certains pays très proches de nous géographiquement envisagent de rétablir le service militaire, mais de manière exclusive pour les hommes.

M. le président Jean-Michel Jacques. Par ailleurs, chez ces jeunes, la motivation est bien plus importante que le niveau de diplôme.

M. le général Jean-Philippe Crach. En ciblant 80 % de la population des 18-19 ans, nous espérons bien contribuer à leur faire acquérir maturité et confiance en eux, comme cela est déjà le cas dans les dispositifs du SMV et du SMA.

M. le président Jean-Michel Jacques. Nous passons maintenant à une séquence de questions complémentaires.

M. Julien Limongi (RN). Depuis le rapport de février 2023 sur les stocks de munitions présentés par mon collègue du Rassemblement national Julien Rancoule et par Vincent Bru, la nécessité de créer une réserve industrielle de défense a été clairement identifiée, afin de renforcer la résilience de notre base industrielle et technologique de défense (BITD) et de garantir la continuité des capacités opérationnelles dans la situation de tension. Depuis octobre 2023, cette réserve industrielle de défense a été créée. L'objectif inscrit dans la LPM 2024-2030 est de constituer 3 000 réservistes d'ici à 2030, capables de mobiliser rapidement des compétences techniques et industrielles critiques.

Or, dans une réponse du ministère des armées à une question écrite publiée le 11 novembre dernier, il est indiqué que seule une vingtaine d'engagements a été signée, principalement avec de grands industriels et quelques TPE-PME. Comment les armées entendent-elles accompagner concrètement cette montée en puissance pour atteindre l'objectif annoncé ? Quels leviers sont activés pour élargir le vivier de réservistes et garantir ainsi le respect des objectifs fixés dans la LPM ?

M. Christophe Blanchet (Dem). Mon général, je souhaite revenir sur les propos que vous avez tenus sur la réserve RO2. Vous avez indiqué que vous éprouviez des difficultés pour identifier, animer et mobiliser ces réservistes. J'étais étonné de vous entendre dire que des efforts devaient encore être accomplis à ce sujet : dans le rapport que nous avions produit en 2019 avec Jean-François Parigi, nous établissions déjà ce constat et formulions des propositions à cet effet. Je suis très surpris qu'il ait fallu attendre six ans pour en arriver là. Des actions ont-elles été malgré tout engagées ?

M. le général Jean-Philippe Crach. La réserve industrielle dépasse mon périmètre, elle relève surtout de la délégation générale pour l'armement. Les relations entre les armées et la BITD sont déjà solides, les connaissances mutuelles sont importantes. L'effort pour développer ce type de réserve est nécessaire, mais il existe déjà un socle de coopération.

Pour la RO2, il serait erroné de soutenir que rien n'a été fait. L'effort à venir consiste à capter l'ensemble du vivier de réservistes. Il y a eu une prise de conscience, notamment grâce au rapport, qui a rappelé cette obligation souvent oubliée. Pendant des années, le lien avec les anciens militaires semblait moins vital, car les missions étaient moins centrées sur le territoire et concernaient plus les opérations extérieures.

Aujourd'hui, cette nécessité est réaffirmée. Des exercices Vortex sont organisés de manière régulière. Ainsi, localement, une brigade convoque les réservistes RO2 inscrits et vérifie leur aptitude pendant les cinq jours maximum prévus par la loi. Ces actions sont utiles, mais elles restent limitées. Le défi consiste désormais à passer à l'échelle. Il faut cartographier ces réservistes et maintenir le contact avec chaque ancien militaire de la RO2, malgré les déménagements et changements d'emploi. Les systèmes d'information interconnectés facilitent cette tâche : chacun militaire sait désormais, au moment de son départ, qu'il doit signaler ses changements. Ce n'était pas le cas il y a quelques années. L'objectif consiste bien

à contacter chaque réserviste, à lui rappeler son rôle en cas de crise, vérifier ses qualifications et prévoir, si nécessaire, une remise à niveau.

Mme Catherine Rimbert (RN). Je souhaite évoquer les profils spécifiques de réservistes, notamment dans le cyber qui hésitent à rejoindre la réserve ou s'y désengagent, non pas par manque de patriotisme, mais parce que les contraintes administratives, la complexité des dispositifs et l'absence de perspective les découragent. Pourtant, ces compétences cyber sont vitales pour notre défense numérique face à des attaques toujours plus nombreuses. De fait, la réserve manque d'attractivité par rapport au secteur privé, aux agences d'État.

Comment l'État-major entend-il renforcer l'attractivité des parcours de réserve cyber, afin de fidéliser ces réservistes, dans un contexte de concurrence accrue avec le secteur civil ?

Mme Delphine Batho (EcoS). Je me permets de revenir sur la première question que je vous avais posée, concernant les 12 000 volontaires réservistes que l'armée n'était pas en mesure d'accueillir. Connaissons-nous toujours cette crise de croissance ? Celles et ceux qui veulent s'engager pour servir le pays sont-ils réorientés d'une manière ou d'une autre ?

M. le général Jean-Philippe Crach. Madame la ministre, vous avez raison, il s'agissait bien d'une « crise de croissance ». En début d'année 2025, nous avons constaté une capacité de mobilisation extraordinaire : quelques messages relayés par des membres du gouvernement ou des représentants de la nation ont suffi pour déclencher une vague massive de volontaires. Nos systèmes n'étaient pas calibrés pour absorber un tel afflux. Depuis, tous ceux qui s'étaient portés volontaires ont reçu une réponse. Aujourd'hui, grâce à la dernière version du système ROC, chaque demande est traitée, une réponse est donnée et un rapprochement est effectué avec les emplois disponibles. Si aucun poste n'est proposé, les volontaires sont orientés vers d'autres formes d'engagement, y compris dans le civil. Ce processus est désormais industrialisé et fonctionne efficacement.

Concernant les profils cyber, nous disposons d'une réserve de spécialistes, avec environ 600 numériciens. Leur recrutement passe par des bureaux spécialisés, notamment au sein des grands employeurs du numérique, qui connaissent parfaitement la ressource et savent attirer ces compétences rares. Cette approche fonctionne bien. Il existe un réel engouement, notamment chez les jeunes, qui trouvent du sens à leur engagement technique et accèdent à des outils et des missions à forte valeur ajoutée au sein des commandements numériques ou cyber. Toutefois, la fidélisation reste un défi, dans un second temps. Nous ne pouvons rivaliser sur la rémunération pure, il faut donc mettre en place des compensations et des parcours attractifs. Le regroupement des entités numériques dans des pôles comme celui de Rennes, au cœur d'un écosystème dynamique, favorise cette attractivité en lien avec les écoles d'ingénieurs et les entreprises du secteur.

Ces métiers sont particuliers : recruter et fidéliser des combattants numériques exige une stratégie spécifique. Nous réfléchissons même à des adaptations du statut général des militaires pour ces « combattants » du numérique ou du cyber. Leur action entraîne de véritables effets militaires ; ils doivent être protégés et obtenir des compensations adaptées. Ce sont des réflexions structurantes pour l'avenir, car nous sortons du cadre du combattant « classique ».

M. Daniel Grenon (NI). De nombreux bâtiments militaires sont fermés, inoccupés et certains sont particulièrement vétustes. Allez-vous les réhabiliter et vous en servir pour les réservistes ?

Mme Valérie Bazin-Malgras (DR). Entre 2015 et 2019, le nombre de réservistes opérationnels a augmenté de 46 %, mais depuis 2019, il n'a augmenté que d'une quinzaine de pourcents. Un objectif ambitieux de doublement du nombre de nos réservistes a été fixé par la LPM 2024-2030 pour atteindre un effectif de 105 000 militaires en 2035. La marche est haute et il est nécessaire d'être en mesure de renforcer l'attractivité de la réserve opérationnelle pour l'atteindre.

C'est ainsi qu'outre le doublement du nombre minimal de jours de convocation pouvant être réalisé pendant le temps de travail d'un réserviste sans l'accord préalable de son employeur, l'article 29 de la LPM a notamment prévu le relèvement de l'âge maximal de l'ensemble des réservistes opérationnels à 70 ans. Pour autant, l'ambition quantitative semble avoir sacrifié une partie de l'ambition qualitative, quand on pense à l'impératif de jeunesse de nos armées. Pouvez-vous nous indiquer l'évolution de l'âge moyen des réservistes depuis 2023 ? L'accroissement actuel des effectifs tient avant tout au maintien de sexagénaires au sein de la réserve ?

M. le général Jean-Philippe Crach. Les questions d'infrastructures et de bâtiments relèvent principalement de l'EMA et du sous-chef appui environnement, mais elles sont évidemment liées aux ressources humaines et notamment à la montée en puissance de la réserve et du service national. Des études approfondies sont en cours pour réhabiliter ou construire sur des sites militaires afin d'absorber la croissance des effectifs. Nous analysons tous nos sites et élaborons des équations financières pour déterminer les solutions les plus adaptées. Cela s'inscrit dans la partie budgétaire hors T2.

Concernant la croissance des effectifs, nous sommes largement en avance sur les prévisions pour 2025. L'objectif est fixé à 80 000 réservistes en 2030 et 105 000 en 2035, soit un réserviste pour deux militaires d'active. La proportion des réservistes de plus de 60 ans n'a pas augmenté, la hausse concerne toutes les tranches d'âge. Nous observons une croissance généralisée, qui nous rend optimistes pour l'atteinte des objectifs futurs, tant pour la réserve que pour le service national.

L'augmentation de la limite d'âge à 72 ans permet de conserver des compétences précieuses, mais nous avons également gagné plus de 10 % de réservistes de moins de 30 ans. Ce rajeunissement ne se réalise pas au détriment des anciens. Une réserve jeune reste un objectif, nous comptons de nombreux étudiants. Dans certains régiments, des compagnies sont presque entièrement composées de jeunes en études, ce qui constitue une force pour les armées et pour le lien avec la nation.

M. le président Jean-Michel Jacques. Dans le cadre de l'objectif d'un réserviste pour deux militaires d'active en 2035, un tiers des effectifs proviendrait du milieu civil. Existe-t-il un risque de diluer la spécificité de la condition militaire, l'équilibre entre les compensations et les sujétions, qui peuvent aller même jusqu'au sacrifice ultime, au nom de la mission ? Cet élément pourrait-il être mal compris, voire dévoyé ? Avez-vous réfléchi à ce problème ?

M. le général Jean-Philippe Crach. Monsieur le président, je pense au contraire que l'on ne prend réellement conscience de sa singularité qu'au contact des autres. La singularité militaire, comme l'a rappelé le général Lecointre, est extraordinaire et profondément unique. Elle ne tient pas seulement à l'esprit de sacrifice inscrit dans le code de la défense, car d'autres professions risquent leur vie. Elle repose sur un fait essentiel : nous sommes les seuls à devoir, sur ordre, donner la mort parce que la nation nous a délégué ce pouvoir souverain.

Accueillir un tiers d'effectifs issus du civil ne change rien à cette réalité. Nous venons tous du civil et nous y retournerons. Un réserviste qui sert pendant cinq ans a finalement une durée comparable à celle d'un engagé volontaire sous contrat unique. Au moment où il sert, même quelques semaines par an, il intègre pleinement cette singularité, en conscience.

Je ne suis donc pas inquiet. Au contraire, cela renforcera la compréhension de cette singularité. Il est même nécessaire, comme le disait le général Burkhard, ancien CEMA, de consolider la formation de nos jeunes cadres pour qu'ils saisissent la profondeur de leur statut et de la singularité militaire et sachent l'expliquer aux jeunes soldats, aux réservistes et demain aux jeunes du service national. Ils doivent comprendre le sens de la condition militaire et distinguer ce qui est non négociable de ce qui est conjoncturel. La partie non négociable concerne le lien entre la nation et ses armées, la délégation légitime de l'usage de la force. Elle justifie la disponibilité totale, sans délai et est inscrite dans le statut. Elle n'est pas une simple formule, mais une exigence fondamentale. Certes, des débats sur les directives européennes du temps de travail reviennent régulièrement, mais le principe de disponibilité des militaires « en tout temps et en tout lieu » n'est pas négociable.

D'autres principes évoluent avec la société, mais ceux relevant de la condition militaire demeurent. L'arrivée de nouveaux volontaires, même pour un temps court, sera l'occasion de partager avec eux cette singularité et de mieux la faire comprendre à ceux qui la vivent au quotidien.

M. le président Jean-Michel Jacques. Je vous remercie pour ce dernier propos, qui conclut cette audition très riche, très intéressante.

*

* * *

La séance est levée à dix heures trente et une.

*

* * *

Membres présents ou excusés

Présents. - Mme Delphine Batho, Mme Valérie Bazin-Malgras, M. Christophe Blanchet, M. Frédéric Boccaletti, M. Hubert Brigand, M. Bernard Chaix, M. Yannick Chenevard, M. Paul Christophe, Mme Caroline Colombier, M. François Cormier-Bouligeon, M. Michel Criaud, Mme Geneviève Darrieussecq, Mme Alma Dufour, Mme Sophie Errante, M. Frank Giletti, M. José Gonzalez, Mme Florence Goulet, M. Daniel Grenon, M. David Habib, M. Laurent Jacobelli, M. Jean-Michel Jacques, M. Pascal Jenft, M. Loïc Kervran, M. Abdelkader Lahmar, Mme Nadine Lechon, M. Julien Limongi, Mme Michèle Martinez, Mme Alexandra Martin, M. Karl Olive, Mme Josy Poueyto, Mme Isabelle Rauch, Mme Catherine Rimbert, M. Alexandre Sabatou, M. Arnaud Saint-Martin, Mme Corinne Vignon, M. Éric Woerth

Excusés. - Mme Anne-Laure Blin, M. Matthieu Bloch, M. Manuel Bompard, M. Mickaël Bouloux, M. Elie Califer, M. Moerani Frébault, M. Damien Girard, Mme Catherine Hervieu, Mme Émeline K/Bidi, M. Bastien Lachaud, Mme Lise Magnier, Mme Natalia Pouzyreff, Mme Marie-Pierre Rixain, M. Aurélien Saintoul, M. Mikaele Seo, Mme Sabine Thillaye, Mme Mélanie Thomin, M. Nicolas Tryzna, M. Boris Vallaud