

A S S E M B L É E      N A T I O N A L E

X V I <sup>e</sup>      L É G I S L A T U R E

# Compte rendu

## Commission de la défense nationale et des forces armées

— Audition, à huis clos, de M. le contrôleur général des armées Thibaut de Vanssay, directeur des ressources humaines du Ministère des Armées, sur le projet de loi de programmation militaire pour les années 2024 à 2030.

Mercredi

3 mai 2023

Séance de 15 heures

Compte rendu n° 71

SESSION ORDINAIRE DE 2022-2023

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



*La séance est ouverte à quinze heures cinq.*

**M. le président Thomas Gassilloud.** Nous avons auditionné ce matin une dizaine d'industriels ; tous nous ont parlé des ressources humaines, point fort de nos armées. Votre rôle, Monsieur le directeur, est donc capital. Saint-cyrien, vous intégrez le contrôle général des armées en 2009, avant de rejoindre en 2017 la direction des ressources humaines du ministère de la défense comme directeur de projet « Nouvelle politique de rémunération des militaires (NPRM) - Réforme des retraites », deux chantiers majeurs. Vous avez été conseiller pour les affaires sociales auprès de Mme Florence Parly, ministre des armées, à dater de 2018, et vous êtes directeur de ressources humaines du ministère depuis septembre 2021. Les défis à relever dans la gestion des ressources humaines militaires et civiles du ministère des armées sont nombreux : recrutement, fidélisation, agilité, montée en puissance quantitative et qualitative de l'active et de la réserve, déploiement du deuxième plan « famille ». Nous vous entendrons traiter de ces sujets et nous dire l'état du chantier de l'indiciaire annoncé par le ministre devant notre commission. Sur tous ces sujets et sur les autres sujets que vous souhaiteriez aborder, nous serons heureux de connaître votre analyse sur les apports de la loi de programmation à venir et vos points de vigilance.

**M. Thibaut de Vanssay, directeur des ressources humaines du ministère des armées.** Les questions de ressources humaines irriguent notre ministère et suscitent l'intérêt de votre commission, comme en témoigne la densité de vos échanges sur ce thème avec le secrétaire général pour l'administration le 12 avril dernier et avec les représentants de notre industrie de défense ce matin.

La dimension humaine prendra nécessairement une place croissante dans les missions couvertes par la loi de programmation militaire (LPM) qui vous est soumise, suivant ainsi les orientations fermes données dans la LPM 2019-2025. Le ministre vous l'a dit : étant donné le contexte géostratégique, il souhaite confirmer le modèle d'une armée professionnelle d'emploi, modernisée et durcie. Il faut donc assurer un lien étroit entre le système de menaces auquel nous faisons face et le système d'hommes et de femmes qui doit être prêt à les affronter.

L'enjeu majeur est la fidélisation. C'est vrai pour les armées comme pour toutes les organisations publiques et privées, les représentants de la base industrielle et technologique de défense (BITD) ont dû en témoigner ce matin. Dans un marché de l'emploi dynamique et concurrentiel, attirer la ressource humaine nécessaire en quantité et en qualité est un défi chaque année renouvelé pour un ministère qui recrute entre 28 000 et 30 000 personnes par an.

Nous sommes confrontés à une conjonction de facteurs bien peu fréquente depuis quarante ans : un chômage historiquement bas et une inflation supérieure à 5 %, ce qui ne s'était pas vu depuis 1985, mais aussi l'émergence extrêmement rapide de nouveaux métiers stratégiques pour nos armées dans la cybernétique, les nouveaux espaces de conflictualité, les fonds sous-marins, l'espace. Il nous faut donc générer de la ressource assez rapidement, et ce contexte inédit entraîne une tension extraordinaire, au sens premier du terme, sur les ressources humaines du ministère des armées, fortement dépendant de la situation du marché de l'emploi. Sur longue période, la corrélation entre la situation de marché de l'emploi et la capacité du ministère à tenir ses effectifs est proche de 1. C'est qu'à la différence d'autres

administrations, nous ne recrutons pas pour une carrière complète : nous renouvelons chaque année environ 15 % des effectifs, essentiellement contractuels s'agissant des militaires et désormais de plus en plus pour les civils. Aussi, s'il fallait résumer en un seul mot la politique de ressources humaines que nous voulons conduire dans la LPM 2024-2030, ce serait « fidélisation ».

Nous parvenons, globalement, à tenir nos objectifs de recrutement, même si, je vous l'ai dit, c'est chaque année un véritable défi. En préparant la nouvelle LPM, nous avons tiré les conséquences de la difficile réalisation des schémas d'emploi au cours des deux dernières années et nous sommes résolus à faire preuve de réalisme et de sincérité. C'est le sens du dernier alinéa de l'article 6, qui permettra d'adapter notre manœuvre en ressources humaines au marché de l'emploi.

Dans le cadre de la LPM 2024-2030, l'action en matière de ressources humaines se déclinera en trois volets : adapter le statut général des militaires, sans le dénaturer, par diverses mesures législatives ; consolider le ministère des armées comme un employeur de référence par la qualité de son accompagnement professionnel et social ; déployer une politique salariale cohérente avec l'ambition capacitaire fixée dans la LPM.

Parce que nous devons gagner en réactivité et en agilité dans la gestion des ressources humaines, plusieurs dispositions modifiant le statut général des militaires sont présentées qui visent à permettre une plus grande souplesse dans la diversité des parcours professionnels. Je pense à la possibilité donnée aux armées de conserver des cadres jusqu'à trois ans au-delà de la limite d'âge, de réengager des militaires ayant quitté le service, de pérenniser des promotions fonctionnelles. Notre politique en faveur de la réserve doit permettre, comme l'a indiqué le ministre, d'atteindre l'objectif d'un réserviste pour deux militaires d'active à l'horizon 2035, ce qui explique le relèvement assez important des limites d'âge dans la réserve opérationnelle. Nous sommes appelés à construire un modèle différent dans lequel les réservistes prendront une place plus importante. La trajectoire des effectifs, qui vise 275 000 emplois temps plein en 2030, militaires et civils confondus et sans les réservistes, pourra être adaptée au cours de l'exécution de la LPM. Nous serons aussi conduits, pour nous adapter à l'émergence des nouveaux métiers, à interroger la cohérence entre le grade et l'emploi.

Nous voulons aussi continuer d'investir massivement dans notre appareil de formation initiale et continue, déjà assez développé et qui suscite l'intérêt de nos partenaires interministériels, pour construire les compétences les plus expertes et réorienter vers d'autres métiers les personnels civils et militaires qui montrent des aptitudes particulières. Nous consoliderons les écoles de formation technique préparatoire, comme le prévoit une disposition du projet de loi, et nous donnerons un nouvel élan à la formation professionnelle en milieu militaire. Nos efforts de recrutement seront également tournés vers les écoles civiles en amont de l'obtention des diplômes, notamment en développant des bourses de formation, étendues aux futurs recrutements de personnels civils. Enfin, les grandes écoles sous tutelle du ministère des armées et de la direction générale de l'armement devront mieux contribuer à l'élaboration des parcours d'excellence pour nos cadres civils et militaires.

La fidélisation passe également par un accompagnement professionnel et social différenciant le ministère des armées d'un autre employeur. Ce sera notre deuxième axe d'intervention, et cette politique connaîtra un nouvel élan avec le plan « famille II » annoncé par le ministre. Doté de 750 millions d'euros sur la période, il doit aider à répondre aux

besoins des personnels militaires et civils. Il visera en particulier à mieux accompagner les conséquences de la mobilité des militaires en matière de logement, d'emploi des conjoints et de garde d'enfants. Pour tenir compte des enseignements tirés du premier plan « famille », le nouveau plan dotera les commandants de terrain de moyens leur permettant de conduire des actions à l'échelle du régiment, de la base aérienne ou de la base navale.

Enfin, la politique salariale aura trois objectifs. Le premier est, sans surprise, la rétention : nous souhaitons développer des mesures ciblées vers les populations civiles et militaires qui ont acquis de l'expérience, et donc les femmes et les hommes âgés de 35 à 45 ans qui forment le cœur de nos ressources d'encadrement. Le deuxième objectif est celui de l'expertise, pour viser les compétences davantage que les statuts, puisqu'aujourd'hui certaines compétences sont exercées ou détenues indifféremment par du personnel civil ou du personnel militaire. Le troisième objectif est l'agilité : des dispositifs réversibles doivent nous permettre de réagir plus rapidement aux évolutions des comportements et du marché de l'emploi.

En outre, il conviendra de tirer toutes les conséquences, de la mise en œuvre de la NPRM qui sera pleinement déployée à la fin de cette année et dont les effets seront quantifiables et visibles en début de LPM, sachant que les politiques de ressources humaines, notamment la politique salariale, s'inscrivent nécessairement dans le temps long.

En outre, la période couverte par la nouvelle LPM permettra de traduire dans les faits les éléments de rénovation indiciaire contenus dans la NPRM. Ce chantier indiciaire, qui comportera des mesures ciblées sur des populations bien identifiées, visera aussi à contrer les effets assez puissants du tassement des grilles dû aux relèvements successifs du minimum de la fonction publique. Nous voulons, grâce à la rénovation indiciaire, consolider la valeur méritocratique des parcours professionnels militaires, qui est l'essence de notre modèle de ressources humaines pour chacune des armées.

Vous le voyez, les questions de ressources humaines sont parfaitement intégrées dans le projet de LPM. Nous déployons une stratégie d'ensemble qui nous permettra d'agir sans doute comme nulle autre organisation, sur une très large palette de leviers : la formation, l'environnement professionnel, la qualité de vie au travail, le suivi des jeunes, l'égalité femme-homme, la reconversion et, bien sûr, la politique salariale.

**M. Jean-Michel Jacques, rapporteur.** Je vous remercie de nous avoir permis de cerner le périmètre de la LPM sur le plan social. Dans ce projet de loi, près de 97 milliards d'euros sont consacrés aux ressources humaines civiles et militaires du ministère des armées, comme il le faut. Vous avez mentionné diverses mesures satisfaisantes relatives à l'accompagnement des familles et à la fidélisation, qui passe par la valorisation du mérite. Les femmes et les hommes qui s'engagent dans nos armées estiment que dans cet univers on monte marche par marche, par le travail et le mérite. Mais lors des auditions que nous avons conduites, nous avons constaté l'aplanissement des soldes du soldat et de l'adjudant ou du jeune lieutenant et du colonel. Il importait de corriger cette évolution et, au-delà la NPRM qui a déjà amélioré les choses ces dernières années, il est bon que vous alliez plus loin pour mettre en valeur l'échelle progressive des rémunérations. Pouvez-vous détailler le plan « famille II », qui concerne militaires et civils ? Qu'est-il prévu pour l'hébergement et aussi pour la garde des enfants, parfois très difficile étant donné les contraintes opérationnelles ?

**M. Thibaut de Vanssay.** La NPRM, qui était prévue dans le rapport annexé de la LPM 2019-2025, va devenir un outil de politique salariale et de la manœuvre de ressources humaines de la LPM 2024-2030.

Les groupes de travail – réunissant des élus locaux, des associations dont des associations de conjoints et l’administration – ont été lancés par le ministre pour définir ce qui a fonctionné et ce qui a moins bien fonctionné dans le premier plan « famille », qui a démarré en 2018. Sans doute son organisation était-elle un peu trop centralisée. Aussi le ministre nous a-t-il demandé de donner aux commandements territoriaux les moyens de conduire des actions locales pour tenir compte de ce que les situations diffèrent selon que l’on est à Varcès ou à Toulon, et de nouer des partenariats avec les communes qui ont la chance d’accueillir des unités militaires sur leur territoire.

D’autre part, nous allons quelque peu réorienter notre politique d’action sociale, les groupes de travail ayant conclu que les sujétions de la vie militaire étaient insuffisamment prises en compte dans l’accès à certaines prestations d’aide ministérielle. Un travail est en cours qui vise à mieux prendre en compte pour l’éligibilité à certaines prestations la réalité des contraintes opérationnelles, qui ne sont pas les mêmes selon que l’on est embarqué sur une frégate multi-missions à Brest et en alerte 48 heures ou militaire avec un programme établi pour le mois.

Enfin, il faut reconnaître que mieux accompagner les conséquences de la mobilité pour les militaires et leurs familles est un programme de très long terme. Les armées ont pu s’exprimer : le Haut Comité d’évaluation de la condition militaire a remis un rapport au président de la République à ce sujet il y a peu. La mobilité est intrinsèque au statut et à la manière dont sont organisés les parcours professionnels de nos cadres, particulièrement les officiers. Chaque situation individuelle provoque des attentes particulières, et nous avons souvent le sentiment de ne pas être « sur la cible », mais cela s’explique : il y a 25 000 mutations chaque année, et donc 25 000 situations particulières, ce qui provoque parfois un sentiment d’insatisfaction.

Les chefs d’état-major des armées ne souhaitant pas réduire drastiquement la mobilité des militaires, il convient de définir un « package » complet, accessible au militaire, pour chaque famille – sachant toutefois que certaines familles ne souhaitent pas être accompagnées –, permettant de la prendre par la main pour rechercher un logement, inscrire les enfants à l’école, aider à la transition professionnelle ou à la recherche d’un emploi pour le conjoint, qui est majoritairement une conjointe. Notre administration, qui travaille souvent en silos, doit se rendre capable d’offrir une palette de services beaucoup plus efficaces. Cela prendra du temps. En particulier, la question du logement, dont je n’ai pas la responsabilité, suscite de nombreuses interrogations car, à la différence de ce qui vaut pour nos camarades gendarmes, il n’y a pas dans les armées de logement par nécessité de service.

Nous menons donc une politique active d’accompagnement professionnel et social, et un gros tiers des crédits alloués au nouveau plan « famille » sera affecté aux moyens qui seront donnés aux commandants locaux pour conduire des projets concrets.

**M. le président Thomas Gassilloud.** Nous en venons aux interventions des orateurs des groupes.

**M. Mounir Belhamiti (RE).** Votre exposé clarifie les enjeux en matière de ressources humaines pour nos armées ; au nom du groupe Renaissance, je vous en remercie. La guerre en Ukraine confirme que les menaces cybernétiques sont aujourd'hui prépondérantes et touchent tous les pans de notre société. Il est indispensable d'adapter nos forces à cette évolution irréversible et la nouvelle LPM est une réponse audacieuse à ces nouvelles menaces. Demeure le défi que vous avez mentionné : le recrutement suivi de la fidélisation de nos combattants. Ce défi est d'autant plus préoccupant quand il s'agit de cyberdéfense que toute l'industrie française du numérique entendu au sens large est confrontée à d'importantes difficultés de recrutement. Numeum, la première organisation professionnelle du secteur, indique que 10 000 ingénieurs manquent chaque année en France alors que 230 000 postes seront à pourvoir d'ici à 2025 dans le secteur du numérique, dont 75 000 experts, notamment pour faire face à l'augmentation exponentielle de la cybercriminalité. Autre sujet de préoccupation en matière de formation : la baisse du niveau des élèves français en mathématiques. Une évaluation internationale a lieu tous les quatre ans pour observer le niveau de mathématiques des élèves de 6 ans et, en 2019, la France s'est classée dernière des pays de l'Union européenne. Enfin, notre secteur public peine à attirer étant donné les avantages, notamment financiers, qu'offre le secteur privé. Face à cette équation complexe, comment comptez-vous atteindre les objectifs en matière de cyberdéfense fixés par la nouvelle LPM ?

**M. Thibaut de Vanssay.** Nous n'avons pas la solution miracle que personne n'a... Notre trajectoire cyber, très ambitieuse, a été fixée dans la LPM 2019-2025, revue à la hausse lors de l'ajustement annuel de la programmation en 2021 et confirmée dans la nouvelle LPM. Il n'y a pas de meilleurs recruteurs que ceux qui « vendent » directement le métier qu'ils exercent. Ma direction vise à assurer la cohérence ministérielle, n'est là qu'en appui du Comcyber, de la DGSE et des armées, qui vont recruter directement dans les écoles. D'autre part, nous développons et nous allons continuer de développer nos formations internes. Je vous invite, si vous ne l'avez pas encore fait, à aller visiter les classes de BTS cyber au lycée Charles-de-Gaulle à Saint-Cyr-l'École. Nous y avons mis des moyens, nous allons développer ces formations et augmenter de 30 % d'ici 2025, les effectifs d'élèves formés chaque année, qui iront soit à la DGSE soit dans les autres services du ministère. Un BTS CIEL « cybersécurité, informatique, réseaux électroniques » sera également créé à Brest.

Les jeunes gens qui nous rejoignent le font parce qu'ils trouvent au ministère ce qu'ils ne trouvent nulle part ailleurs ; nous faisons des choses qu'aucune autre entreprise ou organisation publique n'est capable de faire. Cela participe de notre « marque employeur » et cela a une véritable valeur sur le marché. La difficulté, vous l'avez indiqué, est de parvenir à concilier nos ambitions et les qualifications présentes sur le marché de l'emploi. Nous cherchons à la résoudre en formant nous-mêmes et en requalifiant. D'autre part, nous ne nous battons pas pour garder trop longtemps certains ingénieurs ou techniciens cyber parce que ce combat est sans doute inaccessible dans le domaine cyber. Qu'ils restent chez nous au moins cinq ans, c'est l'objectif que nous nous fixons pour les contractuels civils et c'est déjà très bien parce qu'ils mettront ensuite ce qu'ils auront appris chez nous au service de l'économie nationale et finalement de la protection cyber nationale.

Nous avons pour difficulté complémentaire d'assurer l'encadrement stable de nos jeunes techniciens et ingénieurs cyber par des titulaires expérimentés, civils ou militaires. Nous y travaillons avec la DGA.

**Mme Stéphanie Galzy (RN).** Nos militaires s'engagent quotidiennement au service de la France. Il est fondamental que cet engagement s'exerce au mieux. Cela passe entre autres par de bonnes conditions de vie et une meilleure prise en compte de la situation personnelle et familiale de nos soldats. Consciente de cette nécessité face aux impératifs de fidélisation de nos recrues, le ministère des armées a lancé un premier plan famille pour la période 2018-2022, doté de 302 millions d'euros ; un second suit, dont le budget est porté à 750 millions, qui vise à limiter l'impact des engagements opérationnels et des mutations fréquentes sur la vie personnelle, familiale et professionnelle afin de mieux accompagner la mobilité de nos militaires. Le rapport annexé du projet de LPM 2024-2030 évalue les besoins en infrastructures à 16 milliards d'euros contre 12 milliards pour la période 2019-2025 et annonce un effort particulier pour leur entretien courant et leur remise à niveau. Dans le cadre des plans Hébergement et Ambition logement, quels investissements sont destinés aux rénovations nécessaires pour améliorer les conditions de vie des militaires ?

**M. Thibaut de Vanssay.** Les questions de logement et d'hébergement ne sont pas de ma compétence. Toutefois, l'analyse du premier plan « famille » a montré que ses chapitres s'entremêlaient : c'était à la fois un plan d'accompagnement des familles et d'amélioration des conditions de vie des militaires. Nous avons souhaité, dans le deuxième plan à venir, séparer strictement ce qui relève de l'aide aux familles de ce qui touche à la vie dans l'emprise militaire et à l'hébergement. C'est pourquoi les crédits relatifs à l'entretien des hébergements ne figurent pas dans les 750 millions d'euros mentionnés. Je crois savoir que le secrétaire général pour l'administration vous a parlé du plan Ambition logement, qui marque une rupture avec ce qui a été fait depuis quarante ans en ce qu'il sécurise notre parc domanial. Nous avons signé un contrat pour 35 ans qui nous permettra de rénover 80 % de notre parc des logements aux meilleures normes énergétiques et de construire entre 2 800 et 3 000 logements sur la période, avec un effort d'investissement qui couvrira les premières années du contrat jusqu'en 2030. La situation actuelle résulte du sous-investissement passé dans cette partie du patrimoine immobilier du ministère des armées. Être lié à des professionnels pour la gestion, la rénovation et la construction est une forme de garantie. Nous avons essayé la régie puis la quasi-régie avec la Caisse des dépôts ; cette fois, des crédits sont sanctuarisés. Je m'en tiendrai là, au risque, sinon, de sortir de mon champ de compétences.

**M. Frédéric Mathieu (LFI-NUPES).** Comme l'a fait le Conseil d'État, le groupe La France insoumise, et il n'est pas le seul, a déploré le caractère largement incomplet de l'étude d'impact du projet de LPM et sur ce plan le volet « ressources humaines » du texte ne démerite pas, il est des plus flous. Je suis heureux de vous avoir entendu dire que vous sauriez quoi faire du dernier alinéa de l'article 6, qui est ainsi rédigé : « Le ministère adaptera la réalisation des cibles d'effectifs fixées par le présent article et sa politique salariale en fonction de la situation du marché du travail ». En le lisant, toutes mes pensées sont allées vers vous et vos équipes, qui serez chargés de la mise en œuvre de cette disposition. Vous nous avez dit avoir des idées précises à ce sujet ; elles m'intéressent et j'aimerais connaître quelques exemples concrets de ce que ce septième alinéa vous permet d'envisager.

Vous avez souligné que la politique salariale concerne civils et militaires. Je m'en félicite, car il n'est parfois question ici que des militaires alors même que près de 60 000 civils travaillent au ministère des armées dont ils sont une composante essentielle, dans le secteur cyber par exemple. Vous expliquez vouloir faire porter les efforts sur la génération des 30-45 ans ; pourquoi une tranche d'âge si restreinte alors que vous parlez aussi de relever les limites d'âge ? Encore laissé-je de côté les deux années supplémentaires de travail liées à une

réforme des retraites qui n'est pas forcément promise à la pérennité – je reste optimiste... Vous avez aussi évoqué la valorisation de l'expertise en misant sur les compétences plus que sur les statuts ; le risque n'est-il pas alors d'ajouter une distorsion au tassement des rémunérations que vous avez mentionné ? Vous avez également parlé de gagner en agilité grâce à des mesures réversibles ; quelles seraient-elles, concrètement ? Enfin, pourriez-vous faire le point sur la perte de pouvoir d'achat subie depuis un an par les différentes catégories civiles et militaires, de manière que nous ayons un tableau précis des ravages de l'inflation au sein du ministère ?

**M. Thibaut de Vanssay.** Je vous remercie, Monsieur le député, de m'accompagner par vos pensées chaleureuses dans la mise en œuvre du dernier alinéa de l'article 6. La loi de règlement a montré qu'au cours de l'exercice 2022 nous avons sous-réalisé nos schémas d'emplois et nos cibles d'effectifs. Pour l'instant, je vous l'ai dit, le recrutement tient dans tous les domaines, même s'il est plus difficile pour les militaires du rang que pour les officiers, et il tient relativement bien pour le personnel civil, mais nous remarquons un phénomène commun à toutes les administrations : le goût d'être titulaire se perd. Il nous faut cesser de stériliser des crédits en prévoyant une dépense de masse salariale dont il apparaît en fin d'année qu'elle n'a pas été exécutée. Nous voulons, puisque la loi de finances initiale vous est présentée en octobre alors que l'exécution annuelle définitive n'est pas encore connue, pouvoir redéployer ces dizaines de millions d'euros au profit de la politique salariale, soit en usant de dispositifs existant tels que la prime de lien au service, soit en complément de certaines mesures catégorielles que nous n'aurions pas obtenues en loi de finances initiale, soit en dégageant des enveloppes supplémentaires pour le complément individuel annuel. Nous ciblons la population des 35-45 ans parce que c'est dans cette tranche d'âge que les départs sont les plus nombreux alors que cette population est indispensable pour encadrer nos jeunes, civils ou militaires. Perdre la bataille des 35-45 ans, c'est perdre toute la bataille.

**Mme Valérie Bazin-Malgras (LR).** Parce que nous souhaitons conserver le modèle professionnel de nos armées, nous devons fidéliser nos militaires dans un marché de l'emploi dynamique où beaucoup de nos officiers et sous-officiers peuvent être débauchés par les entreprises de la BITD. Comment fidéliser ces cerveaux nécessaires à nos forces mais nécessaires aussi à notre industrie de la défense, et qui quittent parfois les armées pour des raisons salariales ? Le plan « famille » est une belle réussite ; le groupe Les Républicains salue son amplification mais considère qu'il ne va pas assez loin. Ne peut-on envisager qu'une partie des crédits alloués au nouveau plan soient utilisés pour abonder des projets d'équipements – écoles, collèges, piscines, stades... – des collectivités aux abords des casernes, quand ils manquent ?

**M. Thibaut de Vanssay.** Ce serait vous mentir de prétendre qu'en matière de fidélisation la question salariale ne se pose pas. C'est pourquoi j'insiste sur le fait que, pour le personnel civil comme pour le personnel militaire, nous devons viser en priorité les quadragénaires. Cette tranche d'âge marque un tournant dans la vie professionnelle et dans la vie personnelle, et les militaires supportent alors sans doute un peu moins bien les mutations. C'est pourquoi nous voulons nous concentrer sur cette population.

Nous ne pouvons nous opposer au départ d'un militaire dont le contrat est parvenu à son terme ni à celui d'un militaire de carrière qui a accompli la durée de service exigée pour bénéficier d'une pension avec liquidation immédiate et qui est libre de tout engagement envers l'armée. Nous signons donc des *gentlemen's agreements* avec les entreprises de la

BITD pour éviter de se piller la ressource. Mais cela ne résout pas tout, et il nous revient de démontrer que l'on est mieux au ministère que dans d'autres entreprises.

Nous avons réfléchi à l'idée d'abonder des projets locaux ; il apparaît qu'une disposition législative n'est pas nécessaire à cette fin et nous trouverons des moyens d'intervention. C'est dans cet esprit que le ministre inscrit le nouveau plan « famille ». Pour autant, je ne suis pas convaincu que des investissements soient toujours nécessaires. Il y a parfois des piscines municipales ; il suffit alors à un régiment qui n'a pas de piscine de passer une convention avec la commune considérée.

**Mme Valérie Bazin-Malgras (LR).** Mais quand il n'y en a pas ?

**M. Thibaut de Vanssay.** Nous n'en sommes qu'aux prolégomènes ; nous avons une loi de programmation pour réussir.

**Mme Sabine Thillaye (Dem).** À l'initiative du Comcyber et en collaboration avec les armées, un parcours de carrière va être élaboré en partenariat avec les industriels, de manière que toutes les parties de l'écosystème de cyberdéfense français travaillent ensemble. Comment se matérialisera ce parcours ? Ne pouvait-on créer plus de passerelles entre secteur privé et secteur public pour permettre un va-et-vient ? Les effectifs de la réserve opérationnelle vont doubler d'ici 2030 et des réservistes de certaines spécialités pourront travailler jusqu'à 72 ans. Pour l'instant, le projet de LPM ne mentionne à ce sujet que les professions médicales, les pharmaciens et les vétérinaires ; ne pourrait-on compléter la liste avec les cyber-combattants ou les spécialistes cyber ? Enfin, le système d'information des ressources humaines, apparemment obsolète – les données sont éparpillées et les agents ne peuvent accéder à leur dossier individuel, insuffisamment dématérialisés –, fait l'objet de grands investissements depuis octobre 2021. Une jonction doit être faite entre l'intranet défense et l'internet ; comment assure-t-on la sécurité du système dans ce cadre ?

**M. Thibaut de Vanssay.** Avant d'imaginer des passerelles public-privé en matière cybernétique, il serait plus pertinent de réfléchir à des passerelles public-public et de mettre fin à la prédation qui s'exerce entre organismes publics. Dans cette optique, la direction interministérielle du numérique a été missionnée pour éviter la prédation, et une grille de rémunération commune à l'ensemble des ministères a été mise au point pour les agents sous contrat. Cela n'empêche pas, quand on recherche des agents expérimentés, de faire des passerelles public-privé, mais aussi privé-public. J'ai reçu des témoignages de salariés de grandes entreprises privées qui ont choisi de les quitter et consenti parfois à une perte de salaire pour venir travailler au ministère des armées, pour de très bonnes raisons : le sens du collectif, l'intérêt du travail, une vision à long terme. Je le répète dans toutes les instances où j'ai l'occasion de m'exprimer : nous devons être fiers de notre service public et cesser de noircir le tableau en permanence.

Il y aura bien sûr une réserve de spécialistes cyber., qui pourront servir jusqu'à 72 ans.

Le système d'informations des ressources humaines (Sirh) est l'outil de combat des directeurs des ressources humaines et de ma direction. C'est un projet phare pour la période 2024-2030 ; je pense que l'on vous en a fait la démonstration lorsque nous vous avons reçue à Tours, Madame la députée.

**Mme Mélanie Thomin (SOC).** Le groupe Socialistes et apparentés s'interroge sur l'articulation de la LPM actuelle et de la LPM à venir. Dans la LPM 2019-2025, la cible d'augmentation du nombre d'équivalent temps plein (ETP) du ministère des armées pour 2023 est de 1 500, en rupture significative avec le reste de la tendance. Mais l'article 6 du projet de nouvelle LPM nous présente une trajectoire plus progressive à partir de 2024. Comment expliquez-vous la cible pour 2023 ? Son exécution est-elle réaliste ou doit-on comprendre qu'une partie de cet objectif est reportée dans les cibles de l'article 6 de la nouvelle LPM ? D'autre part, le Conseil d'État, jugeant obscurs le sens et la portée du septième alinéa de cet article, dont notre collègue Mathieu a rappelé la teneur, a suggéré de ne pas le retenir, apparemment sans succès ; pouvez-vous en préciser l'objectif et la pertinence ?

Comment, en cas de mutation, sera facilité le rapprochement des conjoints et dans quelles conditions ? C'est un enjeu majeur de l'attractivité des carrières militaires et de la fidélisation de soldats. Pouvez-vous nous indiquer comment vous comptez doter les commandants de terrain de nouveaux moyens pour rendre attractifs les carrières militaires ?

**M. Thibaut de Vanssay.** Je pense avoir répondu à une partie de votre question dans ma réponse à M. Mathieu. Effectivement, dans la loi de finances initiale pour 2023, la cible d'effectifs est fixée à 1 500. Mais entre le moment où l'on présente la trajectoire prévue dans la LPM 2019-2025 en loi de finances initiale et le moment où l'on constate le résultat de l'exercice de l'année écoulée, il y a un décalage de quatre mois, soit un tiers de l'année – et quand on recrute entre 25 000 et 30 000 personnes par an, il peut se passer énormément de choses pendant ce laps de temps. Compte tenu des résultats de la gestion 2022, la cible de 1 500 nouveaux ETP en 2023 nous est apparue difficile à atteindre quand nous avons lancé la gestion 2023. Dans un souci de sincérité, nous avons recalé les cibles qui doivent nous amener à 275 000 ETP en 2025, avec un point d'arrivée estimé inférieur à 1 500 fin 2023.

Je ne sais pas si je vous ai convaincue, mais j'ai tenté de vous dire comment je perçois le dernier alinéa de l'article 6 sur le plan opératoire, puisque je serai chargé de proposer certains dispositifs à ce sujet.

Le taux d'emploi des conjoints qui, je vous l'ai dit, sont surtout des conjointes, a très fortement évolué au cours des dix dernières années, notamment dans les populations les plus mobiles, les ménages d'officiers, notamment les officiers supérieurs et les sous-officiers supérieurs, pour s'établir à peu près au niveau national. C'est une préoccupation pour nous. Une petite majorité de ces conjointes sont des agents publics, titulaires ou contractuels, et une partie non négligeable d'entre elles sont des agents publics du ministère de l'Éducation nationale. Nous avons donc mis au point un dispositif désormais parfaitement rodé avec le ministère de l'Éducation nationale pour permettre aux enseignants et aux agents techniques de ce ministère de trouver un poste dans la commune ou à proximité de la commune d'affectation du militaire muté. Ce dispositif est décentralisé ; les recteurs sont chargés de son application. Je verrai mon homologue de la direction générale de l'enseignement scolaire et le directeur des ressources humaines du ministère de l'Éducation nationale dans quelques semaines pour faire le point et préparer la campagne de l'été 2023.

D'autre part, par le biais de notre agence Défense mobilité, nous accompagnons les conjoints en phase de transition professionnelle dans la recherche d'un nouvel emploi correspondant à leur qualification et à leurs envies.

Nous accompagnons également la recherche de solutions de garde d'enfants, dont l'absence est un frein à l'emploi.

Toutefois, il ne faut pas chercher à faire le bonheur des gens contre leur gré ; en particulier, le « célibat géographique » peut répondre à des motivations personnelles concernant par exemple la scolarité des enfants. Nous avons défini des mesures adéquates en prévoyant des bâtiments pour cadres célibataires, et des mesures de la NPRM permettent de mieux prendre en compte ce dispositif. Le plan « famille » continuera d'accompagner les actions visant à favoriser l'emploi des conjoints.

**M. Fabien Roussel (GDR-NUPES).** Les militaires ne sont pas des travailleurs comme les autres. Ils donnent leur vie à la nation et la nation leur apporte toute la reconnaissance qu'ils méritent à ce titre ; ils ont donc un statut à part dans notre pays. Cela n'empêche qu'ils subissent, comme chacun, les effets d'une inflation très forte depuis plusieurs mois et qui va durer. Bénéficieront-ils des rattrapages de salaires dont peuvent bénéficier les salariés payés au Smic, mais malheureusement pas ceux qui sont payés au-dessus du Smic – ce qui pose la question de la hausse du Smic et des salaires qui lui sont immédiatement supérieurs, aujourd'hui rattrapés par le montant du salaire minimum ? Nos militaires se trouvent dans une situation doublement injuste en raison de leur statut particulier. Quels moyens sont prévus pour que tous, quels que soient leurs grades, bénéficient d'un rattrapage ? Je vous le demande à mon tour : à combien estimez-vous la perte de pouvoir d'achat des militaires ces derniers mois ? Quelle hausse du point d'indice est prévue pour permettre que tous la rattrapent, et pas seulement ceux qui sont payés au salaire minimum ?

La réforme des retraites va aussi avoir un impact sur les militaires, qui devront cotiser plus longtemps et partir en pension à 54 ans au lieu de 52 ans. Aujourd'hui, une disposition permet à ceux qui souhaitent partir plus tôt pour inaptitude de bénéficier d'une pension de retraite à jouissance immédiate. Avez-vous estimé l'impact de la réforme des retraites sur nos militaires ? Y aura-t-il davantage de départs pour inaptitude ? Avez-vous estimé le montant qu'il faudra prévoir à cette fin quand la réforme des retraites sera mise en œuvre, ce que nous ne souhaitons pas ? Mais peut-être d'ici là aura-t-elle été levée ; en ce cas, vous aurez des réserves pour le reste...

**M. Thibaut de Vanssay.** Les militaires ont un statut particulier mais en matière salariale ce sont des agents publics : une disposition de nature législative du code de la défense indique que toute mesure de portée générale est transposée aux militaires dans les mêmes délais.

D'autre part, la rémunération des agents publics, au cas particulier les militaires, se compose de deux parties. La partie indiciaire est calculée pour vérifier qu'ils sont toujours au-dessus du Smic ; c'est l'indice minimum de traitement, qui est effectivement très préoccupant car la marée monte. Mais la rémunération comprend aussi une partie indemnitaire, de manière générale beaucoup plus importante pour les militaires que dans la moyenne de la fonction publique en raison de l'importance des indemnités opérationnelles qui leur sont versées. Il faut donc apprécier les deux éléments de la rémunération pour évaluer la position relative des militaires, et il se trouve aussi que 2024, première année d'exécution de la nouvelle LPM, sera aussi la première année pleine de la NPRM, qui apportera 480 millions d'euros de rémunération – et donc de pouvoir d'achat – supplémentaire aux militaires.

L'évolution indiciaire est préoccupante parce qu'elle abîme le modèle méritocratique. Sachant que 50 % des sous-officiers viennent du rang et 50 % des officiers des catégories inférieures, un problème majeur de ressources humaines se pose s'il n'y a plus de motivation parce que les grilles indiciaires sont tassées. Je n'ai pas de commentaire à faire sur la revalorisation du point fonction publique, une décision qui échappe à la compétence du ministre des armées et plus encore au directeur des ressources humaines du ministère que je suis. Nous analysons la question dans l'optique de la cohérence de notre modèle indiciaire.

Aucune disposition ouvrant droit aux pensions à liquidation immédiate n'a été modifiée par la loi portant réforme des retraites. La seule modification intervenue est que le bénéfice de la pension à liquidation différée, jusqu'à présent ouvert à 52 ans le sera demain à 54 ans. Mais le nombre de militaires qui bénéficient de ce type de pension est epsilonlesque – moins de 1 %.

**M. le président Thomas Gassilloud.** Nous en venons aux questions des autres députés.

**M. Fabien Lainé (Dem).** Dans ma circonscription, où DGA Essais de missiles est implanté à Biscarosse, la concurrence est récurrente et problématique entre DGA et BITD en matière de statuts et de traitements, non seulement pour la fidélisation mais déjà pour le recrutement du personnel. Considérant le très haut niveau de technicité des programmes en cours et à venir qu'elle doit mener à bien, la DGA est très préoccupée, sinon angoissée, par les difficultés de recrutement d'ingénieurs et de techniciens aux compétences nécessaires. À Bordeaux, les ateliers industriels aéronautiques ne parviennent plus à recruter suffisamment d'ouvriers d'État et encore moins de techniciens, ce qui pose un problème pour le maintien en condition opérationnelle des Rafale. Comment, factuellement, éviter l'aggravation de ce décrochage ?

**M. Thibaut de Vanssay.** Le ministère des armées compte 10 500 ingénieurs, dont un peu plus de 8 000 ingénieurs civils, les autres étant des ingénieurs de l'armement, des ingénieurs des études et techniques d'armement et des ingénieurs militaires d'infrastructure de la défense. Ils constituent le cœur de la DGA en assurant la maîtrise d'ouvrage. Le sujet que vous évoquez me préoccupe comme il préoccupe le délégué général pour l'armement et le directeur général adjoint. Nous ne négligeons nullement les appels du secteur privé, mais il nous semble que le bon référentiel est celui des ingénieurs de la sphère publique. C'est à quoi nous travaillons avec la réforme en cours du corps des ingénieurs et cadres technico-commerciaux (IC-ICT), aujourd'hui adossé à la convention collective de la métallurgie. Pour vous donner un exemple, comme nous avons sous-réalisé les effectifs 2022, nous disposons d'une marge budgétaire que nous avons pour partie utilisée en gestion 2023 pour abonder les revalorisations annuelles des ingénieurs de la DGA proposées en loi de finances initiale.

S'agissant des ouvriers d'État, la situation nous préoccupe d'autant plus que nous constatons un phénomène nouveau : des départs précoces d'ouvriers récemment recrutés. Ce matin encore, je traitais de ce sujet avec les délégations syndicales. Nous réfléchissons à une évolution du quasi-statut des ouvriers d'État permettant de ne plus recruter en pied de grille, mais en tenant compte de l'expérience, car certaines expertises clé nous sont essentielles. On ne peut dire que l'on continue à réparer et reconstruire en régie sans poursuivre une politique de ressources humaines cohérente. Par ailleurs, la cohérence de notre politique entre contractuels, fonctionnaires, civils et militaires, est un sujet de premier ordre. En bref, un

grand chantier est en cours au sujet des filières d'ingénieurs et de techniciens et j'en discute régulièrement avec le délégué général pour l'armement.

**M. Michaël Taverne (RN).** Vous avez exposé un effort louable de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) tout au long du parcours professionnel des personnels civils et militaires. La cotation des postes d'officiers généraux a été conduite il y a quelques années par votre direction. La cotation d'autres postes est-elle en cours ou envisagée ? Quel est l'intérêt de cet exercice au regard des enjeux que vous avez évoqués ? Nous avons constaté que dans d'autres ministères les sujets liés à la GPEC étaient souvent confiés à des cabinets de conseil privés, avec des résultats très aléatoires. Après les scandales McKinsey et Capgemini, qui ne concernaient pas votre ministère, pouvez-vous nous dire si votre direction s'appuie sur des structures privées et, si c'est le cas, dans quels domaines ?

**M. Thibaut de Vanssay.** S'il est un domaine dans lequel nous pouvons sans doute donner des leçons à beaucoup d'autres ministères, c'est la GPEC, développée depuis très longtemps pour la raison que le ministère des armées fait à peu près tous les métiers : pilote de drone, infirmier de bloc opératoire, maître d'internat, comptable... Les 275 000 emplois du ministère sont cartographiés et répartis en trente-deux familles professionnelles et dans chaque cas sont indiqués les niveaux attendus pour les postes considérés. La cartographie, de réalisation assez lourde, est révisée annuellement et la projection est faite à l'horizon de six ans : je sais chaque année que dans telle famille professionnelle j'aurai besoin de tant de colonels et d'ingénieurs. C'est la pierre angulaire pour qui souhaite assurer la cohérence entre une LPM courant sur une période de sept ans et les ressources humaines. Nous ne faisons pas appel à des cabinets extérieurs pour cela : c'est le rôle d'une sous-direction de la DRH-MD.

**M. Frédéric Boccaletti (RN).** Nos armées font face à des difficultés sans précédent de recrutement et de fidélisation. Une partie des jeunes gens qui s'engagent déchantent rapidement faute d'attractivité des missions quotidiennes. Partis pour l'aventure, l'esprit de corps et une éventuelle émancipation de la cellule familiale, certaines jeunes recrues ne trouvent pas toujours l'émulation promise et la rusticité de leurs conditions de vie ne contribue pas à leur fidélisation, si bien que de nombreux jeunes engagés ne signent pas un nouvel engagement au service de la nation. Or, les besoins de nos armées en matière de ressources humaines sont considérables. La nouvelle LPM est-elle à la hauteur des enjeux ?

**M. Thibaut de Vanssay.** Je ne sais si elle est à la hauteur des enjeux qui, je vous l'ai dit, sont nouveaux : le contexte macro-économique est inédit et la montée des tensions impose le renforcement de nos armées. Mais les jeunes Français et Françaises ne rechignent pas à l'engagement : le ministre l'a indiqué, notre armée est l'une des seules armées occidentales d'emploi pour lesquelles le recrutement n'est pas le problème principal. C'est la fidélisation qui est au cœur de nos préoccupations.

Le décalage entre ce qui était rêvé et ce qui est vécu est un phénomène assez commun. Des études ont analysé qu'en 2021, 70 % des jeunes embauchés dans le secteur privé ont quitté leur entreprise au bout d'un an. Pour notre part, nous avons recruté environ 4 400 sous-officiers en 2022, dont 490 sont partis avant la fin de la première année, soit quelque dix pour cent. Comparé à ce qui s'est passé ailleurs, c'est honorable. Enfin, l'image que nous renvoyons est capitale, et je ne cesse de le dire à mes camarades directeurs des ressources humaines des différentes armées comme à l'extérieur : soyons positifs ! Plus nous nous apitoierons sur nous-mêmes, plus nous peindrons la situation en noir comme cela se produit

parfois et moins nous attirerons. Je ne suis pas aveuglément optimiste, mais je suis optimiste sur notre jeunesse et sur notre capacité à attirer des jeunes talents.

**M. Christophe Blanchet (Dem).** Les groupes d'études lancés l'hiver dernier par le ministre des armées ont dressé le même constat alarmant que Jean-François Parigi et moi-même dans notre rapport d'information sur les réserves : beaucoup de réservistes ne se déclarent pas comme tels à leur employeur de peur de ne pas être bien considérés ou que cela nuise à de possibles promotions. Ne faudrait-il pas inclure le fait d'être réserviste dans la liste des critères de discrimination au travail interdits par la loi ? Outre cela, les règlements intérieurs de quelques entreprises proscrivent expressément la participation à une réserve ; comment améliorer notre droit sur ce point ?

Alors que les membres de la réserve opérationnelle de deuxième niveau (RO2) de l'armée de terre sont soumis à une obligation de disponibilité pendant les cinq années suivant leur départ de l'armée, il arrive que l'on ne parvienne pas à les contacter. Quelles mesures techniques prendrez-vous pour recenser correctement ces réservistes de manière qu'ils participent activement à la réserve ?

Enfin, les étudiants réservistes ne bénéficient d'aucune facilité particulière dans leur cursus. Ne faudrait-il pas y réfléchir pour hâter la fidélisation ?

**M. Thibaut de Vanssay.** Je ne veux pas donner l'impression de botter en touche mais je ne suis pas le directeur général du travail – être le directeur des ressources humaines du ministère des armées est une lourde charge en soi. Effectivement, certains réservistes ne se déclarent pas comme tels dans les entreprises qui les emploient. Faut-il en passer par la sanction en ajoutant à la liste des critères de discrimination au travail interdits par la loi le fait d'être réserviste ? À mon sens, cela traduirait un échec : cela signifierait que nous ne sommes pas capables de valoriser l'engagement de jeunes Français au service de leur pays. Cela ne relève pas directement de mes compétences mais, à titre personnel, je suis dubitatif. Se pose-t-on cette question au sujet des sapeurs-pompier volontaires ? Je ne le crois pas.

Aujourd'hui, on ne peut rappeler les réservistes de deuxième niveau que pour vérifier leur aptitude. Une disposition du projet de LPM tend à ce que l'on puisse les rappeler pour maintenir à niveau leurs compétences ; une autre disposition oblige l'ancien militaire soumis à l'obligation de disponibilité de tenir l'administration informée de ses déménagements et changements de coordonnées, car on ne peut nier qu'il y a eu un peu de laisser-aller à ce sujet.

Les mesures financières incitatives destinées aux étudiants, bourses et allocations permis de conduire, que nous avons instaurées en 2016 étaient sur-administrées, et nous avons eu un peu de mal à toucher notre public. Le projet de LPM ne prévoit pas de dispositifs pour les étudiants réservistes car il nous semble que cela ne relève pas du niveau de la loi. Nous sommes prêts à examiner la question avec les ministères de l'Éducation nationale et de l'enseignement supérieur.

Un énorme chantier nous attend au sujet des réserves. Nous devons d'abord être plus performants en interne ; cela relève de la responsabilité de chaque armée ou service. D'autre part, la valorisation de cette forme remarquable d'engagement au service du pays passera par les conventions que nous signerons avec les entreprises.

**M. le président Thomas Gassilloud.** Peut-être faut-il essayer de montrer ce que les réservistes peuvent apporter aux entreprises en apports de compétences et de responsabilité sociale de l'entreprise. Il y a là un intérêt croisé.

**M. Christophe Blanchet (Dem).** Certains sapeurs-pompiers volontaires ne se déclarent pas davantage que les réservistes. Ce n'est pas faute, pourtant, que leur engagement soit mis en lumière. C'est pourquoi, à mon avis, il faut d'une part valoriser l'engagement dans les réserves, d'autre part inscrire l'appartenance à une réserve dans la liste des critères de discrimination au travail interdits et sanctionner les entreprises qui contreviendraient à cette interdiction. Je vous invite à étudier cette possibilité, car des amendements d'appel pourraient inciter fortement à ce qu'il en aille ainsi à l'avenir. Le manque de reconnaissance des réservistes fait que sauf, bien sûr, s'ils travaillent dans les industries de défense, ils n'osent dans la plupart des cas pas se déclarer, notamment dans les trois à quatre millions de très petites entreprises. Dans ce contexte, comment les protéger indirectement sans faire d'eux des salariés protégés sinon en complétant la liste des discriminations interdites au travail ? La question est cruciale.

**Mme Sabine Thillaye (Dem).** Je puis témoigner à titre personnel qu'avant d'être membre de cette commission je savais à peine qu'une réserve existait, en quoi cela consiste et jusqu'à quel âge on peut être réserviste. Sans doute quelque chose doit-il être fait en direction du grand public dans le cadre du renforcement du lien armée-nation.

**M. le président Thomas Gassilloud.** Qu'attendez-vous du législateur, Monsieur le directeur, lors de l'examen du projet de loi de programmation militaire ?

**M. Thibaut de Vanssay.** Le statut général des militaires est le fruit d'un équilibre délicat entre des impératifs opérationnels, des sujétions et des droits individuels. C'est une véritable pépite, qui contribue notamment à la place de la France sur l'échiquier international. Aussi, je formule le vœu que, lorsque vous exercerez votre droit d'amendement, vous soyez en permanence attentifs aux conséquences que ces amendements peuvent avoir sur l'ensemble du statut général, trésor pour la défense de notre pays. En contrepartie de compensations, on impose aux militaires un régime particulier, pour de bonnes raisons. Il ne faut pas dénaturer les raisons pour lesquelles on place les gens sous statut militaire.

**M. le président Thomas Gassilloud.** Monsieur le directeur, je vous remercie. Votre message est reçu cinq sur cinq.

\*

\* \*

*La séance est levée à seize heures trente.*

\*

\* \*

### **Membres présents ou excusés**

*Présents.* - Mme Valérie Bazin-Malgras, M. Pierrick Berteloot, M. Christophe Blanchet, M. Frédéric Boccaletti, M. Jean-Pierre Cubertafon, M. Jean-Marie Fiévet, Mme Stéphanie Galzy, M. Thomas Gassilloud, Mme Anne Genetet, M. Christian Girard, M. José Gonzalez, M. Jean-Michel Jacques, M. Loïc Kervran, M. Fabien Lainé, M. Frédéric Mathieu, Mme Josy Poueyto, M. Fabien Roussel, M. Michaël Taverne, Mme Sabine Thillaye, Mme Mélanie Thomin

*Excusés.* - M. Julien Bayou, M. Christophe Bex, Mme Yaël Braun-Pivet, M. Steve Chailloux, Mme Cyrielle Chatelain, M. Yannick Favennec-Bécot, M. Olivier Marleix, Mme Pascale Martin, Mme Michèle Martinez, M. Pierre Morel-À-L'Huissier, Mme Isabelle Santiago, M. Mikaele Seo, Mme Nathalie Serre