

# A S S E M B L É E N A T I O N A L E

1 7<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, ouverte à la presse, de M. Olivier Bouchery, directeur des ressources humaines du ministère de la défense (DRH-MD), au ministère des Armées, et du commissaire général de première classe Frédéric Sternenberg, directeur de Défense mobilité, sur la condition militaire ..... 2

Mercredi  
10 décembre 2025  
Séance de 9 heures

Compte rendu n° 24

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.** Mes chers collègues, nous reprenons ce matin notre cycle d’auditions consacrées à la condition militaire. À ce titre, nous accueillons aujourd’hui, M. Olivier Bouchery, directeur des ressources humaines du ministère de la défense (DRH-MD), responsable de la définition et de la mise en œuvre de la politique RH du ministère sur l’ensemble de ces dimensions et du pilotage des effectifs de plus de 266 000 civils et militaires. Monsieur le directeur, il sera donc particulièrement précieux de vous entendre sur les différents enjeux de la condition militaire, mais également parler de ses obligations et sujétions, des garanties de compensation statutaires et matérielles. Vous êtes accompagné du commissaire général Frédéric Sternenberg, directeur de Défense Mobilité, l’agence compétente pour l’accompagnement des ressortissants du ministère dans leur transition professionnelle, qui est rattachée à la direction des ressources humaines.

Les armées s’appuient sur une population jeune et souvent contractuelle, dans le cadre de la gestion de flux de ressources humaines du ministère des armées. Près de 20 000 personnels militaires et 4 000 personnels civils le quittent en effet chaque année. Faciliter la mobilité externe et la reconversion des militaires dans le monde professionnel civil constitue une manière de participer à la diffusion de l’esprit de défense au sein de notre société. En effet, les anciens militaires sont autant d’ambassadeurs de nos armées, une fois qu’ils sont dans la vie civile.

Enfin, je souhaite attirer votre attention sur la situation particulière des couples composés de deux militaires, doublement soumis à ces sujétions. Ainsi, nous serions intéressés de connaître les mesures mises en place pour prendre en compte cette situation spécifique.

**M. Olivier Bouchery, directeur des ressources humaines du ministère de la défense (DRH-MD), au ministère des Armées.** Mesdames et messieurs les députés, merci de consacrer du temps à ce sujet de la condition militaire, un sujet de long terme au milieu d’une séquence parlementaire dont nous savons qu’elle est chargée et qu’elle impose des séances longues et tardives.

Permettez-moi, avant de passer la parole au commissaire général, de cerner en quelques mots la place et l’ambition de la DRH et du ministère sur ce sujet. La préparation à l’hypothèse d’un engagement de nos forces constitue un sujet du quotidien pour la DRH-MD, comme pour tout le ministère. La DRH-MD y consacre beaucoup d’énergie, afin d’être prête d’ici 2027, à prendre sa part d’un engagement majeur.

Les deux autres priorités que nous avons fixées visent à accompagner l’évolution de notre modèle RH à l’horizon 2030 et offrir le meilleur service RH pour nos militaires et nos civils, à l’horizon 2032.

Nous allons être confrontés à de grands enjeux en matière de démographie, d’aptitude physique, de santé mentale et d’addiction. La question du vivier de recrutement des armées est posée, comme le Haut Comité d’Evaluation de la Condition Militaire (HCECM) l’a relevé. Les réponses se trouveront dans notre recrutement, et probablement dans la numérisation de ce recrutement, pour mieux nous adresser aux nouvelles générations, mais

aussi pour intégrer le grand sujet de la féminisation, incontournable dans cette perspective démographique.

L'évolution de notre modèle RH s'adapte également à un matériel différent, qui induit de plus en plus de technicité dans les métiers du ministère. Aujourd'hui, il n'y a plus un soldat qui ne doive interagir avec un drone, il n'y a plus un matelot ou un officier marinier sur un pont qui ne manipule un Paseo. Ces matériels sont extrêmement chers et onéreux et ils exigent de plus en plus une haute technicité, à la fois de nos militaires, mais également de nos civils.

À ce sujet, la DRH-MD doit également tenir compte de la nécessaire hybridation croissante de notre modèle, dont il a été particulièrement question ces dernières semaines, à l'occasion de l'annonce du président de la République sur le service national.

Au-delà, il convient de souligner que nombre des compétences critiques que nous recherchons se trouvent principalement dans le monde civil aujourd'hui. Je pense en particulier à la guerre des drones, à la guerre cyber, aux enjeux spatiaux, à la guerre informationnelle, à la production de masse et aux cycles d'innovation. Dans tous ces domaines, les savoir-faire sont majoritairement civils. Il y a quelques décennies, l'innovation militaire entraînait l'innovation civile. Aujourd'hui, nous évoluons dans un cycle inversé, qui soulève des interrogations quant au modèle et à l'hybridation des ressources mises à disposition des chefs militaires. Il n'est nullement question de remettre en cause la singularité militaire. Bien au contraire, il s'agit de la réaffirmer, de la protéger et de la conforter, mais également de trouver la juste articulation avec les personnels civils détenteurs de ces compétences critiques, ou d'en disposer sous l'uniforme.

Ces réflexions sur le modèle des ressources humaines posent la question essentielle de la fidélisation de nos militaires, qui demeure la pierre angulaire de la condition militaire. Nous avons souvent évoqué ce sujet en nous attachant surtout aux mesures salariales et catégorielles, ainsi que des niveaux de rémunération. Toutefois, la fidélisation dépasse largement ces considérations. Elle englobe des aspects multiples, dont le premier facteur est sans doute l'activité. Viennent ensuite les problématiques de logement, d'aide sociale et surtout de reconversion. Tels sont les éléments structurants du modèle RH à l'horizon 2030.

Le second thème que je souhaite approfondir concerne la qualité du service RH rendu, objectif que nous avons fixé pour l'horizon 2032 avec deux axes majeurs. Le premier axe porte sur la gestion des talents, une approche individualisée des parcours et une attention particulière à chaque personne dans la qualité du recrutement, de la prescription de formation, de l'évaluation et de la projection de carrière. Dans certains segments du ministère, cette maîtrise est déjà remarquable, notamment pour les carrières d'officier, et cette réputation est méritée. Cette logique doit être étendue à toutes les catégories de personnels, de manière adaptée. Militaires et civils doivent bénéficier d'un accompagnement RH individualisé de qualité.

Le second axe d'un meilleur service RH concerne le vaste chantier des systèmes d'information (SI), sujet technique et méconnu, mais pourtant fondamental. Une autre « dette grise » du ministère est la dette numérique, particulièrement dans le domaine RH. Dans toute organisation moderne, la qualité du service RH dépend étroitement de celle des systèmes

d'information afin de garantir la simplicité du quotidien et la fluidité des démarches administratives. Il s'agit là d'un chantier majeur pour la DRH-MD.

**M. le commissaire général de 1<sup>ère</sup> classe Frédéric Sternenberg, directeur de Défense mobilité.** Mesdames et messieurs les députés, je vous remercie de l'intérêt que vous portez à la politique ministérielle de reconversion et plus particulièrement à Défense Mobilité, dont l'un des défis consiste à mieux se faire connaître. Défense mobilité a été créée en 2009 sous la dénomination d'Agence de reconversion de la Défense, par regroupement horizontal d'entités verticales préexistantes dans les armées et services. Elle constitue un acteur essentiel de l'attractivité et de la fidélisation et, partant, de la condition militaire. Elle représente une étape déterminante du parcours professionnel des militaires : la reconversion.

Comme l'a rappelé le président, il s'agit d'un service à compétence nationale rattaché au directeur des ressources humaines. Défense mobilité est le service ministériel des mobilités de carrière, des transitions professionnelles et de l'accompagnement vers un emploi civil, public ou privé, pour les militaires relevant du périmètre du ministère des armées (à l'exception des officiers généraux, qui disposent d'une mission spécifique). Défense mobilité fonde son action sur le code de la défense et notamment l'article L4111-1, qui stipule que le statut militaire « offre à ceux qui quittent l'état militaire les moyens d'un retour à une activité professionnelle dans la vie civile ».

Par extension, Défense mobilité peut accompagner vers l'emploi les conjoints de la communauté de Défense, dans le cadre du plan ministériel Fidélisation 360 et, sous certaines conditions, certains civils de la Défense. Elle accompagne les ayants droit qui le sollicitent en coconstruisant un projet personnel au moyen d'une offre de services présentée comme un bouquet de services permettant au militaire de choisir informations, conseils, bilan de compétences, orientation, accès à une formation ou à une certification professionnelle, ainsi que mises en relation avec des employeurs publics ou privés ou des partenaires de l'écosystème de l'emploi et de la formation.

Cette démarche dynamique repose sur le discernement, une forme de maïeutique, articulée autour de quatre questions que l'ayant droit est conduit à se poser avec Défense mobilité. La première (qu'est-ce je sais faire ?) concerne les compétences, à travers le bilan pour redécouvrir ses talents acquis, avant ou pendant la carrière militaire. La deuxième (qu'est-ce je veux faire ?) vise à clarifier les objectifs, en sachant que Défense mobilité n'accompagne que des projets réalistes et réalisables. La troisième (qu'est-ce je peux faire ?) porte sur l'ajustement du projet et transformer ce projet en un objectif possible. Enfin la quatrième (qu'est-ce je vais faire ?) ouvre sur les perspectives et le champ des possibles, grâce à des partenariats nationaux ou locaux avec des acteurs de l'écosystème de l'emploi et du travail, des collectivités et des entreprises privées, prioritairement celles de la base industrielle et technologique de défense (BITD).

Nous pilotons ce dispositif doté d'un financement d'environ trente millions d'euros et proposons une offre de services adaptée, personnalisée et digitalisée, visant à maximiser l'employabilité des ayants droit et à leur garantir un emploi pérenne et de qualité dans le respect de la soutenabilité budgétaire. Défense mobilité est organisé en un réseau de proximité dans les territoires qui assure la continuité de mission au plus près des ayants droit, de leur commandement et des partenaires locaux.

Nous sommes organisés en cinq pôles Défense mobilité régionaux : Paris pour l'Île-de-France et l'outre-mer, Rennes pour l'Ouest, Bordeaux pour le Sud-Ouest, Marseille pour le Sud-Est et Metz pour le Nord-Est. Ces pôles animent environ quatre-vingt-dix antennes Défense mobilité (y compris cinq Outre-mer) présentes là où existe un régiment, une base aérienne, une base navale ou une école.

Au sein de ce réseau, deux métiers principaux sont exercés : d'une part, l'accompagnement des ayants droit par des conseillers en transition professionnelle (CTP) et, d'autre part, le dialogue avec les employeurs recruteurs possibles avec des conseillers chargés de prospective et de la relation employeurs (CPRE).

Défense mobilité dispose également de deux centres experts. Le premier est le centre militaire de formation professionnelle (CMFP) à Fontenay-le-Comte, qui propose, en milieu militaire, une remise à niveau académique et des formations professionnelles, en partenariat notamment avec l'Agence nationale pour la formation professionnelle des adultes (Afpa), vers une cinquantaine de métiers des secteurs de l'industrie, du bâtiment, de l'aéronautique, de la mécanique, du transport et logistique, des réseaux et de l'informatique, des services à la personne et de la sécurité. Le second est le centre expert de traitement de l'indemnisation du chômage (CETIC) à Bordeaux, en lien avec France Travail, pour assurer la conformité des crédits d'indemnisation chômage restant à la charge du ministère des armées.

Enfin, Défense mobilité est l'opérateur ministériel de la certification professionnelle et délivre environ 10 000 certifications par an reconnues dans le secteur civil.

Au total, Défense mobilité accompagne, à date, environ 26 000 ayants droit (dont 2 200 militaires blessés et 2 600 conjoints), pour un flux annuel de 8 000 à 9 000 nouveaux ayants droit par an.

Défense mobilité compte environ 600 collaborateurs, dont deux tiers de civils (parmi lesquels environ un tiers sont d'anciens militaires), 60 % de femmes, pour une moyenne d'âge de 52 ans.

Les militaires sont des talents, forts de leur savoir-faire et plus encore de leur savoir-être, qualités très recherchées par les employeurs publics et privés. Quitter les armées représente une nouvelle aventure qui oblige à lâcher la main au passé et à vivre une nouvelle vie avec une nouvelle énergie.

Défense mobilité est une offre de services, qui veut être, avec des outils et des méthodes éprouvés pour révéler le potentiel, regarder le monde avec d'autres lunettes et guider vers de nouvelles opportunités, un tremplin pour accompagner au mieux ce rebond de nos sœurs et frères d'armes. Mais la reconversion est d'abord un projet personnel ; chaque projet est différent et singulier ; le défi de Défense mobilité est donc de préparer, réussir et sécuriser chaque transition professionnelle et ainsi répondre à chaque projet selon notre devise : « *Fais ce que tu veux, montre ce que tu vaux* ».

**M. le président Jean-Michel Jacques.** Je cède à présent la parole aux orateurs de groupe.

**M. José Gonzalez (RN).** Au nom de mon groupe, je tiens à saluer l'engagement constant de la DRH-MD. Nous sommes conscients des efforts que vous déployez, en

particulier dans un contexte où les besoins opérationnels ne cessent de croître face à des moyens qui, bien qu'en augmentation, restent contraints au regard des défis qui nous attendent.

Nous reconnaissons ces efforts, moteurs de la fidélisation et de la motivation de nos soldats. Cependant, malgré le dynamisme affiché de la loi de programmation militaire (LPM), nous faisons face à une crise structurelle de la fidélisation. Les armées parviennent à recruter, mais elles peinent à retenir les personnels intermédiaires, qui constituent la colonne vertébrale de l'encadrement.

Ce phénomène est en grande partie lié à la dureté du parcours de vie militaire, marqué par des mutations incessantes, la difficulté pour le conjoint à trouver un emploi stable, l'accès difficile à la garde d'enfants ou au logement, qui devient un véritable fardeau. Nous pensons que la condition militaire n'est pas uniquement un problème de solde, mais avant tout un enjeu de soutien aux familles, de cohérence du parcours professionnel et personnel des militaires. L'équation est simple : si la famille n'est pas soutenue, le militaire partira. C'est le prix de l'engagement.

Ce soutien aux conjoints et à l'aide à la mobilité constitue pour nous l'orientation la plus urgente à renforcer. Il figure au cœur des préoccupations de nos militaires et donc de leur fidélisation. Nous souhaiterions connaître les objectifs précis et les orientations assignées à ce sujet pour les deux prochaines années.

Quel objectif chiffré de taux de retour à l'emploi visez-vous pour les conjoints des militaires en situation de mobilité ? Quelles sont les mesures innovantes mises en place avec les acteurs locaux pour y parvenir ? Devant l'urgence, notamment dans les zones à forte concentration militaire, combien de places en crèches supplémentaires le ministère s'engage-t-il à financer ou à sécuriser à travers des partenariats pour la période 2026-2027 ? Quel bilan qualitatif et quantitatif tirez-vous à ce jour des mesures du plan Famille concernant l'aide à la mobilité des familles. Quelle enveloppe budgétaire est-elle précisément dédiée à ces mesures pour l'année en cours ?

**M. Olivier Bouchery.** Avant de céder la parole au commissaire général Sternenberg, permettez-moi de résister notre approche. Historiquement, le ministère avait, dès la LPM précédente, mis en place un plan Famille articulé autour d'un ensemble d'actions. Ce plan Famille a été étendu en mars 2024 à tous les aspects de la fidélisation, avec la création du plan Fidélisation 360. L'objectif consiste à avancer de manière synchronisée sur le logement, la rémunération, la prise en charge des mobilités et l'accompagnement des familles et des conjoints.

Nous avons désormais une approche holistique, traduite dans un plan d'action suivi au quotidien par la direction des ressources humaines du ministère. Cette concentration des efforts nous permet de constater en 2024 un renversement de tendances. Vous avez raison de rappeler que la fidélisation représente un défi structurel et de long terme. Il restera présent pendant un certain temps, comme dans les autres armées occidentales. Mais il faut également souligner l'aspect positif : depuis 2024, nous observons un véritable retournement sur le recrutement et la fidélisation. Les résultats sont encourageants, mais exigent de maintenir la pression.

Cette dynamique a permis de réduire le nombre des départs. En effet, former et intégrer de nouvelles recrues est nécessairement coûteux ; il faut donc contrôler le *turnover*. Les chiffres parlent d'eux-mêmes : les départs sont passés de 24 000 en 2023 à 22 000 en 2024. S'agissant des sous-officiers, les départs ont diminué de 20 %. Cette baisse n'est pas suffisante, mais elle démontre que le plan Fidélisation 360 porte ses fruits, grâce aux mesures et aux budgets que vous avez votés.

Enfin, un indicateur significatif concerne les contractuels de l'armée de terre ayant entre cinq et onze ans d'ancienneté. Leur taux de renouvellement de contrat est passé de 32 % à 36 %. Ces indicateurs attestent d'une dynamique positive sans effacer le défi de fond que vous avez évoqué.

Je laisse le commissaire général Sternenberg évoquer la question de l'emploi des conjoints.

**M. le commissaire général de première classe Frédéric Sternenberg.** Comme nous l'avons indiqué, dans la déclinaison des plans Famille et du plan Fidélisation 360, l'axe concernant emploi des conjoints représente un objectif majeur. De fait, lorsque l'on interroge les militaires, une des raisons pour lesquelles ils hésitent parfois à se réengager concerne l'emploi de leur conjoint ; c'est pourquoi, Défense mobilité a développé une offre de services destinée aux conjoints de la communauté de Défense. Nous n'avons pas d'objectif chiffré, mais la tendance est claire, dans la mesure où il y a cinq ans, nous accompagnions moins de 2 000 conjoints, alors que fin 2024, nous étions à 2 636 et, au troisième trimestre 2025, nous approchons les 3 500.

Une évolution majeure du plan Famille explique cette dynamique. Auparavant, Défense mobilité n'accompagnait que les conjoints inscrits à France Travail, désormais notre offre de services s'adresse à tous les conjoints souhaitant à accéder à l'emploi, plus seulement non plus au titre de l'accompagnement d'une mobilité géographique mais nous répondons aussi aux aspirations des conjoints qui se sont éloignés de l'emploi ou qui ont accepté des postes adaptés aux contraintes de leur conjoint militaire.

Depuis 2024, nous avons renforcé notre offre en organisant par exemple des séances d'information et d'orientation (SIO) récurrents dédiées aux conjoints. Ces rencontres permettent de présenter les droits, les dispositifs et d'inviter des partenaires comme France Travail, des employeurs privés ou des associations telles que Women Forces ou l'association femmes de militaires et familles (ANFEM). Nous organisons également des salons de l'emploi dédiés aux conjoints. Le défi consiste souvent à d'abord restaurer la confiance des conjoints en leur employabilité, notamment lorsqu'ils ont été éloignés durablement de l'emploi.

Nous utilisons aussi les vecteurs traditionnels des armées, comme les journées des familles organisées dans les unités des armées. Je suis moi-même intervenu auprès des futurs chefs de corps et de leur épouse pour présenter l'offre Défense mobilité. Nous communiquons également à travers le réseau numérique Famille des Armées (FDA).

Pour conclure, la tendance de l'accès à l'emploi semble actuellement moins favorable en raison notamment du contexte économique : nous parvenions encore en 2023 à accompagner un peu plus de 1 000 conjoints vers un emploi pérenne dans les douze mois

suivant un accompagnement assuré par Défense mobilité ; aujourd’hui, nous nous situons en deçà de 900.

**M. Thomas Gassilloud (EPR).** Dans un contexte où il est beaucoup question de drones, d’industrie de défense, de robotisation, la première force de nos armées réside avant tout dans celles et ceux qui s’y engagent, nos soldats, nos marins, nos aviateurs.

Pouvez-vous nous éclairer sur les impacts du non-vote du projet de loi de finances (PLF) 2026 sur les sujets RH ? Ensuite, vous avez parlé de l’hybridation de notre modèle RH, nécessaire pour mobiliser les capacités disponibles dans le civil, qui associera les militaires d’active, les réservistes et les volontaires.

Ne pourrons-nous pas aller plus loin à travers des modes de contractualisation, afin de mobiliser des personnes qui constituent autant de ressources rares, voire des personnes qui veulent s’engager bénévolement au sein des forces, par exemple pour animer des communautés d’Open source intelligence (Osint) ou pour mieux mobiliser des réservistes citoyens ?

Enfin, je m’adresse à vous en tant que « DRH Groupe » du ministère des armées. Nous avons auditionné la semaine dernière le nouvel officier général en charge des RH de l’état-major des armées. Comment articulez-vous vos actions avec cet officier général, avec les DRH d’armée ? Qui définit aujourd’hui la politique RH du ministère des armées ? Combien de personnels servent la fonction RH au ministère des armées ? Pourrait-on s’inspirer des pratiques de l’industrie pour gagner en efficacité ?

**M. Olivier Bouchery.** S’agissant de votre première question, l’absence de PLF entraîne des conséquences très directes pour la fonction RH du ministère des armées, qui sont de deux ordres.

La première concerne la masse salariale. Dans un régime de services votés, je dispose de 13,7 milliards d’euros hors pensions pour l’année prochaine, là où le projet de texte prévoyait 14,2 milliards d’euros. Cela représente un déficit de 500 millions d’euros, ce qui est tangible et concret. Dans une « machine » de recrutement qui fonctionne à plein régime avec des milliers d’intégrations chaque mois, cela signifie qu’assez rapidement, j’aurai consommé mon niveau de recrutement et je serai contraint de procéder à des arbitrages difficiles pour respecter l’enveloppe.

Deux options s’offriront à moi : soit cesser de recruter, soit recruter moins que prévu, avec des conséquences lourdes. Les effectifs perdus sont très difficiles à rattraper, car notre machine est déjà proche du maximum de ses capacités. Lorsque l’on veut faire du « volume », on sacrifie en partie la qualité ; cela se traduit par des recrutements fragiles, des ruptures de contrat en période probatoire et une mécanique en surchauffe, comme nous l’avons expérimenté en 2021, 2022 et 2023. Cette situation est très néfaste pour le modèle RH des armées.

Simultanément, si je maintiens le recrutement, je dois sacrifier d’autres politiques RH qui pèsent sur la masse salariale : jours de convocation de réserve, primes d’activité, entraînements, qui génèrent de l’activité opérationnelle. Ce sont des arbitrages lourds ; aucune solution n’est simple. À cela s’ajoute l’interruption de la courbe de

progression des effectifs prévue (+800 en 2025), voire une diminution selon notre capacité de recrutement.

La deuxième conséquence concerne les budgets hors T2, c'est-à-dire les crédits d'investissement. Ils financent des projets essentiels : amélioration des crèches et des structures de l'Institution de gestion sociale des armées (Igesa), amélioration des conditions d'accueil, des politiques d'accompagnement du personnel. J'ai présenté des budgets en croissance en comité social : ils ne verront pas le jour. Mon sujet majeur concerne la reconstruction des systèmes d'information RH, absolument centrale pour la qualité du service rendu et pour l'efficacité de la fonction RH. Sans ces crédits d'investissement, je ne peux préparer l'avenir.

S'agissant des ressources rares, il existe des réflexions de moyen et long terme sur le statut militaire. Nous vivons un moment de réaffirmation de la singularité militaire, qui se pourrait se traduire par des mesures législatives dans le cadre de l'actualisation de la LPM. Les compétences critiques doivent rester sous statut militaire, et la réserve constitue un vecteur puissant pour intégrer ces compétences.

Ensuite, les textes prévoient une autorité fonctionnelle renforcée de la DRH ministérielle. Cette autorité se traduit par des politiques harmonisées et des mutualisations efficaces. L'exemple de Défense mobilité est éloquent : nous sommes passés de plusieurs services à un dispositif unique, avec des gains d'efficience et de qualité.

Concernant les effectifs RH, la comparaison avec le privé est impossible. Nous recrutons 25 000 à 27 000 personnes par an, pour un effectif global de 270 000 personnes. Nous intégrons notre propre système de formation, car il n'existe pas d'écoles pour former des artilleurs ou des sous-mariniers. Nous gérons un taux de mobilité très élevé et une mosaïque de statuts : militaires, civils, fonctionnaires, officiers de carrière, contractuels. Cette complexité exige un accompagnement RH renforcé.

L'objectif ne consiste pas à augmenter les effectifs RH, mais à être plus efficaces. Les gains de productivité proviendront des systèmes d'information ; aujourd'hui, nos outils sont archaïques. Nos agents passent du temps à imprimer, ressaisir, scanner des documents pour les intégrer dans des systèmes différents. La fonction RH est là pour servir la mission, mais elle est freinée par des outils obsolètes. Mon défi pour les prochaines années est à ce titre clair : il consiste à obtenir des systèmes d'information performants pour délivrer un service efficace à nos militaires.

**M. Christophe Bex (LFI-NFP).** Dans son rapport de 2025, le HCECM souligne les difficultés croissantes de recrutement dans les armées et relève que le point d'indice est gelé depuis 2000, pâtissant d'une perte annuelle de près de quatre mois de solde.

Le nombre de naissances en France est en baisse et entraîne mécaniquement une difficulté pour recruter. Surtout, comme le souligne le rapport, la sélectivité décroît de manière tendancielle pour presque toutes les catégories militaires et pour toutes les forces armées. Elle atteint désormais des niveaux préoccupants.

Si la sélectivité des officiers reste satisfaisante et en hausse, elle a diminué pour les sous-officiers ; de 3,7 candidats pour un poste en 2014 à moins de 2 candidats pour un poste en 2023 et de 1,7 à 1,3 pour les militaires du rang. Avec le nouveau service national

volontaire, l'objectif porte sur le recrutement de près de 50 000 volontaires supplémentaires d'ici à 2050, soit près de 10 % d'une classe d'âge.

Comment atteindre ces objectifs, surtout en promettant à des jeunes volontaires de couvrir les mêmes missions que leurs camarades d'active avec une solde de 800 euros soit un montant bien inférieur au Smic ? Si l'on vise 80 000 réservistes en 2030, associés à plusieurs milliers de volontaires supplémentaires, comment pouvoir assurer un taux d'activité suffisant à tout le monde ? Je rappelle qu'en 2023, 18 % des réservistes, soit 7 000 personnes, n'ont effectué aucune activité.

**M. Olivier Bouchery.** Je vous remercie d'attirer l'attention sur ces questions de sélectivité, qui sont essentielles et suivies avec la plus grande attention. Je souhaite rappeler en quelques chiffres simples et publics ce que les lois de programmation militaire votées par le Parlement ont permis en matière de rémunération des militaires. Il faut souligner les efforts massifs consentis par la représentation nationale.

Si l'on observe la solde médiane publiée dans le rapport social unique du ministère entre 2022 et 2024, la progression est nette grâce à la nouvelle politique de rémunération des militaires (NPRM). Cet effort, initié par Mme Parly et finalisé par M. Lecornu, se poursuivra conformément à la loi de programmation militaire (LPM) et à la réforme des grilles indiciaires. À titre d'illustration, la solde médiane des sous-officiers était de 2 383 euros en 2022 ; elle atteint 2 716 euros en 2024. Ce chiffre brut reflète la rémunération réelle perçue par nos militaires et témoigne d'une amélioration significative.

Ces évolutions contribuent aux bons résultats en matière de fidélisation. Toutefois, vous avez raison de souligner le défi de la sélectivité : nous sommes proches d'un ratio de 1,3 candidat pour un militaire du rang retenu, ce qui impose d'anticiper les conséquences démographiques dans notre modèle RH.

Concernant le service national, vous serez prochainement saisis par le gouvernement. L'objectif fixé consiste à accueillir 3 000 jeunes en 2026, ce qui constituera un test pour mesurer l'enthousiasme de cette population et le volume induit. Je suis optimiste sur notre capacité à atteindre cet objectif, fondé sur les succès des volontaires de l'armée de terre et sur la comparaison avec le service civique, qui mobilise près de 100 000 jeunes chaque année. Nous disposons donc d'un vivier prêt à s'engager pour une expérience militaire d'un an, même si la rémunération sera moindre que celle d'un contrat long.

Enfin, la question posée rejoint celle de l'hybridation de notre modèle, afin d'articuler réservistes, jeunes du service national et militaire d'active pour former une force unique et cohérente. L'état-major des armées travaille avec conviction à cette intégration.

**M. Guillaume Garot (SOC).** Ma première question porte sur les révolutions technologiques et leur impact sur les ressources humaines. Le rapport du HCECM souligne ce bouleversement en cours, qui affectera tous les champs de la politique RH : les processus de décision et d'organisation, la santé, la formation, la protection des militaires et de leur famille. Mais nous sommes également conscients des risques inhérents à ces bouleversements. Tout le monde a en tête les difficultés du logiciel Louvois. Comment anticipiez-vous les conséquences de cette mutation et quelles sont les grandes lignes de conduite de vos services sur l'utilisation des outils technologiques pour améliorer la condition militaire ?

Ensuite, pouvez-vous nous dresser un point d'étape du plan Blessés 2023-2027, en particulier sur le sujet de l'employabilité ?

**M. Olivier Bouchery.** Votre question me permet de souligner un fait essentiel que l'on ne perçoit pas toujours. Les LPM successives nous font passer d'un « modèle 2017 », c'est-à-dire une armée conçue pour 275 000 personnes avec un budget annuel d'environ 30 milliards d'euros, à un modèle prévoyant en 2030 le même nombre de personnes, mais avec un budget de 60 milliards d'euros, ou davantage selon l'accélération de notre réarmement. Ce ratio, bien qu'il faille l'interpréter avec prudence, illustre la puissance de la transformation en cours, celle d'une armée dotée de moyens technologiques considérablement accrus, de systèmes d'information renforcés et d'une technicité quotidienne sans précédent.

Cette évolution entraîne deux impacts majeurs. Le premier concerne la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Nous parlons là d'un pyramidage des effectifs qui peut sembler contre-intuitif : moins de militaires du rang, davantage de sous-officiers ; moins de sous-officiers, davantage d'officiers ; moins de catégories C, plus de B ; moins de B, plus de A. Ce mouvement de long terme traduit l'appropriation, par tous les niveaux de l'organisation, d'une masse de moyens technologiques qui transforment le quotidien du ministère.

Le second enjeu concerne les systèmes d'information au service des militaires et des civils. Je vous remercie d'avoir évoqué Louvois, épisode douloureux dans la mémoire collective. On parle moins de son successeur Source Solde, qui a fonctionné de manière nominale, et de la mise en œuvre de la NPRM – défi d'une complexité inouïe relevé par nos équipes SI – ou l'adaptation des grilles indiciaires. Ces opérations ont nécessité des modifications lourdes en *back-office*, réalisées avec succès grâce à l'expérience tirée de Louvois. Si je devais imager ce retour d'expérience, je parlerais de la problématique de la charrue placée avant les bœufs : il est compliqué de réformer l'organisation avant que l'outil ne soit prêt. Nous avons désormais retenu la leçon. La clé réside dans le bon tempo entre la conception de l'outil, la formation des équipes et l'adaptation des structures.

Il s'agit pour moi d'un enjeu fondamental pour l'efficience de la fonction RH et la qualité du service rendu à nos militaires.

**M. le commissaire général de première classe Frédéric Sternenberg.** S'agissant des blessés, la reconversion et l'accompagnement vers l'emploi constituent une de nos priorités. Nous le réalisons aujourd'hui pour environ 2 200 militaires blessés. Cet accompagnement est renforcé et sans limite de temps : un blessé ayant quitté l'état militaire peut solliciter Défense mobilité sans limite de durée et bénéficier de l'accès à notre offre de services, souvent en coordination avec l'Office national des combattants et des victimes de guerre (ONACVG).

Dans le cadre du plan ministériel Blessés, nous avons renforcé notre capacité d'accompagnement grâce à une chaîne fonctionnelle spécialisée. Environ soixante-dix conseillers en transition professionnelle (CTP) sont formés pour assurer l'accompagnement spécifique (notamment celui induit par les blessures dites « invisibles ») dédié aux blessés. Ces conseillers travaillent en interaction avec les cellules d'aide aux blessés (CAB) des armées et assurent, par exemple, une présence hebdomadaire dans les maisons ATHOS,

Nous signons également des conventions avec des partenaires nationaux, ainsi qu'avec des collectivités locales. Ces conventions intègrent systématiquement un paragraphe dédié à la reconversion et à l'accueil des blessés. Nous travaillons par ailleurs à l'évolution du dispositif d'emplois réservés vers un mécanisme modernisé, qui pourra faciliter l'accès des blessés aux trois fonctions publiques.

Enfin et par ailleurs, je souhaite évoquer l'intégration des nouvelles technologies dans les métiers mis en œuvre par Défense mobilité. Défense mobilité se prépare à l'usage croissant de l'intelligence artificielle (IA) pour anticiper ce que sera le conseiller en transition professionnelle (CTP) « augmenté ». L'objectif consiste à optimiser le travail des CTP, par exemple lors de l'accompagnement d'un projet entrepreneurial, en utilisant les ressources de l'IA pour réaliser des études de marché ou analyser des opportunités, et ainsi renforcer les capacités des conseillers de Défense mobilité.

**M. Olivier Bouchery.** Les blessés constituent une préoccupation constante du ministère. Je tiens à ce titre à rappeler l'engagement de la DRH-MD, notamment à travers les maisons Athos et la prise en charge des syndromes post-traumatiques. Ce sujet est essentiel pour l'ensemble des chaînes hiérarchiques du ministère. Nos blessés constituent une priorité, pour tous.

**M. Jean-Louis Thiériot (DR).** Monsieur le directeur, nous sommes évidemment très conscients de la singularité de la fonction RH dans nos armées. Cependant, je souscris à la dernière question posée par mon collègue Gassilloud. Je souhaiterais ainsi obtenir une évaluation générale des effectifs de la fonction RH, au niveau central et dans les armées.

Vous soulignez ensuite que l'efficience de nos administrations repose sur les systèmes d'information et l'intelligence artificielle, outils permettant de réduire les coûts et d'orienter des agents vers des liens interpersonnels. Quel est votre plan en matière d'IA et de système d'information ?

Enfin, vous évoquez la féminisation des armées et la multiplication des couples de militaires, qui posent des enjeux opérationnels en temps de paix et encore plus dans l'hypothèse d'un engagement majeur. Quel est votre plan pour répondre à ce défi, dont les conséquences pourraient être extrêmement lourdes ?

**M. Olivier Bouchery.** La famille RH est suivie dans la comitologie des familles professionnelles par mes équipes. Le périmètre des personnes concernées représente environ 16 000 agents. Une fois ce chiffre posé, il faut souligner qu'à l'intérieur se trouvent de nombreuses fonctions que l'on ne classerait pas forcément dans la fonction RH dans le secteur privé, à commencer par l'activité de chancellerie par exemple.

Nous manquons à ce jour d'indicateurs véritablement comparables. Si nous devions établir une comparaison, il faudrait faire appel à la notion de pyramide. Avec mes équipes, nous avons engagé un travail en ce sens. Il y a moins d'une semaine, nous nous sommes rendus chez un industriel privé pour observer leur organisation RH. Nous avons visité un site de 5 000 personnes où travaillaient 30 professionnels RH, dont 26 cadres titulaires d'un master RH. À titre de comparaison, notre organisation est très différente : elle reste concentrée sur des fonctions d'administration du personnel, associée à un immense défi lié aux systèmes d'information.

La transformation de la famille RH des armées doit viser un double objectif : améliorer le service rendu à nos militaires et renforcer notre efficacité, en réduisant « l’administration administrante » pour consacrer davantage de ressources aux militaires combattants. Le nerf de la guerre concerne le système d’information RH. À titre de boutade, je dirais que nous avons recensé plus de systèmes d’information RH qu’il n’y a de fromages en France, soit environ 350. Cela signifie autant de bases de données hétérogènes, impossibles à exploiter pour des algorithmes ou des analyses fiables. Aujourd’hui, il n’existe pas de solution opérationnelle sans une refonte complète.

Nous avons tiré les leçons de Louvois. La responsabilité de l’administration consiste à avancer par étapes, de manière régulière et continue. Nous disposons désormais des moyens, des solutions technologiques et des équipes pour renouveler l’écosystème numérique RH d’ici à 2032. Cela peut sembler lointain, mais pour ceux qui connaissent les déploiements SI, il s’agit là d’un rythme soutenu. Plus d’une centaine de personnes travaillent à temps plein sur ce projet, avec les meilleurs experts RH de l’État, notamment à Bercy, pour garantir des solutions souveraines, sécurisées et soutenables. Le jour où nous disposerons d’une base de données cohérente, elle sera d’une sensibilité extrême pour la protection des intérêts de la défense.

Ce chantier avance étape par étape. Il a débuté et doit bénéficier d’une bienveillance constante et de moyens pérennes. Je le compare à un tunnelier ; il ne doit progresser régulièrement et ne jamais s’arrêter. Nous réussirons à l’horizon 2032 à disposer d’un écosystème RH profondément rénové, avec des bénéfices visibles dès les premières années, grâce à des livrables progressifs.

Je veux également insister sur un autre point : il faudra aussi produire un système RH qualitatif. L’administration administrante est nécessaire, mais nous avons surtout besoin d’une administration combattante, capable de prendre sa part dans un conflit majeur si cela s’avère nécessaire. Cela implique des conséquences sur la gestion des contrats, l’accélération des rythmes de formation, la prise en charge des civils, les relations sociales, l’accueil des familles et la gestion des flux de blessés. Nous avons besoin d’une fonction RH forte, avec des personnels qualifiés, qui passent le moins de temps possible à des tâches administratives et le plus de temps à rendre du service et à soutenir la mission.

Je ne peux traiter en un mot la question de la féminisation que vous avez soulevée, mais je veux en dire l’essentiel. La féminisation ne constitue pas seulement un enjeu de conformité légale ou de conviction ; il s’agit d’un véritable enjeu opérationnel. Elle est vitale pour nos défis de recrutement et pour l’efficacité de nos équipes. La technicité croissante de nos métiers se combine parfaitement avec un recrutement féminisé. Nous devons donc dépasser les débats sur l’obligation ou la conviction ; c’est une nécessité stratégique et opérationnelle. La France doit continuer à affirmer sa position singulière dans un contexte international où certaines déclarations ne reflètent pas notre vision.

Enfin, la question des couples militaires est prise en compte dans le cadre du projet Orion. Un groupe de travail spécifique, confié à l’armée de l’air et de l’espace, traite ainsi du sujet « combat et famille ». Aujourd’hui, ces situations sont gérées au quotidien avec pragmatisme, mais elles seront modélisées à l’échelle d’un engagement majeur d’ici à mars 2026. Un hackathon réunira tous les acteurs pour simuler et anticiper les impacts. Je veux aussi attirer votre attention sur les couples civils-militaires au sein du ministère : leurs

vies seront également bouleversées en cas d'engagement majeur. Ce sujet mérite autant d'attention.

**Mme Josy Poueyto (Dem).** Je vous remercie pour vos éclairages sur cette partie des RH essentielle pour la défense et notre ministère. Ma question porte sur les accidents de service, ou plus exactement sur le calcul des pensions militaires et d'invalidité.

Je me demande s'il existe au sein de la fonction publique une différence de traitement défavorable aux militaires touchés par un dommage de service. Des militaires me font en effet remarquer qu'ils bénéficient des mêmes droits que les fonctionnaires civils, sauf en matière d'invalidité. Un exemple semble en attester. Dans les armées, la pension d'invalidité constitue en quelque sorte le paiement d'une dette de reconnaissance de la nation.

Il s'agit d'une réparation, dont le calcul repose uniquement sur le taux d'invalidité et le grade en particulier, quand il est question d'une radiation des cadres. Dans la fonction publique d'État s'ajoute l'ancienneté de l'agent, ce qui n'est pas négligeable.

Or je n'ai pas trouvé de comparatif qui me permettrait de vérifier l'équivalence des situations entre les armées et le reste de la fonction publique. De votre côté quelle est votre analyse en la matière ? À la suite d'un accident de service, existe-t-il des situations où le calcul de la pension d'invalidité d'un militaire serait moins favorable que celle d'un fonctionnaire civil ? Si tel n'est pas le cas comment enlever le doute, l'incompréhension ou le malentendu qui semble parfois subsister dans l'esprit des militaires victimes d'accidents de service ?

**M. Olivier Bouchery.** Madame la députée, je tiens à rappeler deux principes, qui me semblent essentiels. Le premier est le suivant : le militaire, comme tout agent de l'État, a droit à la réparation des préjudices subis dans le cadre de son activité. Ensuite, il faut préserver la spécificité des blessures reçues au combat et au feu, car ces situations sont humainement, personnellement et familialement difficiles.

S'il existe une différence dans la réparation et l'accompagnement, elle concerne ceux qui sont blessés lors d'un entraînement ou d'une activité quotidienne. Nous avons réuni hier la formation ministérielle spécialisée et avons abordé des exemples concrets : chutes de plain-pied, accidents de manipulation. Une organisation de 270 000 personnes connaît nécessairement ce type d'incidents.

Il est donc nécessaire de distinguer les blessures et de réservé un traitement différencié à celles reçues dans le cadre de l'action de combat. Ce principe d'organisation et de respect des valeurs me paraît fondamental. Il avait d'ailleurs été relevé par le HCECM dans son rapport sur la blessure, la mort et la maladie.

**Stéphane Le Ray, chef du service des statuts et de la réglementation des ressources humaines, à la direction des ressources humaines du ministère de la défense.** Madame la députée, le cas que vous évoquez est très précis. Je ne dispose pas d'éléments techniques complémentaires à apporter sur le traitement de telles situations ; nous n'avons pas reçu de remontées particulières sur ces différences de traitement,

En revanche, le service des pensions et des risques professionnels (SRPP), qui gère ces situations, met en place un dispositif pour améliorer et traiter avec diligence ces sujets de

pension, à travers les avis posés par les médecins, le traitement administratif, jusqu'au versement des pensions.

**M. Yannick Favennec-Bécot (LIOT).** Je souhaite revenir sur l'emploi des conjoints et sur l'équilibre familial. De quelles données disposez-vous sur le délai moyen nécessaire aux conjoints pour retrouver un emploi après une mutation ? Ce délai varie-t-il en fonction des régions et des catégories socio-professionnelles ?

**M. le commissaire général de première classe Frédéric Sternenberg.** Monsieur le député, je ne peux pas répondre précisément à votre question, car nous ne mesurons pas ce délai, qui est très variable. Cependant, je constate qu'il n'existe pas de différence notable entre les régions ; le délai dépend surtout du projet professionnel et des compétences détenues ou à acquérir par le conjoint.

Ensuite, nous disposons d'une cartographie sur l'emploi des conjoints : les zones littorales, la région parisienne et le Grand Est offrent les meilleures opportunités, tandis que les déserts militaires restent défavorisés. Ce constat est davantage attaché à la présence militaire qu'à une spécificité liée aux conjoints.

Nous mesurons l'accès à un emploi pérenne dans les douze mois suivant l'accompagnement : en 2024, nous sommes en dessous de 1 000 emplois obtenus dans ce délai. Le suivi prend fin au-delà de cette période, car il n'existe pas de contact systématique avec le conjoint, qui ne nous informe pas toujours lorsqu'il retrouve un emploi. Cette difficulté statistique vaut également pour les militaires.

**M. Bernard Chaix (UDR).** La LPM envisage de porter les effectifs de nos armées à 290 000 militaires, dont 80 000 réservistes à l'horizon 2030. Face à un contexte géopolitique dégradé, il est impératif de consacrer plus de moyens à notre défense.

Les grandes nations européennes prennent ce chemin de réarmement moral et militaire. L'Allemagne a annoncé le doublement de ses effectifs de réserve, porté à 200 000 d'ici à 2035, et la Pologne envisage de former 500 000 volontaires d'ici fin 2026. Aussi, l'objectif initial de la LPM d'établir un modèle RH hybride, plus équilibré entre professionnels et réservistes, doit être poursuivi. Le nouveau service national volontaire, s'il est mieux pensé que le service national universel (SNU), pourrait contribuer à la montée en puissance de notre réserve.

Cependant, si l'effet de masse de notre réserve est essentiel, nous faisons face à un contexte de guerre moderne. Notre sécurité nationale dépend d'abord de notre capacité à protéger nos infrastructures critiques, nos systèmes d'information et notre cyberspace national des nouvelles menaces numériques. Face à un secteur privé compétitif en matière de rémunération, nos armées peinent parfois à recruter dans ces secteurs hautement technologiques.

Certains voisins européens ont opté pour des modèles de réserve de cybersécurité différents. En cas de cyberattaque, l'Estonie propose à un ingénieur civil de contribuer à la défense des infrastructures de l'État sans aucun engagement militaire. En Finlande, une filière de cyber-experts à part entière existe dans le cadre du service militaire obligatoire.

Mes questions sont donc les suivantes. Notre réserve de cyberdéfense devrait-elle s'inspirer des modèles estoniens et finlandais ? Comment assurer que la montée en puissance de notre réserve soit non seulement quantitative, mais aussi qualitative, et qu'elle puisse ainsi corriger ces pénuries de compétences technologiques ?

**M. Olivier Bouchery.** Je vous remercie d'avoir présenté l'objectif de la LPM sous cet angle. On parle souvent de 210 000 militaires et de 80 000 réservistes, ce qui est juridiquement inexact. L'objectif réel consiste en réalité à atteindre 210 000 militaires d'active et 80 000 militaires de réserve en 2030, soit 290 000 militaires ; puis 210 000 d'active et 105 000 réservistes en 2035, soit 315 000 militaires. Cette présentation illustre la volonté d'intégrer pleinement la réserve dans notre modèle RH.

Lorsque je visite un régiment, j'entends souvent deux discours selon mes interlocuteurs. Certains me disent qu'ils ont « quatre compagnies et une compagnie de réserve » ; d'autres qu'ils ont « cinq compagnies dont une de réserve ». Cette nuance traduit la conception de notre outil militaire. L'intégration des réserves est une cible, qui figure dans l'instruction du ministre, mais aussi le plan Réserve 2030 de l'état-major des armées. Tout converge désormais vers cette ambition ; il reste à la décliner dans toutes les strates de l'organisation.

Sur le plan qualitatif, nous disposons déjà des pratiques informelles d'intégration de réservistes hautement qualifiés. En cas d'engagement, nos unités, notamment cyber, savent pouvoir compter sur ces compétences. À présent ; il convient de formaliser ce lien. Les exemples étrangers, en Europe ou outre-Atlantique, témoignent ainsi de l'existence de filières cyber attractives.

Dans nos armées, le cyber est une étape de formation très valorisée : elle offre des compétences rares, parfois inaccessibles dans le civil. Nous recevons ainsi de nombreuses candidatures. Certains jeunes intègrent nos unités, acquièrent cette expérience, puis poursuivent leur carrière ailleurs. Il s'agit là d'une richesse qu'il faut préserver en maintenant le lien et en organisant la réintégration à travers la réserve, qui s'y prête parfaitement.

Nous le faisons déjà, souvent sans le dire. Il reste à officialiser, structurer et pérenniser ce dispositif pour en faire un atout stratégique durable.

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

**Mme Michèle Martinez (RN).** La nouvelle politique de rémunération des militaires (NPRM) engendre un impact indirect, mais réel sur la capacité des militaires à se loger avec leur famille. Certes, sa mise en place a plutôt entraîné un effet à la hausse sur la solde des militaires, malgré des effets de bord. Sur le logement, vecteur de fidélisation dans les armées, ces effets sont cependant limités, même avec la légère hausse de l'indemnité de charge militaire (ICM), qui a été bonifiée avec la NPRM. En effet, l'ICM ne permet toujours pas de couvrir les frais de logement dans des zones sous tension comme Paris.

Je rappelle par exemple qu'à responsabilité équivalente, un officier gagne moins qu'un cadre civil. Même dans les zones moins tendues qu'en villes, l'ICM ne permet pas souvent de constituer un dossier solide pour se loger dans un parc immobilier privé. Monsieur le directeur, vous le savez mieux que nous, ce sujet du logement est au cœur des

préoccupations de nos militaires. Quels leviers comptez-vous activer pour pallier ces difficultés ?

**M. Frank Giletti (RN).** Quels seront les impacts budgétaires de la récente annonce présidentielle d'un service militaire volontaire, notamment en 2026 ? Vos services devront-ils nécessairement s'accroître pour gérer cette masse de jeunes ?

**M. Bernard Chaix (UDR).** Après des décennies de coupes budgétaires, la LPM 2024-2030 poursuit un objectif clair : reconstituer durablement nos effectifs. Les efforts engagés pour rendre la carrière plus attractive portent leurs fruits en 2024. Le ministère se conforme enfin à la trajectoire d'effectifs prévus pour 2030.

Aussi, les départs ont diminué de 12 % par rapport à 2023. Cependant, malgré des revalorisations salariales et indemnitàires ciblées, nous faisons face à des pénuries de profils techniques dans la cybersécurité, l'informatique et le nucléaire. Alors que les besoins de nos armées vont s'intensifier, le secteur privé reste très séduisant et attractif.

Face à ces pénuries, vos administrations envisagent-elles de développer davantage les conventions et partenariats avec les entreprises de notre BITD nationale afin de faciliter les parcours mixtes et ainsi maintenir l'excellence technologique de nos armées ?

**M. Olivier Bouchery.** Madame la députée, le logement constitue un enjeu majeur. Si l'on prend un peu de recul, il y a quelques années, la commission de la défense aurait surtout débattu de la qualité des logements ; aujourd'hui, la question essentielle est celle de leur disponibilité. Je souhaite souligner ce point positif : des progrès significatifs ont été réalisés grâce au plan Ambition Logement, qui mobilise des investissements considérables pour améliorer la qualité des habitations.

Une part des difficultés actuelles s'explique par le fait qu'un grand nombre de logements sont en rénovation et donc indisponibles pendant plusieurs mois. À cela s'ajoute un marché immobilier tendu dans certaines zones, notamment en région parisienne, à Toulon, à La Rochelle ou à Lorient, où nos militaires rencontrent des obstacles pour se loger. À l'inverse, dans des zones moins peuplées, l'accès au logement reste plus aisé.

Au sein du ministère, la DRH-MD est certes concernée par ce sujet, car il constitue un levier essentiel de fidélisation. Il est cependant pris en charge par une direction différente, composée d'experts. À ce sujet, vous entendrez prochainement Laurent Gravelaine, qui assure l'intérim à la tête de la direction des territoires, de l'immobilier et de l'environnement (DTIE). Il pourra vous fournir des précisions techniques.

Concernant le service national, les annonces récentes ne modifient pas notre organisation pour l'année prochaine : l'impact RH est maîtrisé. En revanche, l'intégration dans la LPM et la montée en puissance éventuelle de 50 000 jeunes constituera un défi majeur, au plan logistique comme pour nos systèmes d'information, qui devront accueillir une nouvelle catégorie de personnel.

Enfin, s'agissant de la qualité du recrutement, je suis heureux de confirmer que 2024 est une année satisfaisante, tant sur le plan quantitatif que qualitatif. Les filières critiques, comme le cyber, atteignent leurs objectifs sans difficulté. Le défi reste cependant devant nous à long terme, et nous devons continuer à anticiper.

**M. le président Jean-Michel Jacques.** Je vous remercie.

\*

\* \* \*

*La séance est levée à dix heures trente-cinq.*

\*

\* \* \*

### **Membres présents ou excusés**

*Présents.* - Mme Valérie Bazin-Malgras, M. Édouard Bénard, M. Christophe Bex, M. Matthieu Bloch, M. Hubert Brigand, M. Bernard Chaix, M. Yannick Chenevard, Mme Caroline Colombier, M. François Cormier-Bouligeon, M. Michel Criaud, Mme Geneviève Darrieussecq, Mme Sophie Errante, M. Yannick Favennec-Bécot, M. Emmanuel Fernandes, M. Moerani Frébault, M. Guillaume Garot, M. Thomas Gassilloud, 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, Mme Lise Magnier, Mme Michèle Martinez, M. Thibaut Monnier, M. Karl Olive, Mme Josy Poueyto, Mme Isabelle Rauch, Mme Catherine Rimbert, M. Aurélien Rousseau, M. Aurélien Saintoul, M. Sébastien Saint-Pasteur, M. Thierry Soher, M. Jean-Louis Thiériot, Mme Sabine Thillaye, M. Romain Tonussi, M. Nicolas Tryzna, Mme Corinne Vignon

*Excusés.* - Mme Delphine Batho, M. Christophe Blanchet, Mme Anne-Laure Blin, M. Frédéric Boccaletti, Mme Cyrielle Chatelain, M. Damien Girard, Mme Catherine Hervieu, M. Bastien Lachaud, M. Julien Limongi, Mme Alexandra Martin, Mme Natalia Pouzyreff, Mme Mereana Reid Arbelot, Mme Marie-Pierre Rixain, M. Alexandre Sabatou, M. Arnaud Saint-Martin, Mme Isabelle Santiago, M. Mikaele Seo, M. Boris Vallaud, M. Éric Woerth