

A S S E M B L É E N A T I O N A L E

1 7 ^e L É G I S L A T U R E

Compte rendu

Commission de la défense nationale et des forces armées

– Audition, ouverte à la presse, de MM. Emmanuel Levacher, président du GICAT, Philippe Missoffe, délégué général du GICAN, et Philippe Duhamel, président du Comité défense CIDEF/GIFAS, sur le projet de loi actualisant la programmation militaire pour les années 2024 à 2030 et portant diverses dispositions intéressant la défense (n° 2630) (MM. Yannick Chenevard et Jean-Louis Thiériot, rapporteurs)..... 2

Mercredi

15 avril 2026

Séance de 16 heures 30

Compte rendu n° 59

SESSION ORDINAIRE DE 2025-2026

Présidence
de M. Jean-Michel
Jacques,
Président



La séance est ouverte à seize heures trente.

M. le président Jean-Michel Jacques. Nous poursuivons nos travaux consacrés à l'actualisation de la loi de programmation militaire 2024-2030 par l'audition des représentants des groupes industriels des entreprises du secteur de la défense. Nous avons le plaisir de recevoir à ce titre MM. Emmanuel Levacher, président du Groupement des industries françaises de défense et de sécurité terrestre et aéroterrestre (Gicat) et président-directeur général d'Arquus ; Philippe Missoffe, délégué général du Groupement des industries de construction et activité navale (Gican) et Philippe Duhamel, président du comité défense du Groupement des industries françaises aéronautiques spatiales (Gifas), et directeur général adjoint du système de mission de défense chez Thales.

Le projet de loi d'actualisation de la loi de programmation militaire (LPM) 2024-2030 s'inscrit dans la continuité des efforts engagés, dans une logique d'économie de guerre. Le principal objectif consiste ainsi à accroître la montée en puissance de nos capacités et de nos cadences de production. En outre, l'augmentation des crédits liés à la surmarche se traduira par une augmentation des commandes. Il nous sera donc intéressant de vous entendre sur votre adaptation à ces nouveaux enjeux.

D'autre part, ce texte porte également sur une ambition d'actualisation du contrôle administratif des marchés relatifs aux matériels de guerre, armes et munitions. Nous serons, ici également, intéressés par votre perception de ces différents dispositifs.

Messieurs, je vous donne la parole.

M. Emmanuel Levacher, président du Gicat. En premier lieu, je souhaite vous remercier très sincèrement pour votre invitation devant la représentation nationale pour évoquer ce sujet si important pour nous. Le Gicat regroupe 500 membres, dont 80 % de PME, pour un chiffre d'affaires de l'ordre de 15 milliards d'euros, en croissance soutenue depuis 2022, dont 40 % à l'export (60 % en Europe). Nous représentons 55 000 emplois en France, des emplois précieux parce que non délocalisables. Ils irriguent l'ensemble des territoires français. Depuis deux ans, nous avons créé 7 000 emplois nets.

En quoi l'industrie de défense, notamment terrestre, est-elle mobilisée pour le succès du réarmement français ? Nous permettons la soutenabilité de l'effort opérationnel sur le temps long, grâce à notre profondeur stratégique. Dans ce monde de grandes tensions, cette capacité à produire sur le temps long constitue un véritable avantage, ainsi qu'un facteur qui contribue à la dissuasion.

Nous sommes également en première ligne sur tous les combats de la France en général, ceux de la réindustrialisation, de l'emploi, de la conquête technologique, de la balance commerciale et de la création de richesses. Depuis 2022, nous nous sommes structurés de manière encore plus importante pour aller chercher cette croissance, créer des emplois, gagner aussi en compétitivité. Je rappelle à ce titre que les marges de l'industrie de défense terrestre sont relativement faibles, inférieures à 10 %, nettement en deçà de celles de nos concurrents à l'international, notamment les Américains. À ce titre, je souligne que le ministère de la défense américain refuse de travailler avec des entreprises dont les marges sont inférieures à 15 %, dans la mesure où il les considère comme n'étant pas suffisamment robustes. En Allemagne, nos grands concurrents, dont Rheinmetall, profitent de taux de marge

de 15 % à 18 %, soit des marges normales et nécessaires pour pouvoir investir, innover et éventuellement être des consolidateurs.

D'autre part, la hausse des commandes nationales et à l'export constitue naturellement des phénomènes vertueux pour l'industrie. Elle permet d'augmenter notre activité, ainsi que le « poids de forme de l'industrie », expression utilisée par l'ancien ministre des armées, actuel premier ministre. Mais au-delà des injonctions et des objectifs politiques louables, seules les commandes réellement effectuées comptent pour nous, industriels. Nous apprécions naturellement la LPM, puisqu'elle offre de la visibilité à l'ensemble des parties prenantes, y compris aux entreprises. Elle structure également les lois de finances régulières et débouche normalement sur des commandes. Dès lors, l'augmentation globale programmée dans la LPM, qui permettra de passer de 2 % à 2,28 % du PIB en dépenses de défense à l'horizon 2030, nous apparaît vertueuse, même si ce taux reste en deçà de celui attendu par un certain nombre de grands acteurs. Par ailleurs, en raison des contraintes budgétaires en France, l'accélération de ces dépenses est inférieure à celle constatée dans un certain nombre de pays, en particulier européens.

Ensuite, quelle est notre perception de l'actualisation de la loi de programmation militaire ? Conformément aux annonces présidentielles de juillet 2025, cette actualisation porte l'effort global à 436 milliards d'euros sur la période 2024-2030. Il s'agit évidemment d'un effort budgétaire très important, compte tenu de la situation économique et budgétaire actuelle de la France. Cet engagement financier marque clairement une volonté politique forte de répondre aux menaces contemporaines et de redonner de la profondeur à notre outil de défense.

Nous avons bien compris également que cette accélération ne correspond pas à une nouvelle loi de programmation militaire. Il s'agit bien d'une actualisation, qui vise à accélérer certains volets afin de permettre la reconstitution de stocks et l'adaptation de nos équipements aux évolutions récentes des conflits. Nous nous réjouissons de constater la densification des commandes en matière de munitions, d'obus, de munitions téléopérées (MTO) et de drones tactiques. À cet égard, il convient de souligner que les industriels du secteur ont, ces dernières années, consenti des investissements importants, souvent sur leurs fonds propres, afin d'augmenter leurs capacités de production.

Nous saluons également le maintien de l'objectif de réalisation de l'ambition « Corps d'armée 2030 ». Derrière cet objectif, il y a un cadre extrêmement structurant pour l'ensemble des moyens nécessaires au déploiement effectif de ce corps d'armée à l'horizon 2030, avec, en outre, l'échelon division « bonne de guerre » dès 2027. Cet étagement permet de donner de la visibilité et de structurer une feuille de route claire. Il existe par ailleurs un certain nombre de projets d'avenir, accompagnés d'une réflexion approfondie, notamment sur le char. Même si nous savons que ce domaine a rencontré des difficultés, le choix d'un couple étude-développement d'une capacité intermédiaire permet de baliser la trajectoire dans la bonne direction.

Nous nous félicitons également des travaux engagés sur le missile balistique terrestre, qui constituaient jusque-là une impasse. De même, nous avons pris note avec intérêt des propos du chef d'état-major des armées (CEMA) concernant le plan d'équipement des réserves et le service national volontaire, à hauteur de 550 millions d'euros. C'est, à nos yeux, un signal positif. Nous regrettons néanmoins l'absence de détails sur l'affectation précise de

ces crédits dans le rapport annexé. Une plus grande précision aurait permis aux industriels d'anticiper et de se préparer en conséquence.

Cela étant, nous identifions plusieurs sujets que nous aurions souhaité voir davantage développés dans la version finale du texte. Le premier concerne une ambition plus forte sur la robotique terrestre, qui constitue un enjeu majeur. Ce sujet a été largement débattu et mis en avant par les chefs d'état-major des armées ; il correspond à une tendance lourde des conflits contemporains, comme l'illustre clairement le retour d'expérience (Retex) ukrainien. Or, en dehors de la mention du programme Pendragon, le texte ne donne que peu d'éléments précis sur les investissements prévus dans ce domaine d'ici 2030.

Ensuite, la notion de souveraineté concernant le successeur du lance-roquettes unitaire (LRU) n'apparaît plus dans le rapport annexé. Il s'agissait pourtant d'un débat central, et le texte initial de la LPM 2024-2030 privilégiait une solution souveraine, portée par une offre française structurée autour de champions nationaux réunis en consortium.

Troisièmement, un effort de simplification de la délégation générale à l'armement (DGA) figurait dans le projet de loi initial, mais ne se retrouve plus dans la version actuelle, ce que nous regrettons. La nécessité de simplifier et de fluidifier les processus d'achat afin d'accélérer les programmes faisait pourtant l'objet d'un large consensus. De la même manière, l'absence de calendriers clairement associés aux grands programmes constitue un manque, car la visibilité temporelle est indispensable pour que les industriels puissent organiser leurs activités.

Concernant le volet relatif aux hélicoptères, alors même que l'efficacité de ces plateformes dans la lutte anti-drone a été récemment démontrée, nous notons une interrogation sur la cible des hélicoptères de manœuvre à l'horizon 2035, ramenée à 105 unités contre 115 auparavant.

Par ailleurs, le maintien en condition opérationnelle (MCO) apparaît insuffisamment pris en compte. Le budget du MCO n'évolue pas, alors même que les besoins liés à l'amélioration de la disponibilité technique opérationnelle et à la logistique sur le champ de bataille nécessitent un effort renforcé, dans lequel les industriels ont pleinement leur rôle à jouer.

S'agissant enfin du volet normatif, les articles 11 et 21 sont plutôt favorablement accueillis, dans la mesure où ils visent à simplifier les procédures en situation de crise. En revanche, leur mise en œuvre concrète demeure parfois difficile à appréhender. Les articles 5 et 7, respectivement relatifs à la constitution des stocks à la charge des entreprises et à la redevance export, représentent un effort financier réel, particulièrement contraignant pour la trésorerie des PME et TPE. Le risque serait de les éloigner du secteur de la défense, alors même que l'ensemble de la filière dépend étroitement de sa chaîne d'approvisionnement.

Enfin, les articles 8 et 9, relatifs à la présence de commissaires dans les entreprises et au contrôle des marges, suscitent davantage de réactions. Nous sommes attachés à une relation de confiance avec la DGA et les forces. Tout excès de contrôle est perçu avec réserve. De plus, le contrôle des marges ne peut avoir de sens que si ces marges existent. Une industrie de défense dynamique et solide est indispensable pour soutenir durablement l'effort de défense national.

M. Philippe Missoffe, délégué général du Gican. L'industrie navale française représente 16 milliards d'euros de chiffre d'affaires, 58 000 emplois directs, et réalise 51 % de son chiffre d'affaires à l'export (40 % pour la part défense). La mer n'est donc en rien un théâtre secondaire de notre défense : elle est au cœur de notre souveraineté, de notre autonomie stratégique, de la protection de nos approches maritimes, de nos outre-mer, de nos infrastructures critiques, de nos flux, et bien entendu, de notre dissuasion.

La Marine nationale est aujourd'hui engagée à un niveau exceptionnel, avec plus de 80 % des bâtiments déployés. Les conflits terrestres produisent désormais des effets maritimes immédiats et durables. C'est dans ce contexte que nous abordons l'actualisation de la loi de programmation militaire, avec un esprit de responsabilité, mais aussi avec confiance. En effet, les décisions récentes relatives aux grands programmes navals confirment que la France continue d'investir dans sa puissance maritime : les quatrième et cinquième frégates de défense et d'intervention, le lancement en réalisation du porte-avions de nouvelle génération (PANG) *France Libre*, ainsi que le lancement en construction du premier sous-marin nucléaire lanceur d'engins (SNLE) de troisième génération, l'« *Invincible* », constituent des signaux clairs de continuité stratégique et industrielle.

Ces programmes irriguent l'ensemble des territoires, soutiennent l'emploi, consolident les compétences critiques et démontrent que l'investissement de défense représente également un investissement de souveraineté et de réindustrialisation. Je souhaite également souligner un résultat opérationnel trop souvent présenté comme une évidence, alors qu'il est en réalité le fruit d'un effort collectif de longue haleine. La disponibilité de la flotte française est exceptionnelle, comme l'amiral Vaujour l'a rappelé devant vous. La flotte de surface atteint ainsi un taux de disponibilité de 80 %, niveau qu'il qualifie d'unique au monde. Les sous-marins affichent quant à eux une disponibilité proche de 70 %, avec quatre sous-marins sur cinq en mer. Il a également indiqué que cette performance est directement liée aux investissements conduits dans la durée.

Pour nous industriels, cette performance est aussi le résultat de longues années de partenariats exigeants avec la Marine nationale, le service de soutien de la flotte, et l'industrie. C'est une chaîne complète qui permet aujourd'hui à la France de durer à la mer, de tenir son rang et d'intégrer rapidement les retours d'expérience issus des conflits récents. L'industrie navale salue donc l'effort budgétaire prévu par l'actualisation de la loi de programmation militaire. Dans un contexte économique et budgétaire exigeant, cet effort est significatif.

Nous relevons très positivement la confiance accordée aux industriels du naval pour renforcer et durcir les moyens de la Marine nationale. Nous relevons également la stabilité donnée aux programmes majeurs, qu'il s'agisse de la dissuasion, du SNLE de troisième génération (3G) ou du porte-avions *France Libre*. Sur ces sujets, le cap est clair, élément essentiel pour la cohérence stratégique du pays et la visibilité industrielle. Nous constatons aussi que cette actualisation intègre plusieurs enseignements opérationnels désormais incontournables : le renforcement des stocks de munitions, de missiles et de torpilles, la montée en puissance des drones navals, l'ajout d'une troisième couche de défense dédiée à la lutte anti-drone embarquée, ainsi que la transformation progressive de la guerre des mines et la maîtrise des fonds marins.

Ces orientations vont dans le bon sens. Elles renforcent la crédibilité du modèle naval français et, au-delà, celle de notre offre à l'export. Pour autant, notre responsabilité

consiste également à attirer votre attention sur plusieurs points de vigilance. Nous prenons acte du décalage des programmes de bâtiments de guerre des mines et des corvettes hauturières. Nous observons également que l'accélération de livraison des patrouilleurs hauturiers 8, 9 et 10, désormais prévue pour 2032 au lieu de 2035, appelle des clarifications. De même, le programme de capacité hydrographique et océanographique futur (CHOF), dont la notification est attendue cette année, semble connaître un décalage, notamment sous l'effet d'exigences techniques accrues qui en renchérissent le coût.

Il est essentiel que les besoins technico-opérationnels demeurent maîtrisés et cohérents avec les budgets alloués, afin d'éviter des retards de contractualisation, des surcoûts de réalisation des offres et, *in fine*, des effets d'éviction préjudiciables, y compris à l'export. Nous avons bien entendu les explications apportées lors des auditions. La marine a indiqué que le maintien à quinze frégates de premier rang relevait d'un choix de cohérence capacitaire plutôt que de volume, et que la question du format devait être traitée dans la prochaine LPM, probablement après 2028-2029, afin d'assurer la continuité industrielle.

Elle a également confirmé, s'agissant de la guerre des mines, une cible de six bâtiments à l'horizon 2036, complétée par deux capacités intermédiaires de type *supply*, avec une montée en puissance progressive et des solutions transitoires destinées à attendre l'arrivée complète des bâtiments futurs. Nous entendons cette logique de transition, mais elle confirme aussi l'existence d'un biseau capacitaire et industriel, qu'il convient d'apprécier avec lucidité.

Notre deuxième message concerne le domaine des drones navals. Il est désormais indispensable de sortir de la phase d'expérimentation pour entrer dans une véritable phase d'acquisition. Idéalement, une visibilité pluriannuelle sur les commandes est nécessaire, y compris pour de petits objets, afin de sécuriser l'industrialisation, de dimensionner les outils de production et d'assurer des prix compétitifs.

Enfin, l'actualisation de la loi de programmation militaire n'apporte pas d'éléments précis sur la synchronisation entre les acquisitions européennes conjointes, soutenues par les dispositifs du plan *ReArm Europe*, et l'investissement national. Or il s'agit d'un levier majeur pour amortir les coûts de possession et renforcer notre puissance sur certaines lignes de produits face à une concurrence non européenne. Le budget de l'Union européenne, géré par la Commission et décidé par les États membres, est appelé à être plus que décuplé pour atteindre potentiellement 130 milliards d'euros pour la défense et l'espace. L'équipe France, avec la DGA, doit être pleinement au rendez-vous afin que ces opportunités bénéficient à nos entreprises. Par ailleurs, la stratégie de captation des fonds européens par domaine doit être travaillée et explicitée par la DGA, en particulier à destination des petites et moyennes entreprises (PME) et des entreprises de taille intermédiaire (ETI).

Je souhaite enfin évoquer plus globalement la relation entre l'industrie et la DGA. La DGA est un acteur central de notre autonomie stratégique. Elle joue un rôle essentiel dans la conduite des programmes, la cohérence capacitaire, le lien avec les armées et l'accompagnement de l'innovation. Nous souhaitons que la nouvelle étape qui s'ouvre soit celle d'un dialogue plus étroit, plus fluide et plus opérationnel entre l'État et l'industrie.

Sur ce point, le volet normatif de l'actualisation de la LPM suscite de réelles interrogations. Les dispositions relatives aux redevances à l'export, à l'extension du rôle des commissaires du gouvernement et à l'élargissement du contrôle des coûts introduisent

objectivement une complexité administrative supplémentaire pour la chaîne industrielle. Notre préoccupation est simple : veiller à ce que cette complexité ne se traduise pas par des ralentissements décisionnels, des surcoûts, une moindre réactivité ou une perte de compétitivité, notamment à l'export. L'expérience passée, notamment autour de l'article 51, a montré combien la qualité de la concertation en amont est décisive.

Au fond, le sujet clé est celui de la confiance réciproque. Pour produire plus vite et mieux, il faut de l'exigence de la part de l'État, mais aussi, pour les industriels, de la stabilité, de la lisibilité et de la simplicité. L'industrie navale est une industrie de long terme. Elle a besoin d'un environnement cohérent pour tenir ses délais, développer ses compétences, structurer sa sous-traitance et rester attractive. Mesdames et messieurs les députés, l'industrie navale française est pleinement au rendez-vous. Notre message est un message de soutien et d'exigence, car donner à la Marine nationale les moyens de sa puissance, c'est faire le choix de la souveraineté, de la réindustrialisation, de l'excellence, de la durée, de la cohérence et de la confiance.

M. Philippe Duhamel, président du Comité défense Cidef/Gifas. Je suis ravi de me présenter devant vous afin de vous faire part de la position de la filière aéronautique et spatiale française, aux côtés de mes collègues du Gicat et du Gican. Olivier Andriès, président du Gifas, aurait dû être présent aujourd'hui, mais il a malheureusement été retenu par des engagements pris de longue date et vous prie de bien vouloir l'excuser.

En premier lieu, je tiens à m'associer pleinement aux commentaires généraux qui ont été formulés par mes collègues. Il a été question d'une industrie française confrontée à une croissance rapide, de la nécessité de disposer de marges suffisantes et de la capacité à gérer des effets d'accélération. Cela nous concerne pleinement.

Je n'ai pas besoin de vous rappeler l'importance stratégique du milieu aérien et spatial. Les conflits en cours démontrent à quel point cet environnement est déterminant, que ce soit pour les missions air-sol, le renseignement, la reconnaissance, le soutien sous toutes ses formes ou, bien entendu, l'appui direct aux forces. À cet égard, nous saluons l'augmentation de l'effort budgétaire que consacre l'actualisation de la loi de programmation militaire, conformément aux annonces du président de la République.

Cette actualisation permet d'opérer des ajustements par rapport aux orientations arrêtées en 2024 et de tirer les enseignements des conflits en cours pour l'équipement des forces. Ces ajustements restent toutefois partiels, dans la mesure où une partie des financements supplémentaires n'est pas orientée vers l'augmentation du pouvoir d'action des armées ou vers des enjeux capacitaires nouveaux. Dans ce contexte, il est crucial pour nous de disposer de dates claires au sein des programmes. Ces calendriers constituent un élément structurant qui nous permet d'organiser la montée en puissance industrielle, d'anticiper les recrutements et de planifier les investissements nécessaires. Ces échéances sont d'autant plus importantes que certaines annonces publiques, par exemple sur le nombre de Rafale supplémentaires, ont parfois suscité des attentes qui n'ont pas été pleinement confirmées. Il est donc difficile pour l'industrie de se fonder sur ces seules annonces en l'absence de jalons précis.

Au-delà de la dimension strictement capacitaire, l'actualisation de la LPM comporte un volet normatif et législatif conséquent, portant sur des sujets multiples, tels que le contrôle

des coûts, les redevances, le rôle des commissaires du gouvernement ou encore la constitution des stocks. Je souhaite m'attarder plus particulièrement sur l'article 7, relatif à la redevance. Jusqu'à présent, celle-ci faisait l'objet de négociations, car, dans certains cas, la compétitivité à l'export exigeait qu'elle puisse être modulée. Tel que nous comprenons le dispositif prévu par la loi, cette modulation ne serait plus possible. Dans certaines situations, cela n'aura peut-être pas de conséquences majeures, mais dans d'autres, cela pourrait rendre plus difficile la conquête de certains marchés. L'application uniforme de cette disposition risque donc de poser problème, et les industriels souhaiteraient être associés à la rédaction du décret d'application.

Le nouveau régime d'alerte des stades de défense (Stadef), qui vient compléter les dispositifs existants, est globalement perçu comme une évolution positive. Néanmoins, nous disposons encore de peu d'informations concrètes sur ses modalités opérationnelles. Je souhaite insister sur la nécessité absolue d'anticipation. L'horizon pertinent se situe plutôt autour de deux ans, ce qui suppose une information plus détaillée et des mécanismes d'anticipation plus clairs.

Ces évolutions normatives appellent, selon nous, une nouvelle relation entre le ministère des armées et la base industrielle et technologique de défense (BITD). L'atteinte des objectifs d'accélération, d'innovation et de réduction des coûts nécessite davantage de concertation, de partenariat et, dans certains cas, de co-construction, afin que les attentes et les contraintes de chacune des parties soient pleinement prises en compte.

Pour conclure, je souhaite insister sur deux points. L'actualisation de la LPM demeure résolument nationale et n'apporte pas d'indications précises sur la manière dont les outils de financement européens seront mobilisés. Or, plusieurs programmes présentent des jalons compatibles avec les dispositifs européens tels que le programme européen pour l'industrie de la défense (EDIP) pour la période 2028-2034, ce qui représente des montants très significatifs. Nous aurions souhaité que la stratégie du ministère des armées vis-à-vis de ces financements européens soit plus clairement exprimée dans la loi, en cohérence avec l'ambition affichée par la DGA d'aller chercher ces financements européens.

Enfin, nous aurions également apprécié une prise de position plus explicite sur la nécessité de revoir les méthodes de conduite des programmes. Les modalités actuelles ne sont plus toujours adaptées aux attentes des forces : il faut réduire les cycles, diminuer les coûts, gagner en réactivité et intégrer plus rapidement l'innovation. L'industrie est prête à formuler des propositions sur l'analyse de la valeur, les spécifications, les essais, l'innovation et la gestion des risques. Un industriel réduit ses prix lorsque le risque disparaît ou lorsqu'il est assumé par le ministère. Nous sommes convaincus qu'un travail commun est possible, au bénéfice du ministère des armées comme de l'industrie aéronautique et spatiale, pleinement consciente des enjeux auxquels elle est confrontée et déterminée à y répondre.

M. Yannick Chenevard, co-rapporteur du projet de loi actualisant la programmation militaire pour les années 2024 à 2030. Messieurs, je voudrais, dans un premier temps, saluer l'inscription dans ce projet de loi de l'article 15 et, à travers lui, l'intégration d'un dispositif que j'avais proposé dans le cadre de ma mission gouvernementale sur la flotte stratégique. Cet article s'inscrit clairement dans une logique de préparation de l'avenir, en marquant le passage d'un dispositif de transport à un dispositif capacitaire. En

matière de résilience et de capacité à agir, un bateau qui pose, entretient ou répare des câbles n'est plus un simple moyen logistique : il s'inscrit pleinement dans un dispositif stratégique.

Dans cette perspective, je souhaite recueillir l'avis de Monsieur Missoffe et du Gican, notamment sur la communication de la Commission européenne du 6 mars dernier, dans le cadre de la stratégie maritime européenne. De mon point de vue, il s'agit d'une véritable révolution, au regard de la domination asiatique actuelle de la construction navale, du Japon à la Corée du Sud et à la Chine et de l'annonce d'une stratégie américaine très offensive. L'Europe a identifié des secteurs dans lesquels elle doit impérativement s'engager.

M. Jean-Louis Thiériot, co-rapporteur du projet de loi actualisant la programmation militaire pour les années 2024 à 2030. Messieurs, nous savons tous que la première arme de demain sera constituée des cerveaux de nos ingénieurs et de la force de nos usines. Votre présence ici en est une illustration très claire et je vous en remercie.

Tout d'abord, pouvez-vous nous faire un point précis sur la situation du financement bancaire, de l'*equity* et du financement export ? La situation semble s'améliorer sur le volet des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). Il est important que nous disposions d'un suivi régulier sur ces sujets.

Deuxièmement, vous avez évoqué un point qui m'a particulièrement interpellé, à savoir un taux de marge significativement inférieur à celui observé chez certains concurrents européens. J'aimerais comprendre les raisons de cette situation. Est-ce lié, comme l'avait montré une étude de la DGA, à un niveau d'endettement déjà élevé de nos entreprises par rapport à leurs fonds propres, induisant des coûts de crédit élevés ? Est-ce le résultat d'impôts de production qui n'auraient pas encore été suffisamment réduits ? S'agit-il de charges salariales anormalement élevées, même si la comparaison avec l'Allemagne ne va pas toujours de soi ?

Troisièmement, vous savez que je me suis fortement mobilisé pour la création d'un outil de type France Munitions, récemment annoncé par le premier ministre. Je souhaiterais avoir votre retour sur ce dispositif, notamment sur la dimension pluriannuelle de la commande, dont nous partageons tous la nécessité. J'aimerais également que le Gican nous indique où nous en sommes concernant les commandes des coques blanches.

Enfin, je me tourne vers M. Levacher, pour interroger le Gicat. Le seul point dont l'ambition a diminué concerne le véhicule blindé d'aide à l'engagement (VBAE). Le chef d'état-major de l'armée de terre a indiqué qu'il était trop lourd et trop cher. Cette situation résulte-t-elle d'un problème de définition du besoin, de difficultés liées aux coopérations, ou d'une autre analyse ?

M. Philippe Missoffe. C'est effectivement la première fois que l'Europe reconnaît explicitement le secteur maritime et l'industrie maritime comme un secteur stratégique. En soi, il s'agit d'une très bonne nouvelle. Cette reconnaissance a donné lieu à une première stratégie qu'il faudra désormais décliner, à la fois au niveau européen et au niveau national. Au niveau européen, certains secteurs ont été identifiés comme importants et comme nécessitant un rapatriement de la production en Europe et en France. En effet, la construction des grands navires de charge s'est largement déplacée vers l'Asie, en particulier en Chine et en Corée, qui représentent ensemble plus de 90 % du marché mondial des navires civils. Cette tendance s'accroît, notamment du côté de la Chine, qui est passée en quinze ans de 12 % à

plus de 60 % des commandes mondiales. Ces évolutions ont été prises en compte, en particulier pour les ferries et les navires câbliers, pour lesquels existe une volonté de relocalisation en Europe.

Nous allons travailler sur ce chantier, en identifiant les outils à mettre en place pour répondre à ces besoins, dans un cadre européen contraint où il faut trouver les bons mécanismes. Ces sujets, bien que civils, sont suivis de près avec la direction générale des entreprises (DGE), le secrétariat général des affaires européennes (SGAE) et la représentation permanente à Bruxelles. Oui, cela va dans le bon sens, avec pour objectif le développement d'une flotte stratégique en France.

M. Philippe Duhamel. La situation s'est nettement améliorée en matière de financement bancaire, à la fois concernant la dette ou l'*equity*, pour les entreprises qui le souhaitent. Il n'en reste pas moins qu'une entreprise peut davantage convaincre une banque ou un investisseur si elle dispose de visibilité. Celles qui ne disposent pas de cette visibilité ont plus de mal à convaincre.

M. Emmanuel Levacher. Le grand forum organisé la semaine dernière par la ministre a constitué un évènement particulièrement évocateur, à la fois des progrès accomplis et de ce qu'il reste encore à faire pour donner cette visibilité indispensable, celle qui rassure durablement les investisseurs. Il existe en effet une différence importante entre le fait que l'industrie de défense, dans son ensemble, redevienne attractive, ou sorte du champ des industries considérées comme non durables, et celui de parvenir réellement à intéresser les investisseurs en leur offrant des perspectives claires et crédibles. La situation s'est nettement améliorée, mais il reste encore du travail à accomplir pour aller plus loin et consolider ces avancées. Il faut également évoquer la mobilisation de l'épargne, à travers de fonds d'investissement spécialisés ou des investissements plus directs. Ce sont là des vastes chantiers qui méritent encore d'être développés et structurés.

Je profite d'ailleurs de cette prise de parole pour répondre plus précisément à Monsieur Thiériot sur le VBAE. Effectivement, un certain nombre de programmes ont été sortis de la LPM par rapport au texte d'origine, et parmi eux figure le VBAE, destiné à terme à remplacer le véhicule blindé léger (VBL) bien connu. Cette situation est regrettable, car le VBAE constituait l'un des grands programmes du segment terrestre, qui demeurent assez rares, à l'horizon des années 2030. Le fait qu'il sorte de la LPM le fragilise mécaniquement.

Il faut en outre rappeler que des travaux ont déjà été engagés en consortium sur les phases de pré-design et d'architecture de ce matériel. Il s'agit d'un projet franco-belge, ce qui peut en complexifier la conduite. L'une des difficultés rencontrées tient à la convergence complexe des besoins exprimés par les armées françaises et belges. Ce sont bien les armées, à travers leurs états-majors, qui définissent les besoins, et non les industriels, lesquels apportent des réponses à des spécifications données.

Il est vrai que le niveau de spécification initial a pu être très élevé, conduisant à des architectures particulièrement sophistiquées. La question qui se pose désormais, et sur laquelle nous sommes ouverts à la discussion, est celle de la pertinence de continuer à lancer de grands projets à partir d'une feuille blanche. Peut-être faut-il aller plus vite en partant de solutions sur étagère, ou à moitié sur étagère, adaptées aux besoins, plutôt que de rechercher systématiquement des développements entièrement nouveaux. L'industrie est prête à relever

ce défi. Elle est là pour s'adapter à la demande, et si celle-ci évolue, elle s'y adaptera. En revanche, il importe de conserver des programmes majeurs dans le domaine terrestre, qui correspondent à des besoins réels pour la France, pour la Belgique, mais aussi pour l'export. C'est la raison pour laquelle nous sommes très attentifs à la réapparition possible de ce programme dans une future LPM, peut-être après 2027.

S'agissant des marges, quelques éléments de réponse peuvent être apportés. Il faut d'abord tenir compte de l'environnement économique général. L'industrie française, dans son ensemble, souffre d'un contexte peu favorable, marqué par une désindustrialisation progressive. Elle ne représente plus qu'une part inférieure à 10 % du PIB. Cette situation s'explique notamment par un environnement réglementaire contraignant, des charges salariales élevées et d'autres facteurs structurels. L'industrie de défense n'échappe pas à ces contraintes. À cela s'ajoutent des facteurs plus spécifiques, comme une forte fragmentation du secteur, particulièrement marquée dans l'industrie terrestre, avec des entreprises parfois trop petites, trop spécialisées ou trop isolées. Ce constat plaide pour une consolidation accrue. Le message essentiel est de ne pas aggraver ces fragilités, mais au contraire de créer un environnement plus favorable permettant d'améliorer durablement la situation.

M. Philippe Duhamel. Le ministère des Armées connaît nos marges, nos prix sont soumis à une pression à la baisse, quand nos coûts tendent à augmenter. Les marges ne pourront augmenter que dans deux cas de figure : si les prix augmentent ou si les coûts baissent.

M. Philippe Missoffe. Je considère que le financement de l'export s'est effectivement bien amélioré. J'émetts toutefois un point de vigilance très précis concernant les cautions, ou garanties-cautions. Il existe un sujet, consécutif à Bâle 3, qui est connu des services du Trésor, de la DGA et des administrations concernées, et qui peut poser des difficultés dans sa mise en œuvre. Sans entrer dans le détail, ce dispositif peut bloquer certaines entreprises lorsqu'elles souhaitent répondre simultanément à plusieurs appels d'offres nécessitant des quotients, car chaque quotient mobilise des fonds propres, même lorsqu'il n'est *in fine* pas utilisé si le contrat n'est pas remporté. Cela concerne surtout les petites entreprises. Il est donc nécessaire de travailler sur ce sujet afin de casser ce cercle bloquant et de permettre l'entrée effective des contrats.

Le second sujet porte sur les coques blanches. Emmanuel Chiva était déjà intervenu l'an dernier sur ce point. L'industrie est prête à monter en cadence et les frégates de défense et d'intervention (FDI) 4 et 5 peuvent aujourd'hui être considérées comme des coques blanches.

Mme Catherine Rimbart (RN). Je souhaite d'abord revenir sur le financement européen que vous avez évoqué. Je rappelle que l'Union européenne n'a aucune compétence en matière de défense. Il appartient à nous, Français, de prioriser nos investissements pour la défense ; et la mauvaise gestion de la Macronie ne doit pas se traduire par un abandon de notre souveraineté.

Par ailleurs, à l'approche de l'actualisation de la LPM, je souhaite vous interroger sur un point absolument structurant de notre BITD, la sécurisation effective de vos chaînes d'approvisionnement, en particulier pour les composants critiques. Les crises récentes, qu'elles soient sanitaires, géopolitiques ou industrielles, ont mis en lumière des fragilités profondes, la dépendance à des fournisseurs extra-européens, l'allongement des délais dus aux

transports, les tensions sur les matériaux stratégiques et la vulnérabilité de certaines sous-traitances de rang deux et trois. Or, dans le domaine de la défense, ces fragilités ne sont pas simplement économiques, elles peuvent à terme affecter directement notre capacité opérationnelle.

Dans le même temps, la montée en cadence attendue des industriels suppose des chaînes d'approvisionnement robustes, sécurisées et capables d'absorber des chocs sans rupture. Cela implique des choix structurants, parfois coûteux, en matière de relocalisation, de diversification des sources ou de constitution de stocks.

Avez-vous aujourd'hui une vision précise de vos dépendances critiques, afin de garantir qu'aucune d'entre elles ne constitue un point de rupture à court ou moyen terme ? Surtout, cette actualisation de la LPM prévoit-elle des mécanismes suffisamment contraignants pour assurer une véritable sécurisation de ces chaînes d'approvisionnement ? Desquels s'agit-il ?

M. Philippe Duhamel. Nous connaissons précisément notre chaîne d'approvisionnement. À chaque fois que nous identifions une vulnérabilité, et nous en identifions un certain nombre, nous cherchons à apporter des solutions. Parfois, elles consistent à constituer des stocks, même si cette option n'a pas notre préférence. Dans d'autres cas, la solution consiste à relancer ou maintenir une production en interne. Lorsque cela est possible, nous privilégions une production en France. Ainsi, pour certains de nos équipements, nous fabriquons en France des composants électroniques. Nous disposons d'une fonderie, qui a été financée par le ministère des armées. Sans elle, nous achèterions très probablement ces composants à l'étranger, par exemple au Japon.

Il existe toutefois un certain nombre de dossiers pour lesquels la problématique dépasse largement le cadre de notre industrie. Nous savons parfaitement que, pour certains composants numériques, l'industrie de défense représente un client relativement petit par rapport à d'autres secteurs, bien plus importants en volume. Dans ces cas-là, nous devons nous adapter.

M. Emmanuel Levacher. Il est logiquement question de souveraineté des chaînes d'approvisionnement, de sécurité et de résilience, soit un impératif stratégique. Cette exigence contribue d'ailleurs, dans certains cas, à des coûts particulièrement élevés, mais c'est assumé, car cela répond à une nécessité bien identifiée. Sécuriser de manière absolument exhaustive les chaînes d'approvisionnement en France apparaît toutefois comme un objectif difficilement atteignable et extrêmement coûteux. L'essentiel consiste donc à connaître précisément nos dépendances, à les gérer, à les réduire, à multi-sourcer lorsque cela est possible et, dans certains cas, à relocaliser, même si nous savons que cela se fait toujours à grands frais. Ces choix expliquent en partie des coûts moyens plus élevés dans l'industrie de défense, mais ils font partie intégrante des règles du jeu.

S'agissant des financements européens, sans entrer dans le débat politique, il faut constater qu'aujourd'hui, depuis la mise en place notamment du fonds européen de défense (FED), un certain nombre d'activités sont financées à travers des consortiums, en particulier dans le domaine de la recherche et développement. Le projet VBAE, évoqué précédemment, a ainsi été initié grâce au FED, qui a permis de travailler sur des briques

technologiques en coopération avec d'autres partenaires européens afin de proposer des concepts d'architecture.

Le véritable sujet réside toutefois dans ce que l'on appelle « l'adhérence », c'est-à-dire la capacité de ces projets européens à contribuer concrètement et efficacement à la réalisation de projets nationaux français. Dans le cas du VBAE, plusieurs dizaines de millions d'euros ont été investis par l'Europe, et si ce projet devait être retardé ou ne pas aboutir, ces financements auraient été engagés en pure perte.

Mme Constance Le Grip (EPR). Je souhaite en préambule saluer le rôle essentiel que jouent vos filières industrielles dans la BITD française, un tissu industriel composé à la fois de grands groupes bien connus, très performants, mais aussi de formidables et nombreuses PME et ETI et qui permettent à nos forces armées de se déployer partout. Elles contribuent de manière incontestable à la crédibilité de la France sur la scène internationale.

Je souhaite vous interroger sur l'adéquation entre d'une part, l'ambition capacitaire forte, portée par un effort budgétaire sans précédent dans cette actualisation de la LPM ; et d'autre part, la capacité réelle de l'appareil industriel à y répondre. Vous avez déjà évoqué les charges, les marges, les contraintes administratives, environnement, économiques. Vous nous avez également transmis vos messages concernant l'article 7.

Ensuite, qu'attendriez-vous idéalement de cette actualisation de la LPM en matière de robotisation terrestre, afin d'accélérer l'innovation et la cadence ?

M. Emmanuel Levacher. Effectivement, l'industrie terrestre se préoccupe de tout ce qui concerne la robotisation, au sens large, dont naturellement les drones et la lutte anti-drones. Ainsi, la menace principale pesant aujourd'hui sur les plateformes terrestres et sur les soldats provient de ces systèmes. La préoccupation majeure consiste donc à s'en protéger. Cette dimension est centrale.

La robotisation concerne en réalité des systèmes automatiques ou automatisés permettant de se protéger, d'évoluer sur le champ de bataille et, potentiellement, de constituer un facteur de rupture technologique capable d'entraîner une percée dans des conflits qui sont souvent figés. Il s'agit donc clairement d'un enjeu majeur, à la fois opérationnel, militaire et industriel.

Il n'est toutefois pas simple de définir avec précision une feuille de route partagée, car chacun expérimente et cherche encore. L'idée centrale consiste donc à être capable de mettre en place des boucles courtes d'expérimentation. À ce titre, le Gicat a récemment ouvert un bureau permanent à Kiev. Nous accompagnons régulièrement nos adhérents sur le terrain et, la semaine dernière encore, nous avons reçu une délégation de notre homologue ukrainien, accompagnée d'entreprises dont la quasi-totalité était des roboticiens ou des dronistes.

C'est également dans cet espace que nos entreprises, y compris les plus petites, ont un rôle essentiel à jouer pour innover rapidement, par itérations successives. Il est donc important que cet objectif figure explicitement dans les priorités. Le chef d'état-major de l'armée de terre le souligne avec force, et nous partageons pleinement cette conviction. La traduction concrète de ces ambitions dans une programmation militaire demeure plus complexe à budgéter. Toutefois, nous appelons de nos vœux la mise en place de processus

permettant de conduire ces expérimentations à plus grande échelle, voire de manière plus ouverte, afin de tester un large éventail de solutions.

Il s'agit également de mobiliser l'ensemble des acteurs dans une logique de co-construction et de collaboration étroite pour proposer des solutions. Enfin, nous manquons encore de visibilité sur certains programmes robotiques en termes d'acquisitions. Aujourd'hui, l'appel d'offres Robin est en cours pour des robots de déminage en quantités limitées, et un programme à effet majeur (PEM) robotique est envisagé à l'horizon 2030 et au-delà, pour quelques dizaines de robots. Nous ne sommes donc pas encore en adéquation avec le foisonnement technologique et entrepreneurial observé autour de ces sujets. Il n'existe pas de solution simple ou magique, mais l'objectif est désormais partagé ; il faut maintenant passer aux actes.

M. Emmanuel Fernandes (LFI-NFP). Le projet de loi qui nous occupe n'est pas une simple mise à jour de la LPM, mais bien une rectification venant corriger une LPM 2023, que nous jugions à l'époque bâclée. Force est de constater trois ans plus tard que nous avions raison, puisque nous sommes aujourd'hui amenés à reprendre et corriger les manques d'un texte voté il y a seulement trois ans, alors qu'il était censé courir sur sept années. Cette légèreté dans la planification nous fait perdre un temps précieux

Vous avez fait part de votre besoin en matière de visibilité. Comment les industriels s'organisent-ils dans ce contexte marqué par le flou et l'incertitude, alors que la BITD a besoin de se projeter sur le long terme avec des perspectives claires, mais aussi de prévisibilité à très court terme. Plus précisément, êtes-vous prêt par exemple à répondre à l'effort demandé sur les segments munitions et missiliers ?

Ensuite, cette actualisation vient surtout entériner certains retards dans les programmes de satellites d'imagerie optique et de renseignements d'origine électromagnétique. Nous accusons également près de dix ans de retard sur le système principal de combat terrestre (MGCS) et nous sommes également très en retard sur le système de combat aérien du futur (Scaf). Comment appréciez-vous ces différentes situations ? Quelles en sont selon vous les causes ? Comment la concurrence européenne en profite-t-elle ? Quelles sont vos craintes à ce sujet ?

Enfin s'agissant plus précisément du MGCS et du Scaf, on constate qu'à force d'entêtement, l'Élysée semble s'enliser. Ici encore, nous perdons du temps. Nous rencontrons manifestement des difficultés de taille avec nos partenaires allemands. Comment pouvons-nous les dépasser ? Ne faut-il pas à un moment donné prendre acte d'une impossibilité de coopérer et envisager d'achever ces programmes seuls ?

Certains programmes sont abandonnés ou fortement réduits : l'Eurodrone le drone de surveillance Patroller. Certaines commandes de véhicules terrestres sont considérablement revues à la baisse. Comment analysez-vous ces abandons ? Avez-vous pu les anticiper et quelles en sont les conséquences pour vos filières ?

M. Philippe Duhamel. De manière générale, l'industrie est prête à s'organiser et à prendre des risques, dès lors qu'elle perçoit clairement que la demande augmentera. Notre industrie est cependant un peu particulière par rapport à d'autres tients. Cette différence tient en premier lieu, au petit nombre de clients. La France est évidemment un client majeur, mais nous exportons également, tout en restant sur un nombre limité de clients. Ce constat n'est pas

une difficulté en soi, mais un fait objectif avec lequel nous composons. Dans ce cadre, nous essayons d'anticiper, même si cette anticipation peut parfois s'avérer imparfaite. Nous cherchons à anticiper à la fois en termes d'investissement et de recrutement afin de faire progresser nos capacités.

Il n'en demeure pas moins que nous fabriquons des produits souvent complexes et que, lorsque nous décidons d'accélérer, il s'écoule généralement un délai significatif entre le moment où l'impulsion est engagée et celui où les premières livraisons effectivement renforcées interviennent. Ce délai peut être d'un, deux ou trois ans, et il sera difficilement compressible sans transformations très profondes, par exemple liées au temps de travail, qui relèveraient alors de choix particulièrement sensibles et lourds de conséquences.

S'agissant des produits pour lesquels des accélérations sont constatées, on peut distinguer plusieurs situations. Il existe d'abord des produits pour lesquels nous avons déjà accéléré parce qu'il y a eu des commandes françaises. Il y en a ensuite pour lesquels l'accélération est intervenue principalement en raison de commandes à l'export, lesquelles représentent parfois la majorité des volumes, tout en bénéficiant également aux commandes françaises. Enfin, il existe des situations dans lesquelles nous n'avons pas encore accéléré, parce que nous considérons que le risque reste trop important à ce stade. Sur l'ensemble de ces sujets, le dialogue avec le ministère des armées est permanent.

Dans le domaine aéronautique et spatial, l'accélération a été très marquée. Le Rafale représente un exemple emblématique, mais il y en existe d'autres. Les radars, qu'il s'agisse des radars de surveillance aérienne ou des radars terrestres de surveillance, constituent un autre exemple où nous avons considérablement augmenté les cadences.

Je ne ferai en revanche aucun commentaire sur des programmes pour lesquels les décisions relèvent de choix politiques. Il ne faut donc pas attendre de moi des prises de position sur le Scaf. En revanche, quels que soient les programmes, nous devons continuer à innover. Travaillant dans l'industrie de défense depuis longtemps, je peux ainsi affirmer que l'innovation n'a jamais été aussi rapide qu'actuellement. Pour poursuivre cette dynamique, nous avons besoin de cadres et d'outils adaptés. Les entreprises, en particulier les plus grandes, innovent largement sur fonds propres, mais cela doit pouvoir continuer.

Que cette innovation se fasse dans un cadre strictement national ou en coopération avec d'autres pays, nous saurons nous adapter. En revanche, si nous devons un jour ne plus avoir la capacité d'innover, la situation deviendrait extrêmement problématique. Sans innovation, l'industrie serait en grande difficulté à moyen terme, et les forces armées françaises le seraient tout autant. C'est pourquoi nous sommes déterminés à poursuivre cet effort, car tout le monde sait désormais que, dans un contexte où le moyen terme devient presque le nouveau long terme, innover est une condition de survie, à la fois pour les industriels et pour les armées.

M. Emmanuel Levacher. De manière générale, pour qu'une coopération bilatérale ou multilatérale fonctionne, il faut un véritable alignement des planètes. Ces planètes sont au nombre de trois : les forces armées, les politiques, et enfin les industriels. Lorsque l'on rencontre des difficultés à aligner les industriels ou les visions politiques, cela est souvent lié à une absence de convergence des besoins opérationnels, en amont. C'est précisément le cas des deux programmes que vous évoquez. À partir du moment où les pays n'ont ni les mêmes

besoins, ni le même agenda, notamment du fait d'une désynchronisation, il devient extrêmement difficile de forcer une coopération industrielle ou politique.

À l'inverse, nous avons sur le terrain un exemple de réussite avec le programme franco-belge CaMo. Il y a d'abord eu un alignement des armées, puis des besoins capacitaires et du planning. Cet alignement a permis de faire aboutir ce programme, qui constitue un très bon exemple et que l'on souhaiterait voir reproduit ailleurs en Europe, y compris dans la logique d'achats en commun, à condition qu'il existe un réel alignement opérationnel.

M. Philippe Missoffe. Dans le domaine naval, l'accélération se traduit concrètement par l'augmentation des cadences de production des navires. Aujourd'hui, nous sommes capables de passer d'une à deux frégates livrées par an à Lorient, par exemple.

Mme Catherine Hervieu (EcoS). Renforcer la défense constitue une priorité stratégique s'inscrivant dans un cadre budgétaire restreint. La LPM 2024-2030 devait offrir à nos armées une trajectoire budgétaire sincère et soutenable. Plusieurs éléments interrogent fortement cette sincérité. D'une part, l'exécution réelle des crédits apparaît déjà en décalage avec la trajectoire initiale, posant la question de la pleine application de la loi votée par le Parlement.

D'autre part, le niveau de report de charge continue de croître, traduisant des engagements non couverts en fin de gestion. En outre, le reste à payer atteint des montants élevés, qui pèseront mécaniquement sur les exercices futurs. Comment abordez-vous ces sujets, en vue de l'actualisation de la LPM ?

Les TPE et PMI de la BITD, fortement dépendantes de la commande publique, sont vulnérables face aux délais de paiement et aux reports de charge. Quels sont les dispositifs proposés pour sécuriser la trésorerie ? Comment les entreprises gèrent-elles cette situation avec leurs sous-traitants ?

Enfin les déséquilibres accumulés fragilisent la crédibilité de la programmation et reportent l'effort sur les années à venir. Le LRU constitue un enjeu pointé de longue date. Quel modèle de LRU sera-t-il privilégié ? Le choix capacitaire de l'augmentation de Caesar plutôt que la montée en puissance à quarante-huit LRU comme préconisé par le rapport de Damien Girard et Thomas Gassilloud nous interroge. Quelle solution d'urgence est-elle proposée face à l'obsolescence des LRU en 2027 ?

M. Philippe Missoffe. Un travail important a été mené ces derniers mois, concernant la trésorerie. Il s'est conclu la semaine dernière dans le cadre du dialogue de place, qui a porté sur les échanges entre les acteurs financiers et la BITD et dont un volet spécifique était consacré au traitement des sous-traitants. Ces sujets sont suivis de près par les groupements industriels, par la DGA et par les maîtres d'œuvre industriels, qui ont besoin de leur *supply chain*. J'ajouterai enfin le rôle de la médiation des filières, notamment la médiation navale, qui œuvre à la mise en place d'outils concrets pour répondre aux problématiques de trésorerie des entreprises.

M. Emmanuel Levacher. Les reports de paiement accroissent naturellement la vulnérabilité des PME et des TPE. Globalement, je pense toutefois que nous disposons aussi d'instruments permettant de gérer cette situation avec le secteur bancaire, notamment au travers de l'escompte de certaines factures payées tardivement. Ces retards de paiement

représentent un coût important pour l'État, puisqu'ils génèrent des intérêts moratoires à des taux relativement élevés. En tant que donneur d'ordre, nous veillons autant que possible à ce que les délais de règlement des PME soient respectés, indépendamment de ces aléas.

Sur le sujet du LRU, il m'est plus difficile de vous répondre de manière précise. Comme je l'ai indiqué dans mon propos introductif, il existe des solutions souveraines en cours de développement, ainsi que des offres proposées spontanément par plusieurs grands industriels étudiant différentes options. Il faut toutefois rappeler qu'un système de ce type, partant d'une feuille blanche, ne peut pas être développé en quelques mois. Il existe des délais incompressibles, normaux, de développement et de production, qui supposent nécessairement de l'anticipation. Or, pour anticiper, il faut de la visibilité. Notre responsabilité d'industriels consiste à être force de proposition, en tenant compte, en permanence, de la dialectique entre la proposition et sa chance d'être retenue.

Mme Geneviève Darrieussecq (Dem). Un point m'intrigue fortement. Lorsque je me rends sur le terrain et que je rencontre des sous-traitants de la défense, ceux-ci me disent qu'ils manquent de visibilité, qu'ils n'ont pas toujours de commandes et que, parfois, ils rencontrent même des difficultés de paiement. J'entends bien l'ensemble des discours généraux, mais je souhaite réellement comprendre comment fonctionne la chaîne industrielle. Est-elle correctement articulée ? L'actualisation de la LPM, qui implique des adaptations, avec l'abandon de certains projets et le lancement de nouveaux, rend évidemment la situation complexe pour les industriels comme pour les sous-traitants, qui ont besoin de visibilité.

La question est donc de savoir comment préserver la réactivité et l'adaptabilité de cette chaîne, et si cela renvoie également à des enjeux de compétences, de maintien des savoir-faire ou de formation à de nouvelles compétences nécessaires chez les industriels. À mon échelle, j'éprouve des difficultés à percevoir la fluidité réelle de la relation entre donneurs d'ordre et sous-traitants.

Enfin, je souhaite répondre à un commentaire qui présente une confusion entre souveraineté et isolationnisme. Nous ne ferons jamais la guerre seuls. Nous devons capter des financements européens, notamment pour la recherche et le développement, l'interopérabilité et la connectivité. Le délégué général à l'armement s'est engagé à créer une cellule dédiée à cet objectif, et je m'en félicite.

M. Philippe Missoffe. La visibilité dépend effectivement de la LPM, mais aussi très concrètement de la commande : c'est à partir du moment où une commande est passée que le maître d'œuvre industriel déclenche l'ensemble de son processus vis-à-vis de ses sous-traitants. Cela n'empêche pas qu'aujourd'hui, au sein des groupements, mais également chez les maîtres d'œuvre industriels, une visibilité soit donnée en amont à leurs sous-traitants, même lorsque ceux-ci ne sont pas encore contractualisés formellement, afin de leur indiquer à quel moment des montées en charge sont envisagées.

Il est nécessaire que les contrats soient effectivement passés, que les volumes d'heures soient connus et que les calendriers puissent être déployés. Cela permettra ensuite aux sous-traitants de savoir quand ils pourront être contractualisés. Il s'agit là d'un véritable travail partenarial, mené par les grands maîtres d'œuvre, en lien avec leurs directions des achats ou de la souveraineté, et en coopération étroite avec l'ensemble des groupes impliqués, afin de donner une visibilité réelle sur les différents programmes.

M. Philippe Duhamel. Au sein du Gifas, le groupe Aéro-PME permet de fluidifier les relations avec les grands groupes, lorsque cela s'avère nécessaire. Comme cela a été indiqué, nous, les grands groupes, offrons de la visibilité aux PME lorsque nous en avons la capacité. J'ajouterai toutefois un point important : cette visibilité est essentielle parce que, lorsqu'une entreprise réalise un investissement, la rentabilité s'inscrit généralement dans le long terme. Disposer d'une très grosse commande immédiate sans visibilité sur la suite pose évidemment difficulté. Cette problématique est vraie pour nous, mais elle est encore plus critique pour les petites entreprises. Elles investissent fortement et se retrouvent ensuite face à l'incertitude. Ce sujet se traite nécessairement dans la durée, sur le long terme.

M. Emmanuel Levacher. La question des compétences et des ressources humaines est effectivement importante. En effet, dans notre univers, il existe deux goulots d'étranglement potentiels. Le premier concerne les chaînes d'approvisionnement, le second les ressources humaines. Pour monter en puissance, il faut évidemment que toute la chaîne d'approvisionnement suive, ce qui n'est pas toujours simple, et il faut aussi recruter, ce que nous faisons d'ailleurs de manière massive. La filière de l'industrie de défense représente aujourd'hui plus de 200 000 emplois en France, et la prévision à l'horizon 2030 se situe entre 70 000 et 100 000 emplois supplémentaires sur l'ensemble de la filière.

Cela représente un niveau très élevé de recrutement, mais aussi un enjeu majeur d'attractivité pour de nouvelles compétences. Au-delà, nous avons aussi, en tant qu'industriels, la responsabilité de former. Lorsque toutes les compétences ne sont pas immédiatement disponibles, nous disposons de dispositifs internes, d'écoles des métiers, de formations diplômantes, afin de faire monter le niveau de qualification.

J'en profite pour vous inviter au prochain salon Eurosatory, dans deux mois, où deux journées entières seront consacrées au recrutement et aux facteurs humains, notamment à travers un partenariat très actif avec France Travail. Il existe donc un enjeu majeur de développement, de maintien des compétences, indissociable de l'ensemble de la montée en puissance.

M. le président Jean-Michel Jacques. Je vous remercie. Votre présence à travers le territoire est également très appréciée des différentes entreprises, surtout les petites PME, qui aiment s'appuyer sur vos expertises.

La séance est levée à dix-sept heures cinquante-cinq.

*

* *

Membres présents ou excusés

Présents. - M. Yannick Chenevard, Mme Caroline Colombier, Mme Geneviève Darrieussecq, M. Emmanuel Fernandes, M. Frank Giletti, M. José Gonzalez, M. Laurent Jacobelli, M. Jean-Michel Jacques, M. Loïc Kervran, Mme Nadine Lechon, M. Julien Limongi, Mme Lise Magnier, M. Thibaut Monnier, Mme Josy Poueyto, Mme Catherine Rimbart, M. Jean-Louis Thiériot, M. Romain Tonussi

Excusés. - Mme Delphine Batho, M. Christophe Blanchet, Mme Anne-Laure Blin, M. Frédéric Boccaletti, M. Manuel Bompard, Mme Cyrielle Chatelain, M. Michel Criaud, M. Moerani Frébault, M. Abdelkader Lahmar, Mme Alexandra Martin, Mme Isabelle Rauch, Mme Mereana Reid Arbelot, Mme Marie-Pierre Rixain, M. Aurélien Saintoul, Mme Isabelle Santiago, M. Mikaele Seo, M. Thierry Sother, M. Boris Vallaud

Assistaient également à la réunion. - Mme Catherine Hervieu, Mme Constance Le Grip