

M. le président Jean-Jacques Bridey. Nous avons le plaisir d'accueillir M. Stéphane Mayer, le PDG de Nexter. À une semaine de l'examen du projet de loi ratifiant la convention dite « CaMo », ce sera pour nous l'occasion de lui poser des questions sur cet accord franco-belge de partenariat stratégique de défense sur la mobilité terrestre, ainsi que sur le programme SCORPION. Le rapporteur pour avis qui est parmi nous n'y manquera sans doute pas. L'un des objectifs de cette audition est aussi de pouvoir échanger avec l'industriel du MGCS, futur système de char franco-allemand que pilote Nexter, côté français, et KMW, côté allemand, au sein du groupe KNDS.

M. Stéphane Mayer, président-directeur général de Nexter. Monsieur le président, Mesdames et Messieurs les députés, je suis très heureux de pouvoir échanger avec vous sur le programme *Main Ground Combat System* (MGCS) et sur les avancées du groupe KNDS, groupe industriel franco-allemand de défense terrestre, ces thèmes étant, tous deux, au sommet des priorités de la société Nexter ainsi que du groupe KNDS, bien évidemment.

Je rappellerai en introduction les grands enjeux du programme MGCS, avant d'engager le débat sur les différents acteurs industriels, candidats pour se partager ce programme. J'ajouterai quelques mots sur un sujet d'actualité qui vous intéresse sans doute puisque cette question a fait récemment l'objet de certaines déclarations et divers commentaires, à savoir l'évolution possible du capital de KNDS, avant d'évoquer l'avancement de notre projet KNDS, de son fonctionnement général et des différentes synergies.

Pour mémoire, le programme MGCS est inscrit dans la loi de programmation militaire (LPM) que vous avez votée l'an dernier, et annoncé dans cette loi comme devant faire l'objet d'une coopération européenne et, pour commencer, d'une coopération franco-allemande. Ce programme, essentiel pour la construction de l'Europe de la défense, répond aussi à des besoins capacitaires stratégiques majeurs pour les armées de terre puisqu'il s'agit, pour la France, de remplacer le char de combat Leclerc et, pour l'Allemagne, le char de combat Leopard, en l'ouvrant, bien entendu, à d'autres pays, clients ou coopérants.

MGCS est donc le successeur d'un char, mais il est bien plus qu'un char. C'est un véritable système de combat terrestre complet qui répondra, grâce à une série impressionnante d'innovations, aux besoins de la supériorité terrestre dès son entrée en service, prévue en 2035. Compte tenu de la durée des programmes d'armement, il sera le système majeur du XXI^e siècle.

Pour chiffrer les enjeux économiques, au-delà des enjeux stratégiques et de défense, le marché européen du char potentiel pour le MGCS est aujourd'hui estimé à 100 milliards d'euros, sachant qu'il devrait aussi être ouvert à d'autres pays à l'export. Ce chiffre dépasse les besoins strictement français et allemands, je me situe donc à l'échelle de l'Europe. Ce programme constitue donc un enjeu économique majeur.

Il constitue également une raison d'être majeure de KNDS puisque KNDS, alliance entre le maître d'œuvre du Leclerc, Nexter, et le maître d'œuvre du Leopard, KMW, a été construite dans l'idée d'être le leader, l'industriel de référence des programmes de défense terrestre franco-allemands – le premier, en termes de calendrier, des équipements des armées étant le MGCS.

Pour ce qui est des enjeux politiques, après la loi de programmation militaire, ce programme a été évoqué à nouveau dans les lettres d'intention signées à Meseberg et confirmées par le traité d'Aix-la-Chapelle, conclu au début de cette année. Nous constatons – positivement, car nous en avons besoin – une forte volonté politique des deux pays, quelles que soient les divergences pouvant apparaître sur les modalités, sur lesquelles je reviendrai au cours de cet exposé.

Au-delà de cette volonté politique extrêmement forte, il faut bien entendu continuer à travailler et à négocier pour réunir les quatre facteurs clés de succès d'un programme en coopération, qui restent à décliner dans les accords intergouvernementaux devant prendre la suite de ce traité et de ces lettres d'intention.

Le premier facteur clé de succès est la définition du produit. À cet égard, plus les besoins sont proches, plus les systèmes des deux pays sont identiques, meilleure est la coopération. Il s'agit donc de rechercher la convergence la plus forte possible. Depuis que les deux ministères de la Défense et des Armées travaillent sur ce sujet, d'importants progrès ont été accomplis. Toutefois, la prochaine étape, la première phase de recherche et technologie (R&T) de ce programme, doit maintenant être lancée rapidement pour contribuer à la convergence des deux produits en analysant les différentes briques technologiques, sous-ensembles et équipements, avant d'en venir à la deuxième phase, de construction des démonstrateurs visant à vérifier la capacité à atteindre les objectifs des cahiers des charges.

Le deuxième facteur de succès, qui fait l'objet des débats que vous connaissez, est la politique commune en matière d'export qui sera nécessaire entre la France et l'Allemagne pour trouver le plus en amont possible les conditions d'un accord, sachant que le principe recherché par la France – principe tout à fait positif pour l'industrie – est que l'export présente *a priori* le cadre le plus large possible en ne donnant pas de droit de veto à l'un des pays en coopération. Une règle pragmatique et pertinente est de poser des règles de type *de minimis* selon lesquelles, dès lors que la proportion de « made in » de l'un des deux pays est inférieure à un certain seuil, il n'a ni le droit ni la possibilité de bloquer un export décidé et autorisé par l'autre pays.

Le troisième facteur de réussite est la maîtrise d'ouvrage. Aujourd'hui, la maîtrise d'ouvrage d'un programme est assurée en France par la direction générale de l'armement (DGA) et, en Allemagne, par son équivalent, l'Office fédéral des équipements, des technologies de l'information et du soutien en service de la *Bundeswehr* (BAAINBw). Parce qu'il semble pertinent et plus facile de se partager deux programmes qu'un, il a été décidé, à l'échelon politique, d'équilibrer le leadership entre la France et l'Allemagne sur les deux programmes majeurs, à savoir le système de combat terrestre MGCS et le système aérien de combat FCAS, et que les deux ministères de la Défense mettraient en place des équipes de projet mixtes. La France pilotera l'équipe en charge de l'avion, l'Allemagne celle qui s'occupera du char. La présence de l'un dans l'équipe dirigée par l'autre doit être suffisamment forte pour que les besoins des deux armées – armées de terre et de l'air, en l'occurrence, mais aussi ceux des marines – soient correctement pris en compte. Il est de l'intérêt de la France que la DGA s'implique fortement dans l'équipe commune travaillant sur le char pour s'assurer que le système sortant à la fin des usines soit conforme aux besoins de l'armée de terre française.

Le quatrième facteur clé de succès suscite de nombreux débats à l'heure actuelle. Il s'agit de

l'organisation industrielle, du choix du maître d'œuvre et de la répartition des tâches au sein du programme entre les différents acteurs industriels - le fameux « qui fait quoi ». Une décision a été prise, un accord intergouvernemental trouvé, le principe étant de partager en deux parts égales, 50 % pour la France, 50 % pour l'Allemagne.

En France, Nexter est de toute évidence l'acteur unique, responsable et disposant des compétences pour le char. En Allemagne, ils sont deux prétendants, ce qui complique légèrement le sujet et fait actuellement l'objet d'un travail de convergence attentif de la part des industriels.

J'ajouterai quelques mots sur ce débat concernant les acteurs industriels candidats à la maîtrise d'œuvre de MGCS, mais je voudrais auparavant rappeler, même si cela ne fait pas plaisir à tout le monde, que KNDS possède toutes les compétences pour mener le programme MGCS seul. Je parle bien de KNDS, c'est-à-dire de l'alliance entre KMW et Nexter, dont l'un, je le répète, est le maître d'œuvre du Leopard, et l'autre, celui du Leclerc, les deux chars de combat actuels. De plus, KNDS a été créé par ses deux actionnaires, dont l'État français, avec l'objectif stratégique d'en faire le maître d'œuvre naturel du MGCS, en rassemblant le meilleur de la maîtrise d'œuvre terrestre des deux pays actionnaires qui présentent, qui plus est, des compétences complémentaires puisque ce qui manque à KMW, à savoir la conception et la fabrication des canons et des munitions, est présent à l'intérieur du groupe Nexter, qui non seulement fabrique le char mais aussi le canon et les munitions. Cela vaut d'ailleurs aussi pour les autres systèmes de combat terrestre. Il faut donc avoir en tête que les armes et les munitions fabriquées aujourd'hui par Rheinmetall en Allemagne pour le char allemand le sont par Nexter, pour ce qui est du char français. KNDS possède donc toutes les capacités pour le faire.

Néanmoins, l'Allemagne a décidé d'associer l'autre acteur de défense terrestre allemand, à savoir Rheinmetall. C'est un choix de l'Allemagne qui souhaite répartir la part allemande du programme entre deux acteurs, KMW, filiale de KNDS, et Rheinmetall, groupe coté sur le marché boursier. Ce choix est accepté par la France, mais complique et retarde le programme.

À ce jour, la France et l'Allemagne ont défini des principes : le partage en deux parts égales ainsi que le leadership allemand, et il a été demandé aux trois industriels - Nexter, KMW et Rheinmetall - de proposer des solutions de répartition des tâches et des responsabilités. Au moment où nous nous parlons, de nombreuses réunions se sont déjà tenues. Des progrès ont été réalisés, néanmoins, la convergence complète est toujours en cours entre les trois sociétés.

De quoi est-il question dans ces réunions ? Nous négocions le partage des tâches, en tenant compte de l'intangible décision gouvernementale de répartition en deux parts égales, 50 % pour la France, 50 % pour l'Allemagne. C'est un principe auquel nous ne pouvons déroger. À l'intérieur des « qui fait quoi » dans ces 50 %, l'objectif que poursuit Nexter, parfaitement soutenu en cela par le ministère des Armées et, plus particulièrement la DGA, est de vérifier qu'au-delà des euros, l'intérêt de l'industrie française est bien pris en compte, notamment quant aux aspects qualitatifs - le contenu de ses 50 % - et au maintien des compétences françaises, qui sont importantes et qu'il appartient à l'industrie, comme à l'État, de préserver au service de l'autonomie stratégique de la France à long terme.

La question de la maîtrise d'œuvre, de celui va coordonner l'ensemble des travaux et des industriels, fait également l'objet d'un accord entre les gouvernements : elle sera allemande. Il faut néanmoins choisir entre les deux candidats allemands. Ce choix n'est pas encore arrêté aujourd'hui. La position de KNDS - et donc de Nexter - est que la compétence de maîtrise d'œuvre est essentielle au succès et à la maîtrise de ce programme qui sera complexe, car le MGCS est l'un des systèmes les plus complexes de l'armement terrestre, plus innovant que le Leclerc ou que le Leopard à l'époque. Notre choix est celui de KMW, et finalement, au travers de KMW, du groupe KNDS, possédé à 50 % par la France. La question est sensible. Il n'est pas forcément besoin d'en décider tout de suite, mais il faudra, le moment venu, trouver une solution. Disons que, s'il n'est pas forcément nécessaire de trancher dès la première phase de R&T, cela sera à décider dans les prochaines étapes du programme.

KNDS, c'est-à-dire Nexter et KMW ensemble, a fait des propositions que j'estime raisonnables - puisque je les ai faites, intégrant Rheinmetall et prenant en compte la volonté du gouvernement allemand et celle de Nexter, qui se positionne comme chef de file de la base industrielle et technologique de défense (BITD) française, qui compte notamment des grands sous-traitants comme Thales, Safran et MBDA, qui seront tous concernés par ce programme et pris en compte dans les propositions présentées.

Nous continuons à travailler. D'autres réunions se tiendront très prochainement dans l'objectif de conclure rapidement pour pouvoir lancer la première phase de recherche et technologie de ce programme. À cet égard, je tiens à souligner à nouveau l'excellente coordination qui existe entre l'industrie française et, plus particulièrement, Nexter, chef de file de ce programme, et le ministère des Armées et, plus particulièrement la DGA, qui nous soutient dans ces discussions et négociations.

A l'occasion du programme MGCS, Rheinmetall a exprimé publiquement - cela a été largement relayé dans la presse, je suis sûr que cela ne vous aura pas échappé - sa volonté d'acquérir KMW, filiale allemande à 100 % de KNDS, et de prendre le contrôle capitalistique et le contrôle managérial, faisant valoir l'argument, certes pertinent, qu'une consolidation industrielle est un facteur de succès pour la réalisation des programmes et la compétitivité de l'industrie. KNDS est d'ailleurs un exemple de consolidation industrielle, puisqu'il a été créé en 2015 par les deux actionnaires en réunissant deux acteurs industriels français et allemand.

La question de savoir s'il faut réunir autour de KNDS d'autres acteurs est donc pertinente. Toutefois, dans ses déclarations, Rheinmetall oublie assez largement les droits, les intentions et la volonté des deux actionnaires actuels du groupe KNDS, que sont le groupe familial fondateur historique de KMW et l'État français. Je rappelle que, structurellement, KNDS est la société faitière - 50 % État et 50 % groupe familial - et compte deux filiales à 100 % - Nexter en France, KMW en Allemagne. Du point de vue de KNDS - et je m'exprime aussi en tant que coprésident de KNDS -, sa filiale allemande, KMW, n'est pas à vendre. Nous n'allons pas nous couper une de nos deux jambes pour continuer à avancer dans des conditions étonnantes.

S'agissant d'une prise de contrôle de KNDS, de l'éventuel achat d'actions de KNDS, nous avons un pacte d'actionnaires extrêmement solide qui, avant d'en arriver aux accords de 2015, a fait l'objet de longues négociations entre l'État et les familles actionnaires, en posant comme principe fondateur l'équilibre franco-allemand. Cet équilibre, si important dans les coopérations

entre ces deux grands pays, a d'ailleurs été aussi le principe fondateur d'autres coopérations internationales entre la France et d'autres groupes de défense, notamment aéronautique. Cela a été le cas, par exemple, en franco-britannique.

Il existe donc un équilibre franco-allemand tant pour l'actionnariat que pour le management : deux actionnaires à 50 % et aux pouvoirs égaux. En pratique, tant les ventes de filiales que les évolutions du capital de KNDS sont soumises à l'accord des deux actionnaires et des deux gouvernements. Les deux actionnaires, c'est normal, c'est écrit dans le pacte ; et les deux gouvernements parce que, s'agissant d'actifs stratégiques de défense, le gouvernement a toujours son mot à dire. La différence est qu'en France, l'actionnaire étant l'État, il existe une très forte identité entre les deux acteurs ; en Allemagne, les deux acteurs sont différents, un groupe familial et un gouvernement, mais tous deux ont leur mot à dire.

Quand Rheinmetall propose, au service de la consolidation, une prise de contrôle du groupe KNDS, la France n'a absolument pas intérêt à devenir un gros minoritaire aux côtés d'un grand groupe allemand. Elle n'y a pas intérêt par rapport à sa vision et son action en faveur de l'autonomie stratégique, et les actifs de défense français sont préservés dans le groupe KNDS et Nexter. Elle n'y a pas intérêt non plus du point de vue de la gestion et de la valeur du patrimoine qu'elle détient en possédant, au travers de ministère de l'Économie, 50 % de KNDS. La France n'a donc pas l'intention de devenir minoritaire à côté de Rheinmetall, et cela a été très clairement exprimé par le gouvernement, ici même d'ailleurs encore récemment.

Il n'en demeure pas moins qu'une consolidation industrielle peut être bénéfique à l'efficacité opérationnelle. Il ne faut pas l'oublier, mais ce n'est pas un préalable à la réussite d'un programme, fût-il aussi complexe que MGCS. Si je peux me permettre de faire un parallèle que, j'espère, vous ne trouvez pas trop osé : qui pense nécessaire que Dassault rachète Airbus pour le succès du programme d'avion de combat ? Pour aller vers une consolidation, le cas échéant, l'actionnaire français a fait des propositions concrètes qui permettent notamment de respecter un principe fondateur de KNDS, à savoir une direction commune et un pouvoir équilibré entre l'actionnaire français et l'actionnaire ou les actionnaires allemands, s'il devait y en avoir plusieurs. Cette proposition n'a pas permis d'avancer ou de trouver un accord.

Je voudrais, sans entrer en détail, me permettre aussi un petit commentaire qui a une certaine portée. Nous avons aussi assisté à de nombreuses campagnes de désinformation outrancières, à mon avis, dans la presse, y compris parfois lors d'échanges entre parlementaires dont j'ai entendu parler. Nous pourrions en parler, mais ce n'est pas l'objet de cette audition. Tout ce que je peux en dire, c'est qu'il faut s'en méfier, et les regretter car elles sont plus fausses les unes que les autres.

J'en arrive à dire quelques mots sur le groupe KNDS et les progrès de son intégration depuis sa création, le 15 décembre 2015.

Pour mémoire, KNDS représente le premier et, à ma connaissance, le seul mouvement significatif et structurant d'une consolidation de l'industrie des forces terrestres européenne. J'en rappelle les principes : KNDS est un groupe possédé pour moitié par la France, contrôlé par un conseil de surveillance équilibré, rassemblant des représentants des deux actionnaires ainsi que des actionnaires indépendants, et un directoire équilibré lui aussi puisqu'il est constitué de

deux coprésidents, le président de KMW et moi-même. Ce groupe pilote ses deux grandes filiales opérationnelles que sont Nexter, en France, et KMW, en Allemagne, qu'il possède intégralement, à 100 %.

Aujourd'hui, d'après les chiffres de 2018 - pardonnez-moi si je ne peux pas tous les communiquer parce que notre conseil de surveillance doit encore les approuver au début du mois de juin -, KNDS est dans une excellente situation financière. Nous avons conclu en 2018 un nouveau record de prises de commandes, légèrement supérieur à celui de l'année précédente, puisqu'il s'élève à 3,5 milliards d'euros contre 3,4 milliards d'euros en 2017. Notre carnet de commandes, à la fin 2018, s'élève donc à la somme significative de 7,8 milliards d'euros. Sachant que, l'année dernière, notre chiffre d'affaires a été de 2,3 milliards d'euros, vous pouvez mesurer que nous avons devant nous une visibilité importante sur notre activité et sur nos commandes, puisque nous atteignons quasiment quatre ans de chiffre d'affaires. Il m'est difficile de vous livrer des chiffres non approuvés aujourd'hui, mais je puis vous assurer qu'en termes de résultat et de bénéfice, de situation de trésorerie et de situation financière, les critères sont extrêmement positifs et supérieurs aux objectifs qui nous avaient été fixés.

À l'intérieur de KNDS, tout en poursuivant tous les programmes allemands ou français qui préexistaient, tel le programme SCORPION ou des programmes export comme, par exemple, CaMo pour la Belgique ou encore la commande de la Hongrie de l'année dernière, nous mettons progressivement en commun le plus grand nombre d'éléments possible. Le plus fondateur est de réfléchir sur nos gammes de produits, qui sont complémentaires tout en étant, parfois, concurrentes. Nous cherchons à avoir de plus en plus de produits communs ; il s'agit de passer d'une situation, début 2015, sans produit commun et avec des programmes séparés, qu'ils soient nationaux ou destinés à l'export, pour parvenir à une convergence de nos gammes de produits.

À ce titre, nous avons quatre projets importants en cours.

Le premier porte sur un char de combat dérivé du Leclerc et du Leopard, qui pourrait être prêt prochainement, et qui n'a pas du tout l'ampleur et l'ambition d'un MGCS qui n'est prévu qu'à l'horizon 2035. Ce projet a été présenté au salon Eurosatory, et a connu une certaine réussite marketing parce que beaucoup de pays, notamment ceux d'Europe de l'Est, ont manifesté leur intérêt ; mais il serait surtout une première réalisation commune des équipes ayant travaillé ensemble, puisque ce char se compose d'un châssis de Leopard et d'une tourelle de Leclerc.

Deuxième projet, nous avons une réflexion analogue sur le segment de l'artillerie où nos produits, complémentaires et assez éloignés, pourraient donner lieu à un produit dérivé qui serait un nouveau segment, différent des deux sur lesquels nous sommes déjà positionnés.

Bien évidemment, le troisième est le programme MGCS, programme majeur à long terme puisque la production est envisagée à l'horizon 2035. La première phase de recherche et technologie pourrait toutefois commencer dès 2019. Il est aussi un des axes majeurs des réflexions dans les deux sociétés, dans une équipe commune.

Enfin, Nexter étant présent dans le segment des armes et des munitions, même si ce n'est pas le cas de KMW, le quatrième projet en termes de produit porte sur le développement

commercial et l'adaptation technologique de ces sujets, notamment les munitions pour permettre aux munitions produites en France d'être éligibles et achetées sur les produits et la flotte de véhicules de défense conçue par KMW. Il s'agit, dans un premier temps, de franchir les qualifications techniques, car, même si ce sont des calibres standards de type OTAN, le tir d'une munition dans un système différent nécessite parfois des adaptations et toujours des essais ; il s'agit également, dans un second temps, de convaincre les pays de changer leur fournisseur actuel, souvent Rheinmetall, pour Nexter.

Le deuxième axe de réflexion sur les synergies qui sont déjà en place, concerne non pas les lignes de produits, mais les différentes fonctions de l'entreprise. Au niveau stratégique, nous avons formulé une vision commune et défini le rôle de la holding par rapport aux filiales. Le travail des deux coprésidents en directoire a beaucoup progressé par rapport au premier jour où nous ne nous connaissions pas encore. Nous avons créé douze groupes de travail, tous binationaux franco-allemands, qui impliquent une cinquantaine de personnes dans l'entreprise et sont animés par une petite équipe de projet de trois personnes à plein temps.

Douze groupes de travail portant sur douze thèmes qui reprennent toutes les fonctions de l'entreprise, à commencer par la communication puisque nous avons désormais le principe de toujours exposer en commun sur les grands salons. Mais nous avons également mis en place des synergies financières ; nous avons, à l'occasion d'un projet d'acquisition qui ne s'est pas conclu, monté ensemble un financement commun pour le groupe KNDS en bénéficiant de sa taille. Un groupe travaille également sur les achats, et produit des synergies financières réelles en mettant en commun la puissance d'achat des deux. Il a déjà généré 16 millions d'économies à ce jour - ce qui reste une somme relativement modeste à l'échelle de KNDS, mais pour aller plus loin, il faudrait évidemment des programmes communs. Or il ne serait pas pertinent de modifier le blindé d'infanterie allemand et le blindé d'infanterie français que nous avons aujourd'hui pour mettre en commun les achats correspondants, la modification revenant plus cher que les économies générées. Ce sont véritablement les programmes communs qui donneront le coup d'accélérateur à ces synergies.

Nous nous apprêtons également à travailler ensemble à des réalisations concrètes dans le domaine industriel. Ainsi, l'usine Nexter de Roanne a obtenu la qualification du ministère de la Défense allemand pour être habilitée à souder l'acier de blindés allemands. Cela paraît étonnant dans la mesure où nous soudons des blindés français depuis des décennies - depuis cent deux ans, pour être précis. Néanmoins, les processus de soudure sont très différents d'un pays à l'autre. Obtenir cette qualification croisée a donc demandé un certain investissement et un certain temps.

Nous travaillons aussi, bien évidemment, sur nos différences. Les programmes de char commun et d'artillerie commune ainsi que les douze groupes de travail en place nous apprennent déjà à travailler en franco-allemand. Il est prévu que les organisations de KNDS, où existent déjà des fonctions communes, notamment dans le domaine de la stratégie, des fusions-acquisitions et de la finance, s'intègrent progressivement, mais toutefois relativement lentement parce que c'est au rythme des futurs programmes communs que cela se fera, le MGCS étant le premier d'entre eux.

En attendant, les programmes initiés en France ou en Allemagne, destinés à la France, à

l'Allemagne ou à l'export, continuent selon le principe défini dès le départ de ne pas modifier les partenariats existants, et ce pendant encore longtemps. Prenons l'exemple du programme SCORPION : nous avons un partenariat avec Arquus et Thales notamment, mais aussi avec Safran, MBDA et de nombreux acteurs de moindre taille de la BITD française. Par principe, il ne saurait être question de les remplacer par des acteurs allemands. Nous veillons à poursuivre les partenariats existants.

Par ailleurs, ce qui ralentit quelque peu le travail, au-delà de la durée de mise en place des programmes communs, c'est un certain nombre de contraintes réglementaires en matière d'export puisque, aujourd'hui, même au sein d'un groupe comme KNDS, les contraintes d'export s'appliquent. C'est ainsi que, pour échanger avec nos collègues allemands, nous devons demander l'autorisation dès lors que nous montrons ou que nous envoyons en Allemagne un équipement, voire un simple plan. C'est un cadre qui pourrait faire l'objet d'un accord intergouvernemental, comme cela existe pour d'autres industriels, à l'exemple de MBDA, si ce n'est que cela a pris vingt ans pour y parvenir avec le Royaume-Uni. Ce cadre pourrait à l'évidence permettre d'accélérer des échanges entre nos deux groupes.

Pour conclure et laisser du temps à vos questions, je dirai que la coopération de défense franco-allemande n'est pas toujours facile, pas toujours naturelle, mais que je partage avec beaucoup d'autres, et en particulier avec l'actionnaire français étatique, la conviction qu'elle est indispensable. MGCS, le programme de char franco-allemand, est essentiel à KNDS, à son succès et sa stratégie. KNDS a été créé dans cette idée, et nous devons tous œuvrer pour faire démarrer ce programme et obtenir pour KNDS une part à la hauteur de ses compétences de systémier européen du terrestre, sans oublier la France et la part de l'industrie française, qui sont un point de vigilance majeur et partagé au sein de ce programme.

M. le président. Merci, Monsieur le président, pour cet exposé et ces précisions détaillées sur KNDS et sur la coopération franco-allemande.

J'ai une vingtaine de questions de la part de mes collègues. Je vous propose de les prendre par petites séries, en commençant par celles de notre collègue rapporteur pour avis sur le projet de loi ratifiant le Traité entre la Belgique et la France sur le programme CaMo.

M. Jean-Charles Larsonneur. Monsieur le président, merci pour cet exposé tout à fait intéressant sur de grands projets européens. Vous avez largement développé, avec une certaine franchise et sans nier les difficultés parfois rencontrées, le sujet du MGCS qui progresse. Vous avez également évoqué ce beau projet de coopération qu'est le contrat CaMo avec la Belgique, qui est une première, une sorte de premier *Foreign Military Sales* (FMS) à la française, si on peut le dire, avec les matériels SCORPION de blindés médians, qui permet une coopération extrêmement intégrée avec l'armée belge.

J'aurais deux questions à vous poser. La première porte sur le MGCS : où en sont aujourd'hui les discussions avec les fournisseurs français de premier rang, comme Thales ou Safran, par exemple ? La seconde sur CaMo : voyez-vous ce projet comme un programme précurseur, un modèle, une sorte de *blueprint*, susceptible de nous ouvrir de nouvelles perspectives de coopération sur de nouveaux armements avec les Belges, et peut-être avec d'autres pays européens ?

Mme Françoise Dumas. Je salue la place particulière que vous occupez. Il faut le rappeler ici : nous sommes très fiers de votre entreprise et de votre capacité à nous représenter à l'étranger.

Ma question sera plus générale. Nous savons que l'autonomie de la France en termes de production d'armement est étroitement liée aux exportations de notre industrie de la défense. En effet, le volume des commandes passées par l'État français auprès de nos industriels ne leur suffit pas à financer et à rentabiliser la production des armements que l'État souhaite acquérir. Il nous faut donc trouver d'autres acheteurs pour compenser ce manque à gagner.

Pouvez-vous nous dire de votre place, en fonction aussi des différentes discussions que nous avons eues précédemment dans le cadre de la mission d'information que j'ai conduite à la commission des Affaires européennes, si cette part nécessaire des exportations évolue selon les contrats ou si elle est toujours tendancielle la même ? En ordre de grandeur, faut-il vendre deux, trois ou quatre fois plus que ce que l'État peut acheter ? Ces chiffres sont-ils connus avant même le lancement de la production ? À quel niveau de dépendance estimez-vous nos exportations nécessaires pour conserver notre autonomie stratégique ?

M. Patrice Verchère. Nous sommes heureux de constater que la santé financière de votre entreprise est bonne. Les carnets de commandes sont presque pleins.

Ma première question concerne le programme SCORPION : où en est la production des Griffon ? Les délais de production et de livraison des Griffon seront-ils respectés ? Rencontrez-vous des retards liés à des problèmes techniques dans la chaîne de production ?

Seconde question, il semblerait – ce qui serait une bonne nouvelle – que le Qatar finaliserait un contrat de 490 véhicules blindés de combat d'infanterie (VBCI) pour un montant estimé de 1,5 milliard d'euros. Cependant, il semblerait aussi que, dans le même temps, Rheinmetall soit de plus en plus entreprenant au Qatar, et pas seulement. En effet, le gouvernement allemand interdisant aux entreprises de défense comme Rheinmetall d'exporter en Arabie Saoudite, les industriels d'outre-Rhin misent désormais, avec un soutien très fort du gouvernement allemand, sur des pays où Nexter est présent, comme le Koweït ou l'Égypte. Quelle stratégie pouvez-vous adopter et quel soutien attendez-vous pour contrer cette offensive allemande ?

M. Jean-Pierre Cubertafon. Monsieur le président de Nexter, depuis son exposition au salon Eurosatory, l'attente de votre nouvel obus guidé Katana est de plus en plus perceptible. Le général Bosser nous démontrait ici même, en octobre dernier, que la différence de précision de tir entre la France et des États-Unis tenait au fait que leurs munitions étaient plus précises, alors que notre force au sein de la coalition en Irak venait surtout de notre artillerie. Aussi aimerais-je savoir où en est le développement de ce nouvel obus et s'il pourra s'accommoder avec nos camions équipés d'un système d'artillerie (CAESAR).

M. Olivier Becht. Vous étiez venu l'année dernière en audition devant la mission d'information consacrée à la numérisation des armées. Vous nous aviez expliqué combien le programme SCORPION était à la pointe dans le cadre du système de systèmes que vous étiez en train de mettre en œuvre et de la connectivité des systèmes d'armes.

Pouvez-vous nous expliquer, s'agissant de ce programme mais également des projets envisagés aujourd'hui par KNDS pour le programme MGCS, comment cette connectivité est prise en compte et quelles sont les problématiques de sécurisation de la transmission des données entre les systèmes d'armes abordées, notamment avec nos amis allemands ?

M. Joaquim Pueyo. Quelles sont vos attentes quant au Fonds européen de défense (FEDef) qui sera mis en œuvre à partir de 2021 ?

Je sais que vous travaillez déjà au niveau de l'Europe, vous venez de le démontrer. Cela me paraît indispensable parce que les industries de défense européenne doivent faire face à un double défi : d'une part, par rapport aux États-Unis, qui représentent 40 % des commandes mondiales ; d'autre part, par rapport aux pays émergents dont les coûts sont moins élevés que les nôtres. Je pense à la Chine, à la Turquie, à l'Inde également et, bien sûr, à la Russie.

Cette coopération européenne paraît donc indispensable. Vous le faites déjà au travers de quelques programmes que vous nous avez annoncés. Mais ce fonds européen est quelque chose de différent. C'est une impulsion de l'Union européenne, et des crédits, pour développer l'innovation et la recherche. Je suis convaincu que votre groupe est prêt pour bénéficier de ce fonds européen, mais dans quelle perspective ?

M. Bastien Lachaud. Vous nous avez parlé de l'excellente santé financière de Nexter. Depuis quelques mois et quelques semaines, la question des ventes d'armes françaises au Yémen se pose avec de plus en plus d'acuité, notamment avec l'épisode du paquebot saoudien dans le port du Havre, la semaine dernière. J'avais donc quelques questions à ce sujet.

Quelles prestations Nexter assure auprès de ses clients impliqués dans la guerre au Yémen : pour quelle valeur, quel volume, sur quel lieu et quels produits ? Quelle garantie avez-vous que ces prestations n'ont pas servi ou ne serviront pas à la commission de violations du droit international humanitaire ? Quel surcoût pour la commande nationale représenterait l'annulation des commandes des pays de la coalition en guerre au Yémen ?

Petite question complémentaire : pouvez-vous nous indiquer le taux de l'impôt sur les sociétés payé par Nexter ?

M. Yannick Favennec Becot. Ma question rejoint celle posée à l'instant par mon collègue. Le média *Disclose* a, en effet, publié un rapport intitulé « Yémen : situation sécuritaire » rédigé le 25 septembre 2018 par des officiers de la direction du renseignement militaire. Ce rapport destiné, entre autres, à Mme la ministre des Armées et au président de la République, dévoile que plusieurs armes françaises produites par Nexter sont utilisées par l'Arabie Saoudite contre le Yémen, y compris contre des civils. Je voudrais connaître la position de votre groupe sur ce sujet.

M. le président. Ce ne sont pas exactement les termes employés : c'est « pourraient être utilisées » et non « sont utilisés ».

M. Yannick Favennec Becot. Je vous prie de m'excuser, Monsieur le président. Effectivement.

M. le président. Tous les groupes politiques se sont exprimés. Je vous laisse répondre à cette première salve de questions.

M. Stéphane Mayer. Monsieur Larsonneur, vous avez posé la question de savoir comment nous nous organisons dans le cadre du projet MGCS et où nous en sommes dans la réflexion et les échanges avec les autres fournisseurs de premier rang français.

Pour le moment, la première phase sur laquelle nous sommes très actifs, est une première phase de recherche et technologie portant essentiellement sur l'architecture générale du système et des questions comme l'analyse de la valeur, les briques technologiques, questions qui, dans ce premier temps, s'adressent aux trois maîtres d'œuvre potentiels que j'ai déjà cités. Les équipementiers seront donc impliqués dans une phase légèrement décalée. Cette première phase d'architecture devrait normalement commencer dans six mois à peu près, voire un peu plus tard selon les thèmes et les sujets. Il n'en demeure pas moins que Nexter a pris contact avec les grands acteurs qui sont ses partenaires habituels, notamment sur SCORPION. Les partenaires habituels français, comme Thales, seront évidemment impliqués. Cela répond également à la question portant sur la numérisation de MGCS.

Donc, des contacts ont été pris avec Thales. Nous avons même écrit la façon dont nous pourrions nous organiser ensemble. J'ai également évoqué le sujet avec des sociétés comme Safran, Arquus, pour commencer à échanger sur ce que pourrait être leur contribution, tout en étant bien conscient que le débat détaillé sur leur contribution en fonction des équipements interviendra dans un deuxième temps.

Pour revenir justement à la question de M. Becht sur la numérisation et l'importance de la numérisation dans MGCS, la France a très clairement investi dans le programme de système de systèmes qu'est SCORPION, qui est avant tout un système de communication et de combat collaboratif dans lequel s'inscrivent les différents systèmes, que sont un blindé de transport, un blindé de reconnaissance et de combat comme le Jaguar, le Leclerc qui sera mis à niveau de 2020 jusqu'aux années 2035, date d'arrivée de son successeur, mais aussi le combat d'infanterie, etc.

La France a pris comme principe fondateur que le MGCS devrait s'intégrer dans cette bulle de communication et de combat SCORPION. Il est donc tout à fait naturel que Thales qui en est un des acteurs très importants - aussi bien qu'Atos avec le système d'information et de combat SCORPION - soit impliqué dans MGCS pour assurer l'intégration de ce nouvel équipement au sein du système de systèmes SCORPION.

L'Allemagne suit une démarche analogue, bien moins avancée que la France. Elle réfléchit également à ce que pourrait être son architecture de communication et de combat. Elle devrait appliquer le même principe que pour le char MGCS aux systèmes qui seront employés dans les forces allemandes. L'avancement est moindre qu'en France : nous sommes en avance technologique, et en avance en termes de réalisation puisque la livraison des premiers véhicules du programme SCORPION se fera cette année. Je vous le confirme, et j'y reviendrai pour développer ma réponse à M. Verchère.

Ensuite, il faudra, au service de l'interopérabilité entre nos deux armées, assurer que le char

français SCORPION puisse aussi communiquer avec le char allemand du SCORPION allemand, qui pourrait s'appeler DLBO – mais ce n'est pas encore fixé. Il faudra donc travailler sur ces trois axes : MGCS dans SCORPION, MGCS dans DLBO, et le char français parlant au char allemand. Ce sujet est donc très clairement identifié. D'ailleurs, le système de communication et de combat a été une des briques technologiques prise en compte dès le début dans les différents sous-groupes de travail, et il est évident que Thales, qui d'ailleurs est aussi présent en Allemagne et sur certains blindés, aura un rôle important à jouer dans cette réflexion.

Je peux donc enchaîner avec la question de M. Verchère sur SCORPION. S'agissant du calendrier, l'avancement sur les chaînes d'assemblage final à Roanne est palpable. Nous avons des dizaines de véhicules en cours de production, pour atteindre les deux objectifs partagés par l'ensemble des acteurs, mais plus particulièrement par les trois acteurs de premier rang au sein du groupement momentanément d'entreprises que sont Arquus, Thales et Nexter : obtenir la qualification du véhicule blindé multi-rôles (VMBR), le Griffon, par la DGA d'ici au 1^{er} juillet ; et livrer, avant la fin de l'année 2019, les 92 premiers Griffon aux forces – du moins, les présenter à la DGA dans un premier temps pour acceptation, avant qu'ils n'arrivent dans les forces. Cet objectif, conforme au contrat initial, a été réaffirmé par un engagement formel des trois entreprises auprès de la DGA à la fin de l'année dernière.

Nous avons anticipé la montée en cadence. C'est la raison pour laquelle aujourd'hui, quand on va à Roanne, on voit des dizaines de véhicules en cours de construction. Je n'ai pas le chiffre exact, qui change tous les jours, mais entre les caisses, les véhicules qui sont assemblés progressivement et ceux qui reçoivent leurs équipements, le nombre de véhicules en construction montre que cet objectif est à notre portée.

Des questions portaient sur l'export. Mme Dumas m'interrogeait sur une part et un niveau cible pour l'export. Je partage totalement le sous-jacent de votre question, qui consiste à dire que l'export de défense est absolument indispensable aux équilibres économiques, à la pérennité et aussi à la compétitivité de notre industrie : plus nous amortissons nos frais fixes sur des quantités plus importantes, plus nous pouvons proposer des prix compétitifs, que ce soit aux clients français ou aux clients étrangers.

Cet export contribue à la moitié des emplois en France ainsi qu'à l'économie de notre pays, à sa balance commerciale, à ces ressources fiscales. Je peux d'ailleurs dire, au passage, à M. Lachaud que nous payons un taux d'impôt en France parfaitement conforme au taux d'impôt sur les sociétés. Il est vrai qu'il y a eu des déficits reportables antérieurs, mais le taux d'impôt de Nexter est un taux d'impôt français, de 34 %, qui est payé par Nexter en France avant que la part de résultat nette d'impôt remonte en deux parts égales à l'État et à l'actionnaire allemand.

Pour revenir sur l'export, il contribue aussi à l'influence de notre pays, parce qu'une exportation est toujours soumise à une autorisation, et souvent accompagnée d'accords de coopération qui, eux-mêmes, prolongent l'action de la France et son influence, mais aussi contribuent à sa défense quand il s'agit de pays alliés qui partagent certains objectifs.

La part de l'exportation pour notre activité munitions, qui comprend trois entités, une française, une belge et une italienne, est historiquement au-dessus des 50 % et la part des

véhicules et systèmes était historiquement en dessous des 50 %. L'un des objectifs poursuivis par Nexter est de parvenir à un équilibre d'à peu près 50 % export et 50 % France, et nous nous rapprochons donc de l'objectif. Il est clair que des contrats comme ceux conclus au Danemark, en Indonésie et en Belgique vont contribuer à l'atteindre. Je considère, comme d'autres industriels de défense, qu'un bon équilibre pourrait être de 50 % France et 50 % export, préservant des capacités pour les besoins de la France et contribuant à la compétitivité du pays.

J'ai cité quelques exemples de contrats signés avec des pays. CaMo est en cours d'approbation, je sais bien que ce n'est pas encore définitif, mais j'ai bon espoir.

M. le président. Vendredi 24 mai !

M. Stéphane Mayer. Je vous remercie, Monsieur le président.

M. Verchère a posé une question sur le Qatar, où Nexter travaille depuis des années. Nous y avons toujours bénéficié d'un très fort soutien de la France. Mes collègues me rappelaient que les premières démonstrations au sud-ouest de Doha s'étaient déroulées de 2012 à 2014. J'ai signé, à la fin 2017, devant les deux chefs d'État, un protocole d'accord non engageant. Depuis lors, nous travaillons très activement, dans une logique qui n'est pas une logique de mise en concurrence - en tout cas, c'est ce que nous répète continûment notre client qatari - pour achever de définir la configuration des véhicules ainsi que le montage industriel. Dans la mesure où, comme la plupart des pays, le Qatar souhaite développer des compétences propres en matière de pilotage de programme et d'industrie de défense, ces aspirations, qui ont émergé en parallèle, sont venues allonger les délais.

Aujourd'hui, les contacts demeurent très actifs et très fréquents à tous les niveaux de l'entreprise. Plusieurs rencontres ont également eu lieu entre des officiels français et des officiels qataris, qu'il m'arrive aussi de rencontrer. Les choses avancent bien et nous espérons arriver à conclure un contrat cette année.

Naturellement, même si le Boxer a été éliminé par les équipes de l'armée de terre qatarie lors des essais, et que nous avons donc gagné la compétition technique, cela représente tout de même 490 véhicules blindés d'infanterie. Or la règle qui prévaut en matière de défense est que tant que les contrats ne sont pas signés, les concurrents continuent d'essayer de prendre la place, par tous les moyens, plus ou moins visibles et plus ou moins francs. Pour le moment, j'entends et je lis que le VBCI est choisi. L'objectif est de signer le contrat qui permettra de graver l'engagement moral, extrêmement fort, de l'émir devant le président de la République.

Comme toujours, le soutien est excellent, tant des équipes de la DGA que des services de M. l'ambassadeur, de Mme la ministre et des autres ministres concernés, et j'en oublie sans doute.

Le contrat CaMo est un autre sujet export. Je n'en ai pas parlé en introduction, puisque nous avons une petite séance ensuite sur ce sujet.

M. le président. Mais pas devant la commission.

M. Stéphane Mayer. En effet, excusez-moi, ce n'est pas devant la commission. Il s'agit d'une séance de travail avec M. le rapporteur pour avis. Mais je vous remercie de m'avoir posé cette question, qui me donne une bonne occasion d'en parler devant la commission.

Il s'agit d'un programme sur lequel nous avons énormément travaillé, en particulier avec la DGA et les services de l'État, depuis 2017. Il est aujourd'hui en bonne voie puisqu'il ne manque plus que l'approbation, que j'espère proche, de l'Assemblée nationale pour que ce contrat devienne une réalité. C'est un contrat prévoyant la réalisation de 440 véhicules du programme SCORPION France et le fait d'avoir convaincu un client avant même leur entrée en service est déjà un beau succès, dont on peut féliciter la DGA, qui en a défini avec l'armée de terre les cahiers des charges, et les industriels qui les réalisent. C'est aussi un contrat important, il est question de 1,5 milliard d'euros tout compris. Je n'ai pas vérifié moi-même les chiffres, mais les contrats de cette importance de la France vers des pays européens ne sont pas si fréquents puisque, pour citer un journaliste, il représenterait le plus important contrat d'export de la France vers un pays européen depuis les Mirage 2000 commandés par la Grèce, ce qui n'est pas si récent.

Finalement, ce faisant, nous avons créé avec les services de l'État ce nouvel outil d'accord de gouvernement à gouvernement pour la vente de matériels français. Il est bien plus large que la seule vente de matériels puisque, vous le savez et l'avez d'ailleurs dit, il comprend aussi plusieurs axes de coopération autour des véhicules communs en matière de doctrine, de soutien, de maintenance et de formation. Il permet également, suivant un principe extrêmement fort que la Belgique s'est efforcée de suivre tout au long des discussions, une identité parfaite, ou quasi parfaite des véhicules. Cela permet, le cas échéant, si les deux gouvernements en éprouvent le besoin, de mettre en commun les forces armées des deux pays pour joindre leurs efforts, ce qui représente, à mon sens, une coopération très forte entre États, au service d'une vision européenne de la défense concrète, grâce à la mise en commun de moyens au bénéfice mutuel des deux pays.

Est-ce un accord précurseur ? Bien sûr ! Comme l'a très clairement indiqué Mme la ministre, l'outil de coopération que nous avons construit avec les services de l'État est destiné à être pérenne et à servir pour d'autres opportunités – d'autres opportunités pour SCORPION, nous l'espérons ; et d'autres opportunités pour d'autres véhicules et d'autres pays, puisque nous avons déjà des demandes. Bien des pays européens souhaitent utiliser de tels outils, auxquels ils voient de nombreux avantages comme s'appuyer sur un programme existant ou nouer des coopérations avec la France, pays important dans la défense européenne. Il est inutile de le dire, vous le savez. Cela simplifie parfois aussi les processus d'appel d'offres, de mise en concurrence. Nous avons donc déjà des demandes de pays, et pas seulement pour des véhicules du programme SCORPION. Je crois savoir par un autre groupe de défense, que je ne citerai pas évidemment, que des réflexions sont en cours pour des matériels non terrestres. Je m'en réjouis parce que la France s'est vraiment dotée d'un outil qui intéresse vraiment d'autres pays européens.

Une question, de M. Cubertafo, portait sur la munition Katana. Il s'agit d'une munition d'artillerie qui a vocation à accroître à la fois la portée et la précision des munitions actuelles du CAESAR. À cet égard, j'ai entendu un général d'artillerie irakien dire qu'il avait été

particulièrement impressionné par l'efficacité de l'opération menée par la *Task Force Wagram*, équipée de CAESAr, qui a contribué à la lutte contre le terrorisme et à l'élimination de certaines poches de résistance. Il m'a dit que même nos alliés américains avaient été impressionnés par l'efficacité et la précision de ces systèmes.

Il n'en demeure pas moins qu'accroître la portée et la précision fait très clairement partie des objectifs qui ont été définis. Nous avançons sur le sujet, évidemment avec la DGA et l'armée de terre. Nous avons mis un programme en plateau et Nexter a décidé de mettre en place un autofinancement, c'est-à-dire sur ses fonds propres, et d'avancer sur le programme de développement et d'essais. Néanmoins, cela représente un investissement important, et nous espérons pouvoir disposer de financements de la part de la DGA. Les montants pour la mise au point d'une munition sont élevés et plus les financements que nous obtiendrons seront élevés, plus il sera possible de réduire le délai, sachant qu'il y a toujours des délais incompressibles de la boucle « développement, essais et qualification ». J'espère aussi que ce travail en plateau avec la DGA et l'armée de terre sera de nature à raccourcir les délais.

M. Pueyo a posé la question du Fonds européen de défense. C'est un sujet qui nous importe, nous y voyons un moyen de trouver, pour l'avenir, des financements complémentaires pour le développement de produits et de capacités. Les conditions d'attribution des crédits ne permettent pas, malheureusement, à KNDS de compter pour deux acteurs, un français et un allemand, puisqu'un des critères du FEDef est que les acteurs coopérants, qui doivent être au minimum trois, comptent pour un s'ils font partie du même groupe. Il n'en demeure pas moins que Nexter et KMW réfléchissent de leur côté à proposer des sujets qui pourraient être en coopération avec d'autres groupes. Cela donnera-t-il lieu, un jour, à des alliances un peu plus structurantes ? L'avenir le dira, mais nous travaillons sur des sujets innovants, comme la robotique, importante pour les armées et nous-mêmes, mais également dans les domaines plus traditionnels que sont l'artillerie et les blindés. Nous menons une réflexion et nous dialoguons avec d'autres industriels, pour nous inscrire dans cette opportunité de financement.

En ce qui concerne l'exportation, Monsieur Lachaud, j'ai exposé tout à l'heure la nécessité et le caractère indispensable d'exporter pour les groupes de défense au service de la France, l'influence de la France et la compétitivité de nos matériels.

Comme vous le savez, les exportations sont étroitement contrôlées. Ce contrôle relève de l'État et de services du gouvernement qui sont bien mieux informés que les industriels sur les coopérations de défense existantes et sur l'usage de nos matériels, et qui mesurent bien mieux que nous les enjeux diplomatiques de la France pris en compte dans les autorisations qui nous sont accordées ou pas. Le dispositif est serré, performant, et Nexter l'applique avec la plus grande rigueur. Nexter est, bien évidemment, totalement solidaire des engagements, des décisions politiques et des autorisations, qu'elles soient données ou pas.

Cela étant, je suis convaincu de la pertinence du dispositif si l'on envisage l'alternative consistant à laisser la place à des pays qui seraient bien moins soucieux que la France du respect d'un certain nombre de traités sur l'usage des armes. Ma réponse va peut-être vous décevoir mais, lors des opérations de maintenance que nous réalisons, nous ne sommes pas informés de l'usage des armes - tout comme nous ne sommes pas non plus informés de l'usage que la France fait de nos produits. Si je vous ai parlé de la *Task Force Wagram* tout à

l'heure, c'est parce que des officiers français me l'ont dit et que c'est dans la presse. Mais les utilisateurs de nos produits ne nous donnent pas d'information quant à leur usage. Par ailleurs, de toute façon, nous sommes tenus par un certain nombre d'accords de confidentialité, relevant de la défense ou des contrats, et qui ne permettent pas d'entrer dans le détail.

Vous avez ensuite posé la question du surcoût. J'ai dit que plus nous exportons, plus nous étions compétitifs, amortissant ainsi les frais fixes. Il est évident que ce qui figure dans le rapport sur les exportations d'armement montre clairement quels sont les pays clients de la France – qui, généralement, ont été par le passé des clients de Nexter. Il est connu que, dans le passé, des équipements leur ont été vendus. Il est vrai aussi que si l'on se prive de 10 % ou 20 % de son chiffre d'affaires, la compétitivité se dégrade.

Je le redis : l'impôt est payé tout à fait normalement par Nexter au taux français, ainsi que toutes les autres taxes. Nexter est un grand employeur en France, puisqu'il y emploie plus de 3 000 personnes.

Je pense avoir répondu en même temps aux questions de MM. Lachaud et Favennec Becot sur le rapport de la DRM. Les personnes non habilitées ne peuvent en parler puisqu'il est protégé par le secret de la défense nationale, et je vous ai donné la position Nexter.

M. Christophe Blanchet. Monsieur Mayer, je reviens sur le sujet du Qatar.

Dans l'édition d'hier de *La Tribune*, il est écrit que le contrat pour les véhicules blindés de combat d'infanterie est menacé par lobbying de Rheinmetall. Vous avez un peu répondu sur le sujet en abordant la question de mon collègue Verchère, mais quand nous apprenons dans cet article que l'ancien patron de Rheinmetall International Holding (RIH) est, depuis janvier, consultant chez Barzan Holdings, société détenue par le ministère de la Défense qatari, je souhaiterais connaître votre analyse de la situation. Dans ce contexte, pouvez-vous préciser où est située l'ambition de Rheinmetall dans la région ? Face à cette nouvelle donnée, quelle est la stratégie de Nexter pour décrocher ces contrats déterminants ?

Mme Anissa Khedher. Ma question concerne les ressources humaines. Vous le savez, l'armée française veille au devenir de ses blessés, à leur réadaptation et à leur reconversion. L'armée de terre, et plus précisément la cellule d'assistance aux blessés de l'armée de terre (CABAT), a mis en place depuis quelques années le dispositif Oméga. Celui-ci permet aux blessés, notamment psychiques, de bénéficier de stages de réinsertion en entreprise. Nexter est partenaire de la CABAT dans le cadre de ce dispositif. Alors que vos besoins en matière de ressources humaines semblent aller croissant pour répondre aux exigences des contrats nationaux, pouvez-vous nous préciser quelle est votre politique en matière d'accueil des blessés ? Comment les formez-vous et les intégrez-vous durablement ?

M. Charles de la Verpillière. Monsieur le président Mayer, vous avez fait un lien tout à l'heure entre les deux grands programmes d'armement européen du futur, le MGCS dont nous parlons aujourd'hui, et le système de combat aérien du futur. Vous l'avez fait de façon incidente en disant que la maîtrise d'ouvrage pour le MGCS serait allemande et que, pour le système de combat aérien du futur, elle serait française.

Pourriez-vous développer cet aspect ? Cela relève-t-il d'un simple échange de bons procédés ou cela témoigne-t-il d'une stratégie plus élaborée ?

Mme Josy Poueyto. S'agissant des choix technologiques, les équipements pour l'artillerie et la cavalerie de demain que vous présentez sont marqués, jusque dans leur nom, par la recherche de la technologie du futur.

Pouvez-vous, d'une part, nous dire un mot de leur intégration et de la dimension SCORPION ? D'autre part, quel est l'état de la réflexion quant à l'intégration de drones aux systèmes terrestres, voire à la « dronisation » des matériels majeurs ?

Par ailleurs, pour prendre le contre-pied de la quête perpétuelle de la haute technologie, votre entreprise étudie-t-elle l'échelon technique médian ? Si oui, sur quel type de matériel ? En effet, un secteur industriel moins technologique nous ouvrirait des marchés de pays en développement qui, par manque d'effet de masse pertinent, ne peuvent se permettre de se doter de matériels de très haute technologie et, donc, très coûteux. Je pense notamment à certains de nos partenaires africains avec lesquels le commerce de matériel militaire pourrait être un gage de stabilité future autant qu'il nous faciliterait la formation et notre capacité à agir en commun avec eux.

M. Jacques Marilossian. Je vous remercie pour votre intervention claire et sans ambiguïté. Je souhaiterais revenir sur le Fonds européen de défense qui vient d'être adopté par le Parlement européen. Il reste, bien sûr, à valider le budget pour 2021-2027. Nous espérons 4,1 milliards d'euros pour la recherche et 8,9 milliards d'euros pour le développement, sur sept ans.

Mon interrogation portera sur la coopération européenne. Vous le savez, Dassault se trouvant dans ma circonscription, j'ai déjà eu l'occasion de poser ses questions à Éric Trappier. Pensez-vous vraiment que MGCS, dans l'hypothèse où vous avez la capacité à construire cette coopération avec des partenaires ou des PME, peut faire l'objet d'un financement pertinent du FEDef, compte tenu des sommes engagées par le FEDef et par MGCS ? Si oui, comment et si non, pourquoi ? Pensez-vous utiliser le FEDef pour d'autres programmes de taille plus réduite ?

Mme Laurence Trastour-Isnart. Ma question sera très proche de celle de ma collègue Anissa Khedher, puisque nous sommes toutes deux rapporteuses d'une mission d'information sur les militaires blessés.

J'aurais voulu savoir quelle est votre politique de ressources humaines concernant les blessés et les postes réservés aux personnes en situation de handicap et comment vous arrivez à accueillir nos blessés, qu'ils soient psychiques ou physiques, en leur permettant de trouver des postes de travail qui soient adaptés.

Mme Séverine Gipson. Comme vous l'avez évoqué lors de votre présentation, l'arrivée de KNDS signifie de nouvelles synergies, une vision commune et un travail en directoire pour parvenir à un travail commun sur les prochains programmes. Cependant, les deux entreprises, KMW et Nexter, possèdent chacune une culture, un savoir-faire et leurs propres ressources humaines. Comment, du point de vue des ressources humaines, préparez-vous ce travail en commun ? Un partage ou un transfert de savoirs ou de compétences est-il prévu dans le cadre

de la coopération ?

M. Fabien Lainé. Monsieur le président de Nexter, nous avons pu entendre Mme la ministre des Armées sur l'intérêt de l'exportation en vue d'améliorer l'efficacité économique des matériels. Les matériels que vous présentez ont un intérêt direct pour l'équipement de nos forces, notamment en termes budgétaires.

Dès lors, je souhaiterais vous interroger sur les perspectives générales à l'export de ces nouveaux matériels, mais également sur celles plus précises de l'export dans les pays du Moyen-Orient et d'Asie du Sud-Est, dont les environnements opérationnels présentent des spécificités et dont le développement passera par notre présence sur le marché de l'armement local.

Mme Patricia Mirallès. Ma question rejoint celle de Christophe Blanchet. Je souhaitais revenir sur vos relations avec les PME de la défense et connaître les dispositions, notamment en termes de label, que votre entreprise a respectées aux fins de répondre aux prescriptions du plan PME dont une nouvelle phase a été lancée par notre ministre, Mme Florence Parly, en 2018.

M. Joachim Son-Forget. Je souhaiterais savoir si KNDS a déjà engagé une réflexion concernant le remplacement de matériel d'artillerie actuellement en service, à savoir les canons CAESAR, les lance-roquettes unitaires (LRU) et les PzH 2000 allemands.

Par ailleurs, si le char constitue un élément irremplaçable et redoutable sur le terrain, il peut aussi, comme nous le savons tous, être un cercueil pour son occupant. Dans la réflexion sur les terrains du futur, compte tenu des technologies disponibles, un travail est-il lancé suffisamment en amont sur le projet MGCS portant sur l'autonomisation de véhicules, sur les systèmes de protection active - qui posent de véritables défis, notamment entre les différentes générations de munitions - ou encore, et cela rejoint la question de Mme Poueyto sur le drone, sur des drones autonomes par véhicule ou par colonne de convois, afin d'éviter de trop nombreux accidents et anticiper les déclenchements à distance.

Mme Sereine Mauborgne. Permettez-moi d'associer à mes questions mon co-rapporteur, Thomas Gassilloud, qui s'excuse de ne pas être présent en raison d'un déplacement en Centrafrique. Je voulais faire avec vous le point de l'accélération du programme SCORPION, annoncée l'an dernier par le président de la République.

Je voulais notamment savoir comment Nexter s'était organisé pour faire face à cet accroissement d'activité tant sur le plan des ressources humaines que de la localisation de la production et connaître l'état des relations avec vos partenaires technologiques.

M. Philippe Michel-Kleisbauer. Vous avez longuement insisté sur le caractère important de cette alliance franco-allemande, mais il existe toutefois des différences très notables entre nos deux pays, notamment sur les *process* en matière d'exportation d'armement. Dans ce cadre, je voudrais connaître votre analyse sur les difficultés éventuelles que pourrait rencontrer la partie française. En effet, même si tout est très contrôlé par le biais de la commission interministérielle pour l'exportation des matériels de guerre (CIEEMG), nous possédons en

matière de capacité d'export une vision plus souple et plus large que nos partenaires allemands. Cela ne risque-t-il pas de pénaliser le groupe ou, au contraire, d'engendrer des effets de délocalisation d'activités en France pour pouvoir mieux exporter, sachant néanmoins que se pose la question de l'assemblage des produits puisque, s'il est possible d'assembler dans un pays, les composants proviennent, eux, des deux pays, voire d'ailleurs. Cela ne risque-t-il d'occasionner certaines difficultés ?

M. Philippe Folliot. Je reviens sur la question des obus de précision dont parlait mon collègue Cubertafoin. Vous parliez du retour d'expérience de la *Task Force Wagram*. Mais, à voir le retour d'expérience de la bataille de Mossoul, nous savons bien que pour trois obus qui atteignent leur but, vingt-sept ou trente passent à côté, parce que notre polygone de tir est malgré tout assez large. J'ai eu l'occasion d'interroger, ici même, le général Bosser, mais aussi la DGA sur cette question et sur l'utilisation de la munition Excalibur par les Américains, et notamment la possibilité d'améliorer le tir grâce à l'utilisation du guidage laser. La réalité est que, si nous voulons être plus efficaces et avoir un appui d'artillerie dans le combat en milieu urbain, il va nous falloir progresser considérablement sur cette question.

Donc, même si vous n'êtes pas appuyés pour l'instant par la DGA et le ministère, ne pensez-vous pas que proposer un produit dans cette gamme doit faire partie des priorités de votre développement ? Car, en ce qui concerne l'aspect tactique, le besoin est là.

Mme Marianne Dubois. Ma question sera très courte, et pas du tout technique comme les précédentes. Je voulais vous demander si vous rencontriez des difficultés à recruter et si vous trouviez le personnel adéquat pour tous les nouveaux contrats, à tous les niveaux de formation.

M. Stéphane Mayer. Je vous remercie pour toutes ces questions, auxquelles je vais essayer de répondre.

Au Qatar, la concurrence est extrêmement forte, mais nous nous défendons. Nous sommes présents, en étroite contact avec différents niveaux de l'organisation. J'ai parlé des chefs d'État, des ministres, je rencontre de temps en temps le ministre de la Défense. La stratégie de Nexter est que nous avons démontré le produit, nous avons convaincu l'utilisateur armée de terre, nous avons créé une alliance avec les autres grands sous-traitants, notamment le tourellier, que nous avons formalisée par une lettre commune, nous avons une présence. Cette stratégie me semble porteuse d'un succès proche. Je l'espère, c'est en tout cas ce que nous dit le client. Je fais plus que l'espérer, j'y crois. Il est toujours difficile de donner des probabilités. Les programmes de défense peuvent changer et la concurrence est toujours forte. La vigilance doit être maximale.

Mmes Khedher et Trastour-Isnart m'ont posé la question des blessés. C'est une question importante pour la société Nexter et pour moi-même. J'ai personnellement signé le renouvellement de la convention Oméga le 23 juin 2018, à l'occasion de la Journée des blessés de l'armée de terre organisée aux Invalides. J'y étais accompagné par les deux blessés que nous accueillons chez Nexter. Il s'agit à la fois d'un sujet que je trouve normal et d'un devoir pour une entreprise de la communauté de défense, tout particulièrement au lendemain de la cérémonie d'hommage qui a eu lieu lundi aux Invalides.

L'accueil de ces deux personnes s'est fait en lien avec la CABAT, de façon extrêmement progressive. Nous avons pris en compte leur état, et je dois dire, pour ce qui est de ces deux personnes, que leurs blessures étaient plus psychiques que physiques. Cela a toute son importance. L'intégration s'est donc faite très progressivement et, aujourd'hui, le retour que nous avons du plus ancien des deux est qu'il est absolument enchanté d'être chez nous. Nous l'avons d'ailleurs positionné sur un poste au soutien, qui lui permet de retrouver ses anciens collègues. Il est amené par ses activités de maintenance à être en contact avec des unités opérationnelles. Pour avoir longuement échangé avec lui, il dit lui-même qu'il continue à se sentir utile et à servir la France – certes d'une autre manière qu'auparavant – au travers de l'entreprise et de sa fonction au support, qui est une vraie fonction.

Nous ne pouvons pas souhaiter ou nous fixer pour objectif d'augmenter le nombre de ces blessés. Pour faire le lien avec la protection des véhicules, l'objectif est qu'il y en ait le moins possible. Néanmoins, Nexter est tout à fait disposé, en se fondant sur le succès de ces deux premières expériences et sur l'engagement que j'ai pris personnellement auprès du Gouverneur militaire de Paris, à prolonger la convention pendant trois ans, en tant que de besoin. Nous sommes ouverts, et il se trouve que la politique de recrutement que nous menons du fait de notre carnet de commandes et de notre croissance facilite grandement les choses. Des postes sont créés. Ces personnes occupent de véritables postes dont nous avons aménagé le parcours d'intégration, qui prend plus de temps mais je considère cela normal. Il n'y a aucune question à se poser. Le résultat très satisfaisant au plan humain, tant pour l'entreprise que pour les individus.

Pour répondre à la question posée par M. Son Forget sur la protection des véhicules, je dirai que, s'agissant du programme MGCS, les sujets de la protection et du véhicule autonome font partie du cahier des charges. Les objectifs qui nous sont fixés sont d'atteindre selon trois axes – protection passive, protection active et protection réactive – le meilleur niveau de protection globale jamais atteint dans des programmes. C'est d'ailleurs aussi cohérent avec le fait que le char de combat lui-même est, généralement, le véhicule le mieux protégé parce que c'est celui qui a la mission d'être au contact face à d'autres blindés – en tir à vue directe à quatre kilomètres, c'est le Leclerc actuel. Il n'en demeure pas moins que, pour les véhicules de SCORPION qui sortent cette année, et pour le Jaguar qui arrivera en 2020, le niveau de protection est remarquablement plus élevé que celui des véhicules des anciennes générations qu'ils sont amenés à remplacer, notamment le véhicule de l'avant blindé (VAB) et l'AMX-10 RC. Cela faisait partie du cahier des charges et la protection a été particulièrement étudiée par nos bureaux d'études, et testée par la DGA, qu'il s'agisse de la protection des blindages proprement dits ou de la résistance aux explosifs improvisés grâce à l'emploi de formes particulières. Les tests ont été franchis avec succès, avec des charges explosives importantes ; les véhicules résistent bien mieux que leurs prédécesseurs.

L'axe de réflexion sur le véhicule autonome qui, finalement, permet de disposer d'un véhicule sans soldat à l'intérieur, est aussi un axe de recherche faisant partie intégrante du cahier des charges de MGCS. Il fait aussi l'objet de réflexions conjointes avec l'armée de terre et la DGA, en vue de développer autour du programme SCORPION, soit des robots, soit, à terme, reposant sur les mêmes technologies de l'intelligence artificielle et de pilotage autonome, le véhicule pouvant se déplacer de manière autonome. Dans la mesure où leur cahier des charges date

déjà de quelques années, le Griffon ou le Jaguar ne sont pas dotés aujourd'hui, dès le début, des capacités de pilotage autonome, c'est-à-dire de capacités mécaniques de tourner le volant tout seul. Néanmoins, nous réfléchissons d'ores et déjà à la possibilité de le faire. Ma réponse est donc tout à fait positive, que ce soit au niveau de la protection ou du véhicule autonome pour ses déplacements.

Une autre question à propos du MGCS portait sur l'équilibre des maîtrises d'ouvrage : existe-t-il une stratégie particulière ? Je n'ai pas tous les éléments de réponse, puisque c'est une décision qui est prise entre les deux gouvernements. Je constate que la question de la maîtrise d'ouvrage et du leadership est sensible. Il me paraît néanmoins plus pertinent d'avoir deux programmes à se partager entre deux pays qu'un seul. Cela permet de trouver un accord plus équilibré. Je laisserai Éric Trappier s'exprimer sur les enjeux du système aérien de combat du futur, que je ne connais pas. Je crois comprendre que l'enjeu de l'avion est, en termes de priorités technologiques et de valeur du programme, particulièrement important pour la France, comme semble l'être le char pour l'Allemagne. Ce qui ne veut pas dire que la France se désintéresse du char.

C'est un équilibre qui paraît pertinent pour la France, que nos amis allemands n'oublient d'ailleurs pas de nous rappeler de temps à autre ; les deux projets n'ont pas exactement la même valeur. La stratégie répond donc avant tout à une stratégie d'équilibre. La coopération entre deux pays tels que la France et l'Allemagne se conçoit. L'esprit de KNDS, comme cela a été celui d'EADS à ses débuts, est de parvenir à un équilibre entre les deux pays pour que chacun y trouve sa part, sans que l'un ait le sentiment de se faire piloter ou commander par l'autre. Le fait d'avoir deux programmes et de s'être réparti les choses me semble une approche pertinente.

Ce qui est vrai pour la maîtrise d'ouvrage vaut pour la maîtrise d'œuvre. Il a été décidé que, pour l'avion, la maîtrise d'œuvre serait française et, pour le char, allemande. Il faut toutefois veiller à ce que cela ne donne pas lieu à des débats extrêmement nauséabonds sur les nationalités des uns ou des autres, parce que tout cela se discute mais, à la fin, il y a aussi des questions de compétences à prendre en compte. Il ne suffit pas d'être Allemand ou Français pour être bon.

Quant à la question de la haute technologie et du programme SCORPION et d'augmenter les véhicules actuels avec des objets autonomes, tels que des drones, nous y réfléchissons aussi bien à un véhicule équipé d'un drone pour voir plus loin qu'à un véhicule « augmenté », comme nous disons, dans ses capacités par de petits robots terrestres dotés de capteurs que les combattants pourraient utiliser pour percevoir les menaces sans s'exposer, puisque, pour ce qui nous concerne plus directement, l'une de nos filiales est spécialisée dans les robots terrestres.

Sur la question de savoir si nous avons une gamme de produits de moins haute technologie adaptés à des clients disposant de budgets moindres, la réponse existe, je pense, au niveau de l'industrie française en général. Nous sommes plusieurs acteurs en France. Nexter est l'acteur plus spécialisé dans des systèmes de combat de haut niveau - le char, l'artillerie, le blindé de reconnaissance et de combat - qui sont des systèmes très protégés, très armés, donc relativement lourds. Nous descendons, bien sûr, sur des véhicules blindés plus légers. Cela

reste assez relatif, puisque le Griffon pèse tout de même 25 tonnes et le Serval 17 tonnes.

Mais dans l'industrie française en général, avec d'autres acteurs que Nexter, chacun aura sa spécialité et l'on n'est pas aussi bon quand il s'agit de fabriquer un char de combat que quand il s'agit de fabriquer un 4x4 blindé. Il est tout à fait clair qu'Arquus, par exemple, propose et complète la gamme du segment des véhicules et ce n'est pas un hasard si cet acteur est plus présent en Afrique, que vous avez citée, que Nexter. Cela tient aussi aux spécificités, aux spécialisations des gammes de produits qui se rejoignent en milieu de gamme et qui, finalement, se complètent sur l'ensemble.

M. Marilossian posait une question sur le Fonds européen de défense. Pour répondre à votre question, aujourd'hui et clairement, par décision de la France et de l'Allemagne, MGCS n'est pas un sujet pour le Fonds européen de défense. Il s'agit, dans un premier temps, d'un programme en coopération franco-allemande, avec deux pays et deux groupes industriels - ce qui, de toute façon, n'est pas éligible. De plus, politiquement, il a été décidé de lancer ce programme au sein d'une organisation et une structure franco-allemande avant de l'ouvrir à d'autres pays. Car si l'objectif est d'équiper nos deux armées, il l'est aussi que ce produit connaisse un grand succès à l'export en Europe. Aujourd'hui, en réunissant le Leopard et le Leclerc, la part de marché européenne des chars en service atteint 43 %. C'est donc un minimum que MGCS fasse 43 %. Il s'agit aussi, dans un second temps, de proposer ce char aux autres pays aujourd'hui équipés de chars américains ou soviétiques, si je puis dire, car ils ont été conçus et fabriqués à l'ère soviétique. Nous commençons donc à deux, nous nous mettons d'accord progressivement. Puis, toujours progressivement, d'une façon ou d'une autre, soit en associant un pays coopérant, soit en convainquant un client, soit, pourquoi pas, au travers du Fonds européen de défense, il nous faudra trouver la manière d'associer d'autres pays à ce programme pour en faire le succès européen, qui est bien notre objectif.

Madame Gipson, je vous confirme qu'au sein de KNDS, nous nous attachons à réfléchir sur la culture, le savoir-faire et les ressources humaines. Comme je l'ai dit en introduction, nous travaillons en groupes de travail communs. Nous nous efforçons systématiquement d'avoir des acteurs des deux pays et des deux entreprises, qui apprennent à travailler ensemble. Il existe des groupes spécifiques sur les méthodes de travail, notamment sur les processus de développement, les processus de production, les méthodes de soudure - dont j'ai déjà parlé. Nous nous efforçons vraiment de les réunir et nous avons le projet de créer des équipes communes de projet, travaillant sur les sujets communs. Il en existe déjà sur le programme EMBT, le dérivé du Leclerc et du Leopard. Il en existera sur MGCS. Nous sommes d'ailleurs en train de mettre en place une charte de mobilité qui permettra aux Français comme aux Allemands d'aller travailler avec leurs collègues sur de plus longues durées.

S'agissant de nos relations avec les PME de défense, nous sommes un des adhérents du pacte Défense-PME, qui est devenu la convention Action-PME. J'ai signé avec Mme Parly le renouvellement de cette convention pour une durée de trois ans, à Eurosatory en 2018.

Nous nous attachons à entretenir la relation avec nos PME, pas seulement pour des questions politiques, mais parce qu'elles nous apportent beaucoup en matière d'équipements, d'innovations et pour compléter nos compétences. Cette proximité existe depuis des années. Nous avons des points d'avancement réguliers et la DGA est chargée pour le ministère des

Armées de contrôler et de vérifier la bonne application de cette charte. J'ai eu le plaisir de recevoir récemment un courrier de Mme Parly, ma foi, très positif sur la mesure et les indicateurs de respect de la charte que j'ai signée avec elle. Elle a également souligné, bien évidemment, des points de vigilance et des axes de progrès, et je considère moi-même que le progrès n'a pas de fin. Néanmoins, ce courrier était très positif. J'en ai félicité les équipes, notamment l'équipe achats, qui sont très vigilantes sur ce sujet.

Au-delà de Nexter, le GICAT - Groupement des industries françaises de défense et sécurité terrestres et aéroterrestres -, dans la mesure où 70 % de ses 250 membres sont de petites, moyennes, voire de très petites entreprises, a une action très particulière pour fédérer la base industrielle de défense, favoriser les relations entre les acteurs et faire entrer progressivement de toutes petites entreprises en labellisant des *start-up*, dont certaines, après avoir noué des relations avec des donneurs d'ordres plus importants, deviennent à leur tour membre du GICAT, pour prendre leur place dans cette base industrielle et technologique de défense.

M. Son-Forget a demandé si, en parallèle du programme de char, une réflexion était conduite sur le remplaçant des programmes d'artillerie que peuvent être, en Allemagne, le PzH 2000, ou en France, le CAESAr. Ce point fait effectivement partie des réflexions et des accords intergouvernementaux. Toutefois, aujourd'hui, le besoin opérationnel et les priorités de la loi de programmation militaire font que ce programme est toujours envisagé en coopération, mais pas dans les cinq années à venir de la LPM actuelle. L'armée française a décidé de continuer à se doter et de compléter son équipement en CAESAr, conformément à la loi de programmation militaire, en commençant à discuter avec nous les modalités pour s'équiper de 32 CAESAr supplémentaires. Le programme d'artillerie commun franco-allemand s'appelle le CIFS - *Common Indirect Fire System*. Il est inscrit dans les agendas et les programmes, mais décalé de cinq ans par rapport au programme de char, ce qui correspond d'ailleurs aux besoins des deux armées.

Cela me permet de faire une transition avec l'application de la loi de programmation militaire en matière d'accélération de SCORPION. La loi est mise en application, le contrat SCORPION a fait l'objet, à la fin de l'année 2018, d'un avenant signé par le groupement d'entreprises monté entre Arquus, Thales, Nexter avec la DGA, pour entériner les cibles de 150 Griffon et de 52 Jaguar supplémentaires, qui ont été décidées et que vous avez votées.

Comment nous organisons-nous en termes de ressources humaines et d'investissement ? Tout d'abord, et je l'avais dit ici même et à la DGA, il ne fallait pas perturber les premières années de montée en cadence. Le chiffre de 92 Griffon prévus pour 2019 était et reste de 92 Griffon. La montée en cadence s'appliquera sur les années futures, à partir de 2020, et surtout 2022, pour que les volumes rejoignent ce supplément de quantité.

À cette fin, nous avons élaboré un plan d'adaptation de nos ressources. Pour tout vous dire, l'année dernière, nous avons recruté plus de 500 personnes pour une entreprise de 3 700 personnes, même si, parmi ces 500 personnes, un peu plus de 200 étaient destinées à remplacer des départs naturels à la retraite. Nous avons donc augmenté notre effectif d'un peu plus de 300 personnes, dans différents métiers, que ce soit dans les bureaux d'études pour faire face à charge de développement du Jaguar, du MGCS, des contrats export, mais aussi dans les usines, à Roanne notamment, autour de l'assemblage final.

Nous avons également un programme d'investissement, à Roanne justement, pour adapter l'organisation industrielle, la rendre à la fois plus compétitive et capable d'absorber les quantités supplémentaires d'un programme qui, dans le temps, reste tout à fait cohérent avec le cadencement, dans les années à venir, de ces volumes supplémentaires. Aujourd'hui, nous allons investir plus de 60 millions d'euros à Roanne pour faire face aux cadences françaises aussi bien qu'aux contrats export, qui n'étaient pas connus au début du programme SCORPION, notamment ceux signés dans le cadre de l'accord CaMo et ceux qui sont en cours. Ce programme d'investissement nous permet de préserver le rôle de Roanne en tant que centre d'assemblage des véhicules Nexter, que ce soit le Jaguar, le Griffon, le Serval, la rénovation du Leclerc, le CAESAr, les VBCI s'il y en a, etc.

Il s'agit d'un programme ambitieux qui dynamise vraiment l'entreprise. Cette dernière vit une nouvelle phase de son histoire après avoir subi, parallèlement au format de nos armées, une décroissance assez forte depuis les années quatre-vingt-dix jusqu'en 2015. Nous repartons dans une phase de croissance tout à fait enthousiasmante pour l'entreprise et pour ses équipes.

Nous avons, en effet, quelques difficultés à recruter, Madame Dubois. Ce sont des quantités importantes. Dans les bassins d'emploi, notamment à Roanne, mais surtout à Bourges, nous ne trouvons pas localement de quoi répondre à tous nos besoins. Dans ces sites, de même qu'à Versailles, où est la direction générale du groupe et où est installée une partie du bureau d'études - mais nous avons aussi des bureaux d'études à Roanne et à Bourges - les compétences ne sont pas toujours présentes. Les bassins d'emplois ne sont pas toujours aussi attractifs que nous le souhaiterions pour ceux qui n'y habitent pas. Ceux qui y habitent ne veulent généralement pas en partir, mais ceux qui habitent ailleurs ne veulent pas y venir. C'est malheureusement une histoire qui arrive dans de nombreuses régions.

Nous avons véritablement augmenté notre puissance de feu en matière de recrutement : présence dans les forums, développement de l'image de l'entreprise, forum étudiants, plus de communication. Nous réfléchissons aussi à notre politique de ressources humaines, pour être plus à attractifs, sans oublier bien sûr l'équilibre en matière de mixité et de parité.

L'année dernière, nous avons atteint notre objectif en matière de recrutement, qui était de 500 personnes. Cette année, la cible est du même ordre de grandeur, pour faire face à nos nouvelles commandes et nos augmentations de cadences.

M. Folliot a soulevé la question des différences en matière de politique d'autorisation d'exportation entre la France et l'Allemagne ; il souhaitait savoir si cela représentait une difficulté pour le groupe, notamment si cela allait conduire à des délocalisations. Je ne vous cache pas qu'il s'agit d'une des difficultés. Aujourd'hui, nous souhaiterions avoir un cadre légal qui nous permette d'échanger plus facilement les données à l'intérieur du groupe, sans avoir à repasser chaque fois par le même processus. Mais cela nécessite un accord spécifique.

Ensuite, se pose la question des programmes en commun pour lesquels la problématique est de trouver un accord diplomatique entre les deux pays, pour définir à l'avance les conditions d'une exportation et assurer le succès du programme. En tout cas, la France a clairement dit qu'elle souhaitait obtenir un accord sur l'exportation des programmes de type MGCS et avion

de combat au moment du lancement afin d'éviter que, chaque fois, se reposent des questions compliquées, pays par pays et au cas par cas.

Cela peut-il avoir des conséquences en matière de délocalisations en France ? J'entends souvent mon collègue, coprésident de KNDS, dire que, si cela continue, il va déplacer ses productions d'Allemagne en France. Je pense qu'il plaisante. Néanmoins, j'observe qu'un autre acteur allemand, Rheinmetall, a, pour sa part, délocalisé des productions en Afrique du Sud ou dans d'autres pays, précisément pour exporter puisque ces usines lui permettent d'exporter dans des pays dans lesquels il n'aurait pas pu exporter depuis ses usines allemandes. Ce n'est pas médire, c'est de notoriété publique.

Nous ne faisons pas cela chez KNDS, ni chez KMW ni chez Nexter.

Existe-t-il des difficultés pour certains composants ? Absolument, je n'ai pas communiqué, comme Airbus, que cela m'a coûté tant de dizaines de millions de mon résultat 2018, ou comme Arquus, qui a cité des exemples. Mais la réponse est oui, nous avons nous-mêmes dû changer certains composants allemands pour honorer les engagements de la France et de Nexter. Le joint en est un exemple parmi d'autres, il y a aussi des boîtes de vitesses, des moteurs...

Une dernière question de M. Folliot portait sur l'obus Katana. Il est certain qu'il existe un produit étranger concurrent, Excalibur, qui a l'avantage d'exister et qui pourrait être une solution sur étagère. C'est parce que je pense qu'il vaut mieux avoir un produit fabriqué en France, développé selon les spécifications françaises et disponible pour l'export, que Nexter a pris la décision d'investir sur ses fonds propres des sommes importantes à l'échelle de notre budget R&T. Pour vous donner une idée, près de 15 % de notre chiffre d'affaires sont investis dans des programmes de recherche et développement, dont environ un tiers, soit 5 % du chiffre d'affaires, fait partie de l'autofinancement. Ils ne concernent pas que la munition Katana. Nous avons aussi de nos propres recherches sur des nouvelles technologies, sur les robots, sur la protection, sur la numérisation. Nous l'avons toutefois classé dans les priorités de rang 1 de nos programmes de R&T. Il va de soi que je souhaiterais très vivement que cet autofinancement, qui, en fonction de nos moyens et des autres priorités, s'étale sur plusieurs années, puisse être rejoint par des financements de l'État pour nous permettre d'aller plus vite et d'être plus présents, d'abord pour les besoins de l'armée de terre française, ensuite sur le marché export où il s'agit de ne pas se faire prendre la place par le produit américain.

M. le président. Je pense que vous avez répondu à toutes les questions, de façon précise. Je vous remercie.