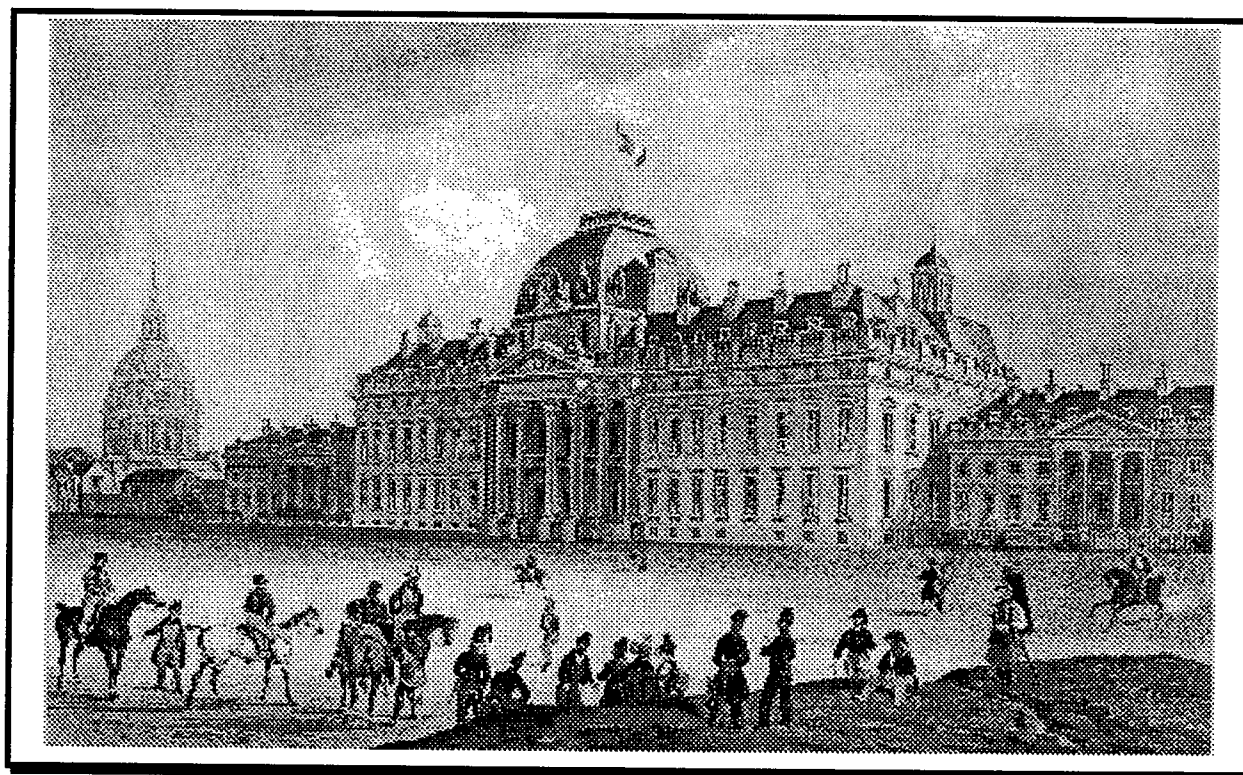


ETUDE PARTICULIERE A OPTION

COMMENT AMELIORER LE SYSTEME DE RECONVERSION DES MILITAIRES ?

SOUS LA DIRECTION DU : « CAPITAINE DE VAISSEAU DE CORBIERE »



- MEMBRE DU COMITE ✓ Capitaine de frégate (M) WATTECAMPS (France)
- MEMBRE DU COMITE ✓ Lieutenant-colonel (G) KAHALERRAS (Algérie)
- MEMBRE DU COMITE ✓ Commandant (T) SMOGORZEWSKI (Pologne)
- MEMBRE DU COMITE ✓ Médecin-principal (SSA) GERBOUD (France)
- MEMBRE DU COMITE ✓ Chef de bataillon (T) BARBE (France)
- MEMBRE DU COMITE ✓ Chef de bataillon (T) PACE (France)

4° PROMOTION 1996 - 1997

SOMMAIRE

	Page
INTRODUCTION	3
demandeur du mémoire	
objectif du mémoire	
champ de l'étude, moyens consacrés	
méthode de travail adoptée	
EXISTANT	5
principes auxquels obéit l'actuelle politique de reconversion	
quels sont les points à améliorer aujourd'hui?	
le contexte actuel est-il favorable à une réforme?	
UNE EVOLUTION COMPLEXE - ECUEILS A EVITER	8
une évolution complexe	
écueils à éviter	
VERS UN NOUVEAU SYSTEME	10
préambule	
urgence de la réforme	
principes sur lesquels peut se bâtir la nouvelle politique	
EXEMPLES DE MODES D'ACTION UTILISES POUR RECONVERTIR	14
sous-traitance de la reconversion	
reconversion au sein de la Défense mais extérieure aux armées	
reconversion au sein des armées	
CONCLUSION	17
ANNEXES	
ANNEXE A : Organismes visités, liste des personnes rencontrées	19
ANNEXE B : Description du système de reconversion en vigueur	20
ANNEXE C : Interview du contrôleur des armées Palagos - DFP	23
ANNEXE D : Interview du colonel Groell - MMP	28
ANNEXE E : Interview du général Gantois - ARCO	32
ANNEXE F : Interview de monsieur du Roscoat - SODIE	35
ANNEXE G : Interview du capitaine de frégate PELLETIER - CIR LYON	38
ANNEXE H : Glossaire	42

1. DEMANDEUR DU MEMOIRE

Ce mémoire est la réponse d'un groupe de stagiaires du Collège Interarmées de Défense à la question: « Quelle organisation et quels moyens mettre en place pour une meilleure reconversion¹ des militaires ». Il a été commandé par le bureau études générales de la direction du personnel militaire de la Marine. Le directeur de recherche pour cette étude était le capitaine de vaisseau de Corbières appartenant au bureau précité.

2. OBJECTIF DU MEMOIRE

Ce mémoire ne peut pas apporter une réponse complète et définitive à la question posée. Il est une contribution à la réflexion qui a cours en ce moment sur le sujet.

Nous avons rencontré de nombreuses personnes concernées par cette question : des institutionnels, des associations, des opérateurs privés, des gens de terrain et des responsables de personnel de grandes entreprises².

Nous avons constaté très vite que beaucoup d'intérêts étaient en jeu, qu'ils variaient bien entendu selon les personnes ou organismes considérés, et que chacun avait sa propre approche du sujet qui était bonne et acceptable tant qu'elle était prise isolément. Cependant, aucune de ces approches n'est tenue pour satisfaisante par tous les acteurs impliqués. Au terme des deux groupes de travail successifs réunis par la direction de la fonction militaire et du personnel civil (DFP), aucune solution commune n'a pu être dégagée.

Notre objectif est de proposer dans ce mémoire des principes fondamentaux sur lesquels pourrait reposer le futur système de reconversion des militaires.

Pour l'instant, ces principes ne sont pas admis par tous. Ils nous paraissent néanmoins très acceptables et pragmatiques. Et comme nous le verrons, les oppositions formulées par les uns ou par les autres, reposent souvent sur une logique de sauvegarde des intérêts particuliers ou de survie des organismes.

Nous ne proposerons pas dans ce mémoire « le prochain modèle d'organisation », c'est à dire que nous nous interdisons d'imaginer des structures de fonctionnement. En toute logique, c'est un travail à entreprendre dans un deuxième temps. Il nous paraît indispensable de réussir à obtenir d'abord un consensus assez large entre les différentes parties impliquées sur « des principes importants ».

C'est le seul moyen pour constituer un « noyau dur d'idées », coeur de la nouvelle politique de reconversion à faire agréer par le ministre de la Défense.

Après cela seulement, quelques-uns des acteurs actuels de la reconversion devront être sélectionnés selon des critères à fixer pour proposer un modèle de mise en oeuvre de la politique décidée, c'est à dire des structures fonctionnelles.

Ce mémoire se situe donc en amont d'une décision urgente qui pour l'instant n'a pas pu être prise en raison du désaccord entre les armées, la direction de la

¹ voir glossaire: annexe H

² voir liste : annexe A

fonction militaire, les associations d'anciens militaires et les opérateurs de reconversion.

3. CHAMP DE L'ETUDE, MOYENS CONSACRES.

L'étude a débuté le 19 décembre 1996 par une entrevue avec le directeur de recherche. Elle s'est déroulée sur trois mois, mais seulement l'équivalent de neuf jours pleins étaient dégagés pour cela dans l'emploi du temps CID. Le groupe d'étude était constitué de six stagiaires dont quatre français, un algérien, un polonais. Il avait une compétence interarmées car il y avait un officier de marine, trois officiers de l'armée de terre, un gendarme et un médecin.

Le temps imparti étant limité, il a fallu fixer des limites réalistes au champ de l'étude:

- d'abord, nous avons examiné ce qu'était jusqu'à présent la politique de reconversion.
- ensuite, nous avons étudié quelles étaient les possibilités d'évolution de cette politique au travers des propositions ou objections des différents acteurs concernés.
- enfin, nous avons cherché à savoir quels seraient les avantages ou les inconvénients d'une interarmisation plus prononcée de l'activité « reconversion » au sein du ministère de la Défense.

Il nous a paru intéressant également de présenter plusieurs modes d'actions de la reconversion qui nous ont été exposés par certaines des personnes que nous avons interviewées. Leur réussite invite à la réflexion. Il peut être bon de s'en souvenir quand le moment sera venu de passer du domaine des idées à celui de la mise en oeuvre.

4. METHODE DE TRAVAIL ADOPTEE

Notre étude s'inscrivant dans une enveloppe d'environ soixante heures, il était impensable d'organiser des réunions plénières au déroulement forcément assez lent.

A cet égard, les deux groupes de travail successifs qui avaient été réunis auparavant par la DFP sur ce sujet n'ont pas débouché sur une réponse commune satisfaisante pour tous. C'est le statu quo.

Nous avons retenu la méthode de l'interview. Elle permet d'avancer vite.

Certains objecteront que les conclusions que nous déduisons ne sont pas l'expression d'un consensus. Tel n'était pas notre dessein.

Ainsi qu'il a été dit plus haut, nous voulons seulement déduire des principes équitables pour tous, propres à garantir la réussite d'une l'entreprise à l'ampleur nouvelle: « la reconversion des militaires ».

Chaque interview a été conduite à l'aide d'un canevas de questions identiques sur les thèmes suivants:

- rôle actuel de l'organisme visité,
- dysfonctionnements structurels observés entre les organismes chargés de reconversion,
- systèmes futurs envisageables,
- perception du besoin des armées,
- interarmisation de la reconversion: dans quel but et pour quelle plus-value?

Il y avait un système adapté à la situation ancienne. Il fonctionnait pour un flux de personnes relativement réduit et ne s'est donc jamais heurté à des difficultés significatives, en dépit du contexte peu favorable du marché de l'emploi.

La situation devient différente. La réduction du format des armées et la professionnalisation génèrent un flux constant de « départ avec prestation reconversion » beaucoup plus fort qu'avant. Seront concernés tous les engagés, et non plus seulement quelques officiers et sous-officiers.

1. PRINCIPES AUXQUELS OBEIT L'ACTUELLE POLITIQUE DE RECONVERSION³

Faisons un rapide examen de ce qui constitue pour l'instant le coeur de la politique de reconversion du ministère de la Défense. Nous vérifierons ensuite si les grands principes qui prévalaient restent toujours valides?

- En 1994, le Livre blanc sur la défense a réaffirmé solennellement le droit des militaires à une seconde carrière donc à une reconversion. «Ce droit est essentiel pour favoriser les candidatures de qualité et conditionne, pour une large part, les déroulements de carrières, la cohésion, et la solidité morale de l'institution.
- [...] Un tel objectif implique des mesures d'incitation et d'accompagnement. L'accès à une deuxième carrière est de plus en plus difficile, aussi l'aide à la reconversion est elle un nouveau défi pour les armées. Le dispositif d'aide au départ doit reposer sur un fondement juridique solide et accompagner la distinction entre carrières courtes et carrières longues.»
- La reconversion est aussi appelée mobilité professionnelle. Nous observons que l'organisation en vigueur est adaptée à une structure d'armée de conscription. Une telle organisation répondait aux besoins des personnels du ministère de la défense. Il convient de reconnaître, cependant qu'elle était en premier lieu un outil au service des directions de personnel pour faciliter des départs et donc ainsi gérer au mieux le « glissement vieillesse-technicité » (GVT)⁴.
- Il n'existe pas véritablement de politique de reconversion commune aux trois armées à la gendarmerie et aux services. Chaque armée a créé un dispositif de reconversion qui lui est propre. Et en parallèle, la MMP (Mission pour la Mobilité Professionnelle) de la DFP et l'ARCO (Association pour la Reconversion Civile des Officiers et des sous-officiers) offrent un service similaire à tout militaire faisant une démarche individuelle de candidature ou dirigé vers elles par son armée d'appartenance.
- Armées, MMP et ARCO ont leurs propres réseaux de reclassement. Ils sont distincts et généralement il n'y a pas d'échange entre eux, que ce soit pour les offres ou les demandes d'emploi.

³ présentation détaillée en annexe B

⁴ GVT : voir glossaire

- La MMP reçoit du ministère de la Défense l'essentiel du budget consacré à la reconversion⁵. Les armées ont à leur charge: les coûts salariaux et de structure de fonctionnement, mais pas le coût des prestations mise en œuvre pour chaque personne à reconvertir.

L'ancien système de reconversion reposait sur les principes généraux suivants :

- l'indépendance de chaque armée;
- une logique d'obligation de moyens et non d'obligation de résultats;
- pour les armées, la reconversion est surtout un outil de gestion;
- les armées ont une approche discrète et non une vision prévisionnelle par grandes masses;
- la publicité est limitée;
- la hiérarchie est peu impliquée.

2. QUELS SONT LES POINTS A AMELIORER AUJOURD'HUI?

Les transformations dans les armées et les objectifs de réduction des coûts par l'amélioration de la gestion des crédits publics invalident partiellement ces principes. La nouvelle situation provoque l'émergence de difficultés nouvelles et révèle certains dysfonctionnements antérieurs.

Que constate-t-on?

- la répartition géographique des moyens n'est pas optimisée, car il ne paraît pas y avoir concertation entre les armées;
- il y a un recouvrement partiel de compétence parmi les organismes existants;
- l'absence de suivi, par individu, de la nature et du nombre des prestations reçues peut entraîner des gaspillages, puisque les organismes ne se concertent pas;
- la MMP est le prestataire de services à la disposition des armées. Les armées dépendent sur son budget. Il n'y a aucun système comptable permettant de mesurer un quelconque « retour sur investissement »;
- dans les armées, l'absence d'une communication suffisante sur la reconversion entretient l'idée fautive que la reconversion est toujours le résultat d'un constat d'échec au sein de l'institution. Ceci rend le personnel réticent à annoncer un éventuel départ de l'armée par crainte d'effets négatifs sur la carrière qui lui reste à accomplir avant son départ effectif.

3. LE CONTEXTE ACTUEL EST-IL FAVORABLE A UNE REFORME?

Notre impression est que l'image de l'armée est très bonne dans le monde civil. Ceci nous a été confirmé lors des interviews dans les cabinets Emanence, Jouve, et par les personnes rencontrées chez SODIE , CITROEN, etc...

⁵ voir interview annexe D

La montée en puissance de la reconversion dans les armées ne sera heurtera donc pas à un problème d'image de l'armée, bien au contraire.

La réussite de la reconversion dans le nouveau contexte qui se dessine est obligatoire sur le plan quantitatif , et elle est souhaitable sur le plan qualitatif. Il faut donc que le ministère de la Défense et à travers lui chaque armée réussisse l'adaptation indispensable .

Avant de présenter nos propositions, il convient de s'interroger sur ce qui rend cette réforme complexe. Il faut également prévoir au mieux les écueils à éviter.

1. UNE EVOLUTION COMPLEXE.

Réformer le système de reconversion est une entreprise complexe. Plusieurs logiques s'affrontent.

↳ **logique d'indépendance.**

Chaque acteur du système tient à conserver voire à développer ses prérogatives et son indépendance. Les armées sont très attachées, par ailleurs, à leur spécificité et à la connaissance particulière de leurs propres candidats à la reconversion.

↳ **logique de pouvoir.**

Le pouvoir est souvent associé à la disposition d'un budget.

La MMP détient la plus grande partie du budget alloué à la reconversion, mais elle ne détient pas le pouvoir de contrôler les dépenses. Les armées « consomment » des prestations sans impératif de type « contrôle de gestion ».

↳ **logique de moyens.**

Toute politique s'accomplit à l'aide de moyens qui la soutiennent. Les acteurs de la reconversion ont actuellement chacun des moyens en personnels, infrastructure et aides, qui donnent en grande partie satisfaction.

La gestion de ces moyens ne paraît pas optimisée. Libre disposition des moyens ne doit pas être forcément synonyme de possession des moyens.

↳ **logique de résultats.**

L'obligation de résultat doit devenir une préoccupation de première importance dans le domaine de la reconversion. Rappelons que la reconversion n'est pas seulement une action à caractère social, elle a aussi des implications sur le management des carrières. Les résultats sont à mesurer dans les deux directions. L'obligation de résultat a été admise par tous les membres des groupes de travail réunis par la DFP. Ceci montre la détermination de tous les acteurs pour gérer avec efficacité les budgets de la reconversion. C'était depuis longtemps une démarche obligatoire dans les entreprises civiles animées par un impératif de rentabilité.

2. ECUEILS A EVITER.

L'évolution doit se faire en évitant certains écueils qui peuvent déjà être perçus.

↳ **danger de la centralisation systématique.**

Il est dangereux d'accroître la centralisation sans un examen approfondi de ses conséquences.

- En créant un organisme unique de type ANPE militaire, on provoquerait la rupture du lien qui existe aujourd'hui entre chaque armée et les gisements d'emploi. On perdrait certainement nos réseaux actuels qui reposent le plus souvent sur des relations de personne à personne, très longues à mettre en place. Une structure verticale affirmée, commune à toutes les armées et n'appliquant pas un principe de subsidiarité vis à vis de chaque armée serait peu efficace car peu conforme au milieu civil avec qui elle a vocation à coopérer.

- De son côté, la MMP reconnaît⁶ les perversions de la centralisation actuelle et souhaite même décentraliser vers les CIR⁷ la gestion des stages de formation. Une centralisation très poussée pourrait provoquer chez les responsables régionaux une certaine propension à l'inertie voire à la réticence, alors que les actions internes et externes du niveau régional jouent un rôle prépondérant dans la préparation des candidats et les contacts avec les entreprises.

↳ **danger de dépenser plus alors qu'il faudrait dépenser mieux.**

Il ne faut pas persister dans une logique de moyens. Il convient de se placer à tous les niveaux dans une logique de résultats. Pour cela, il faut traquer les gaspillages la plupart du temps involontaires, abandonner l'idée de distribuer des aides égales et choisir de distribuer des aides équitables, c'est à dire tenant compte du bilan de compétences et du projet professionnel des individus.

↳ **danger d'un rejet de la réforme.**

Il ne faut pas seulement réformer le système actuel, il convient de rendre l'environnement durablement porteur et favorable. Une modification des structures et des procédures ne peut perdurer si on n'augmente pas l'implication de la hiérarchie dans toutes les étapes du cursus de la reconversion.

↳ **danger d'un déséquilibre entre reconversion-management et reconversion-acte social**

La reconversion est un outil au service des gestionnaires permettant de gérer le GVT, c'est aussi une nécessité sociale, c'est enfin un argument qui peut influencer la qualité du recrutement. L'équilibre entre ces considérations est indispensable et de nature à fortifier le concept « Etat = bon employeur ».

Dans cette optique, les armées ne devront plus traiter de la même façon tous les personnels, bons ou moins bons, motivés ou moins motivés, sous peine de ternir l'image du militaire sur le marché de l'emploi. De même, il conviendra de ne pas retenir tous les meilleurs dans un souci extrême de management des carrières pour les postes de direction. Il faut aussi penser à renforcer l'image de qualité des militaires en acceptant de laisser partir dans les entreprises quelques personnes de haut potentiel.

↳ **danger d'une solution ne réglant que le court terme.**

Il ne faut pas créer deux systèmes de reconversion correspondant aux périodes ① 1997-2002 et ② après 2002. La réforme ne doit pas s'inscrire à court terme et entraîner après la phase de transition de la professionnalisation, une modification profonde du nouveau système.

↳ **danger du tout interarmées.**

Faut-il interarmer « tout et à tout prix » sous prétexte de rationaliser les effectifs? Les propositions de regroupement de structure à l'échelon régional présentées dans le rapport d'un des groupes de travail pilotés par la MMP montrent que les effectifs et les moyens nécessaires ne seraient pas réduits mais que cela permettrait de simplifier les procédures.

⁶ voir interview en annexe D

⁷ voir glossaire

1. PREAMBULE.

Dans les années à venir, la proportion des carrières courtes va croître. Actuellement, la moyenne d'âge des officiers quittant le service actif est de 46 ans. Le nombre des officiers servant sous contrat va augmenter et la population des personnels à reconvertir rajeunir. Mais le problème fondamental posé par la professionnalisation des armées sera de traiter convenablement la reconversion des personnels engagés.

Le bilan⁸ des flux de départs annuels prévisibles des engagés et des sous-officiers avant 15 années de service sera de 8560 personnels dont 4740 (55%) posséderont une qualification directement transférable. Une qualification directement transférable correspond à une qualification acquise dans les armées, par une formation et une expérience professionnelle, débouchant sur un métier directement utilisable dans les entreprises civiles. Au total, près de 50 % de ces personnels nécessiteront des actions de reconversion à environ 100 KF l'action unitaire. Il sera donc nécessaire d'affecter des moyens financiers importants.

2. URGENCE DE LA REFORME.

La professionnalisation s'amorce, mais ses effets en terme de reconversion ne se feront sentir que dans quelques années. En revanche, le processus de réduction de format des armées fait déjà sentir ses effets et nécessite la mise en place rapide du nouveau système. La DFP souhaite lancer la nouvelle politique de reconversion avant la fin du premier semestre de 1997.

La DFP travaille à la création d'un comité de pilotage de la reconversion (Conseil central de la mobilité professionnelle). Présidé par le ministre de la défense, il serait un organisme de **décision politique** définissant des objectifs pour la reconversion. DFP et MMP verraient leur rôle et leurs responsabilités évoluer dans ce futur système⁹. L'ambition de la DFP est d'aboutir à la création d'un système efficace, appliqué par toutes les armées et services et dans lequel les niveaux de décision et d'exécution seront parfaitement définis. Il reviendrait alors au comité de pilotage de la reconversion de faire émerger des propositions à soumettre à l'arbitrage du ministre.

3. PRINCIPES SUR LESQUELS PEUT SE BATIR LA NOUVELLE POLITIQUE.

Les entretiens que nous avons eu avec de nombreuses personnes¹⁰ prenant part de près ou de loin à des activités de reconversion nous ont permis de dégager plusieurs principes. La politique de reconversion en cours d'élaboration pourrait s'en inspirer. Ils mettent en relief les réussites dans le système actuel et sont de nature à favoriser un consensus étant dépouillés des spécificités individuelles.

⁸ voir interview du contrôleur des armées Palagos : annexe C

⁹ voir annexe C

¹⁰ voir annexe A

Principe de continuité.

Le système actuel utilisé dans chaque armée, donne satisfaction. Il n'est donc pas raisonnable de bouleverser totalement ce système. Les armées ont créé des réseaux ouverts sur les entreprises civiles. Ils permettent de mener une politique dynamique de reclassement des personnels. Le maintien de ces réseaux est essentiel si l'on veut répondre aux besoins immédiats et se préparer à faire face au volume croissant de demandeurs. Il est logique de penser que plus les réseaux seront nombreux et plus le système de reconversion des personnels sera flexible et apte à traiter des flux importants.

Principe d'efficience.

L'efficience se conçoit comme l'optimisation des actions menées pour obtenir les meilleurs résultats au moindre coût.

Les différents intervenants dans la politique de la mobilité professionnelle des personnels militaires admettent que, au-delà d'une simple obligation de moyens, la politique de reconversion doit être bâtie sur une logique d'obligation de résultats.

Si, actuellement, les indicateurs d'efficacité sont quasi inexistantes, dans un système futur, ils devront être parfaitement définis par le ministère (volet reconversion = acte social) et par les gestionnaires de personnels (volet reconversion = management des carrières).

Les objectifs seront élaborés dans une optique de contrôle de gestion. Seul ce dernier pourra permettre de suivre les actions engagées tant dans leurs aspects quantitatifs que qualitatifs et financiers. En effet, les ressources financières consacrées aux actions de reconversion sont actuellement dépensées sans véritable évaluation des actions engagées.

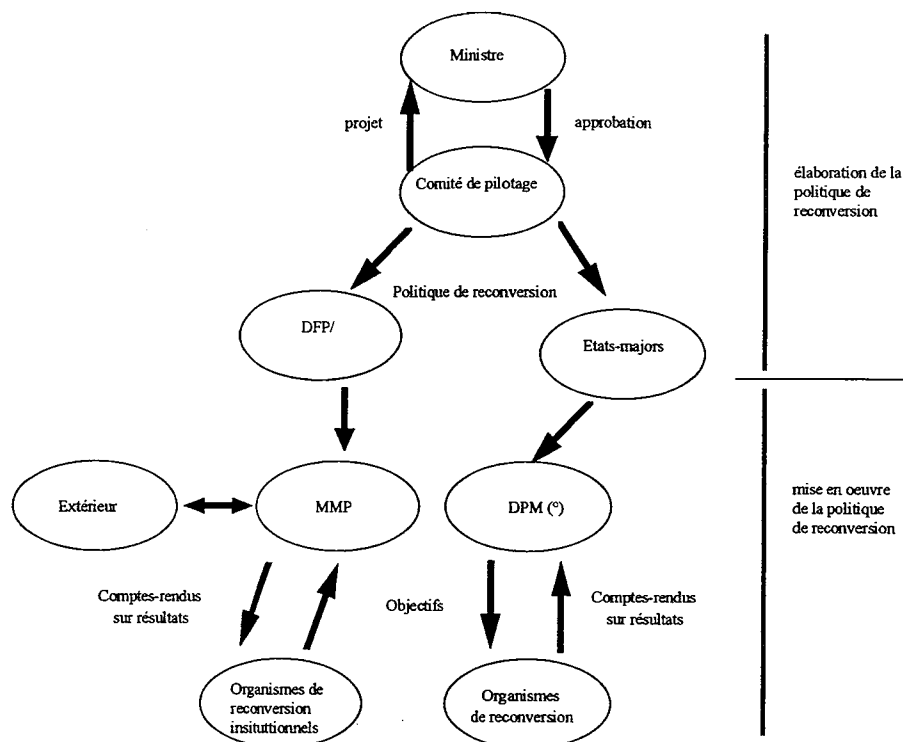
Une budgétisation concertée des actions de reconversion est nécessaire dans l'optique d'un contrôle de gestion.

L'aspect financier ne doit pas être pris en considération en premier, néanmoins c'est un élément important. Le coût de la reconversion d'un engagé a été évalué par la DFP, à environ 130 KF (entre 100 et 150 KF). Cette somme comprend les rémunérations et charges sociales, la quote-part des actions techniques et le coût des structures.

Principe de séparation des rôles.

Il est nécessaire de définir avec précision les rôles de chacun des acteurs.

L'analyse fonctionnelle des relations entre les différents acteurs du système est donnée dans le schéma suivant :



Les bulles et les flèches symbolisent des relations fonctionnelles et ne préjugent pas des structures en personnel et en matériel à constituer.

Principe d'équité.

Les armées devront se comporter en « bon employeur ». C'est un devoir de l'Etat envers ses serviteurs et le gage d'une bonne image pour les recrutements ultérieurs. Il convient de garantir l'équité de traitement des personnels et non de rechercher l'égalité des traitements. La reconversion étant un droit des militaires¹¹, il serait sage de rappeler que ce droit s'exerce dans un principe d'équité des prestations fournies et pas nécessairement dans un esprit d'égalité des dépenses effectuées pour chacun.

La recherche de l'équité conduit à définir un cadre réglementaire à l'intérieur duquel s'exercera le droit des militaires :

- une catégorisation des personnels en fonction du temps de service passé et des droits à pension acquis devient nécessaire pour justifier les choix qui sont faits pour l'attribution des prestations de reconversion.
- La catégorisation par corps distinguant les officiers, les sous-officiers, et les militaires du rang n'est plus adaptée quand on se place au plan de l'équité des droits.

Désormais, il faudrait distinguer entre trois grandes catégories:

- * les militaires du rang, sous-officiers et officiers de carrière ou sous contrat qui quittent le service avant quinze ans de service¹²;
- * les sous-officiers de carrière et officiers de carrière ou sous contrat qui quittent le service à plus de 15 ans et à moins de 25 ans de service¹³;

¹¹ voir paragraphe existant page 5

¹² aucun droit à pension

¹³ un droit à pension au prorata, à jouissance différée

- * les officiers et les sous-officiers, ayant un nombre d'annuités suffisant pour quitter le service avec des droits à pension à jouissance immédiate. Pour cette catégorie, l'accompagnement vers un emploi civil ne peut pas constituer une priorité dans la politique de reconversion.

Principe d'interdépendance entre gestion et reconversion.

Les armées admettent que la reconversion est un outil de gestion et que les directions de personnels sont directement impliquées dans cette démarche. Il faudra aller très au-delà des effets déclaratoires si l'on veut dynamiser le courant reconversion.

En effet, dans une armée professionnalisée, la politique de gestion fondée sur des viviers d'attente de personnels qualifiés et performants peut difficilement durer. En effet, il n'est plus possible de conserver une quinzaine de personnels considérés comme particulièrement performants, pour un seul poste à pourvoir, avec une sélection lente et sans risque. Cette gestion garantissait aux directions de personnels une grande sûreté pour « garnir » les échelons de responsabilité supérieure. Cependant, il s'agit d'un important gaspillage des ressources humaines qui entraîne nécessairement des phénomènes de sur-qualification dans de nombreux postes. Le gestionnaire de personnel devra donc réduire sa « marge de personnel qualifié » et savoir diriger le superflus dégagé vers les réseaux de reconversion qui se trouveraient ainsi dynamisés par l'apport de personnels de haute qualité. Cette politique sera plus difficile à conduire par le gestionnaire, mais elle contribuera à maintenir l'image de compétence et de qualité des personnels militaires dans le milieu civil.

Principe de banalisation de la mobilité externe.

Des actions de communication doivent être menées tant au sein des armées que vers l'extérieur. Il est important que les mentalités évoluent pour permettre aux actions de reconversion de se dérouler dans la plus grande transparence. Les personnels ne doivent plus se sentir obligés de cacher leur démarche à leur direction de personnel. La reconversion doit être envisagée assez tôt, comme une étape possible et naturelle du métier des militaires. Dans cette perspective l'appellation « métier militaire » doit être préféré à l'appellation « carrière militaire ». La communication interne nécessite d'impliquer la hiérarchie et le gestionnaire de personnel pour personnaliser la démarche. Cette communication individualisée doit devenir une véritable révolution des pratiques. En effet, elle peut sous-entendre la modification de certaines habitudes de fonctionnement au sein des armées. La notation, par exemple, ne doit plus indirectement permettre à la hiérarchie de pénaliser des postulants au départ.

Les modes d'actions indiqués ont été présentés par différents acteurs de la reconversion au sein des armées comme à l'extérieur.

Dans cette démarche de recherche de modes d'actions, aucune piste n'a été exclue. Les solutions proposées par les interlocuteurs sont donc très différentes et pour certaines innovatrices.

Trois tendances se dégagent:

- une reconversion totalement sous-traitée à des entreprises civiles.
- une reconversion faite au sein de la Défense, mais en dehors des armées.
- une reconversion confiée aux Armées.

Les limites entre ces différentes tendances ne sont pas forcément très nettes. Les points les plus intéressants sont les définitions des rôles et des attributions de chacun.

1. SOUS-TRAITANCE DE LA RECONVERSION.

Parmi les partisans de cette solution, on trouve des professionnels civils du reclassement.

Monsieur de Chaunac-Lanzac du cabinet JOUVE propose de placer la reconversion dans un contexte global d'externalisation d'activités ou de fonctions ayant peu de rapport avec le métier militaire. Il s'agit donc de créer des entreprises avec des anciens militaires. Ces entreprises constitueraient des filières ou des réseaux dans lesquels les militaires en deuxième carrière seraient recrutés.

Un deuxième cabinet, la SODIE filiale de USINOR-SACILOR a entrepris une démarche dans le même sens. Sa mission est de créer un nombre d'emplois équivalent à la diminution dans le bassin d'emploi considéré. Cette démarche présente l'intérêt d'une expérience réussie en matière de reclassement.

L'organisation de la SODIE est la suivante:

- un échelon national, garant de la méthodologie, qui définit les grandes lignes d'action et les moyens dans un cahier des charges.
- un échelon régional avec à sa tête un chef de projet chargé du suivi des projets et de la coordination des actions.
- un échelon local chargé de l'accompagnement des candidats, de la prospection dans le bassin d'emploi.

2. RECONVERSION AU SEIN DE LA DEFENSE MAIS EXTERIEURE AUX ARMEES.

Cette solution est préconisée par la DFP/MMP. Elle vise à éviter la dispersion dans le système de reconversion, à « rapprocher les points de vue des responsables des ressources humaines et à empêcher les effets de concurrence potentiellement nuisibles à l'efficacité du dispositif ».

Dans ce système, il y a une **centralisation plus forte** de la fonction reconversion.

L'organisation suivante peut être adoptée:

- au niveau national: un organisme interarmées de décision chargé de définir des objectifs de la politique de reconversion.
- au niveau régional des établissements chargés de coordonner et de mettre en oeuvre les actions de reconversion.
- les armées assurent la gestion des personnels et la tutelle des organismes de reconversion.

Dans cette catégorie, on peut aussi classer l'Armée Britannique. En 1990, les services de reconversion de chacune des armées britanniques ont été supprimés au profit d'un système interarmées organisé de la manière suivante:

- le niveau institutionnel : un organisme autonome du ministère de la Défense chargé de l'information sur la reconversion, de l'organisation des stages de formations des militaires, de la prospection du marché de l'emploi, du développement de l'image des militaires sur le marché de l'emploi. Cette organisme dispose de deux échelons. Un échelon central composé exclusivement de personnels civils de la Défense, dirigé par un officier général reçoit les ordres et rend compte directement au ministre de la Défense. Un échelon régional orienté vers le besoin du bassin d'emploi ou celui de la formation de l'individu;
- le niveau associatif : deux associations complètent le dispositif de la reconversion. L'une s'occupe des officiers et l'autre des sous-officiers et des militaires du rang;
- chaque Armée conserve la responsabilité de la formation complémentaire postscolaire de son personnel, de la diffusion de l'information sur la reconversion (aspects réglementaires notamment) au sein des forces, de l'insertion professionnelle des engagés ayant moins de cinq ans de service.

Le système de reconversion en vigueur dans l'armée britannique bénéficie d'un budget d'environ 490 millions de francs. Pour mémoire, le budget 1995 de la MMP pour la reconversion était de 53 millions de francs à quoi on peut ajouter les budgets reconversion de chaque armée (ex : le budget de la reconversion dans la Marine est de 1 million de francs)

3. RECONVERSION AU SEIN DES ARMEES.

Cette troisième tendance est préconisée par les armées. Ce système qui ressemble au système actuel dans ses structures, nécessite une réforme des procédures. Il donne priorité à la décentralisation de la reconversion et à la concentration des moyens au niveau local et régional.

En effet, le reclassement qui est le résultat d'une bonne reconversion s'appuie sur des réseaux de relations existants. Ces réseaux sont plus facilement exploitables au niveau local ou régional (voir région lyonnaise).

Sa réforme passe aussi par la rationalisation des moyens matériels et humains mis à la disposition de la fonction reconversion.

A ce titre, une interarmisation de toutes les structures et des personnels pourrait paraître la solution dans une première approche. Il faut être mesuré et garder un système uniforme :

- dans lequel les militaires ne se reconnaîtraient pas;

- qui ne permettrait pas de faire percevoir aux civils la richesse et la diversité du métier militaire.

Quels niveaux faut-il « interarmiser » ?

Un cursus de reconversion se décompose selon les étapes suivantes :

- l'orientation qui a pour objectif la définition du projet professionnel ;
- la préparation qui a pour objectif de donner au candidat tous les atouts nécessaires à la réalisation de son projet professionnel (accompagnement, formation...);
- le reclassement dans le milieu civil (si nécessaire).

Il est souhaitable de conduire les deux étapes d'orientation et de reclassement au sein de l'armée d'origine des candidats. En effet, ces deux étapes demandent une bonne connaissance des individus à reconvertir. De plus, du point de vue gestion de ressources humaines, en se trouvant à l'entrée et à la sortie du dispositif, les armées peuvent assurer un suivi plus précis de leur personnel. Enfin, la motivation des personnels chargés de ces étapes serait plus grande.

En revanche, l'étape de préparation pourrait se dérouler au niveau régional en interarmées. Elle demande plus de moyens et de personnels. Un civil qui cherche à employer un militaire a des difficultés à comprendre nos organisations internes d'armées. C'est pourquoi au niveau régional, il faut rechercher la mise en commun de moyens en faisant des structures d'accueil communes, capables d'informer et d'orienter. Il est nécessaire de disposer d'un organisme chargé de coordonner les actions de reconversion, pour réduire au mieux la concurrence des armées sur le même bassin d'emplois et créer une synergie des actions.

CONCLUSION

Tout au long de cette étude, un certain nombre de principes ont été dégagés. Différents écueils pouvant faire obstacle à la mise en place d'une nouvelle politique ont été décrits.

Ainsi que nous l'avons expliqué, il ne nous revient pas de proposer les structures à mettre en place. Conscient que soixante heures ne suffisent pas pour approfondir une question de cette complexité, nous souhaitons néanmoins donner notre avis, et décrire par une approche à la fois fonctionnelle et qualitative, le système de reconversion qui selon nous doit être installé pour répondre efficacement aux nouveaux besoins des armées.

Trois orientations sur le plan fonctionnel:

- **Reconversion étape d'une progression** : banaliser la notion de mobilité externe pour pouvoir en augmenter le volume
- **Ouverture sur le monde civil pour faire des civils**. La reconversion se situe à l'interface des mondes militaire et civil. Dans certaines phases du processus de reconversion, il faut adopter des méthodes civiles. De manière générale, il faut communiquer davantage.
- **Rationaliser ne signifie pas tout interarmiser**. La recherche d'efficacité passe par la mise en commun de moyens, par une coordination accrue, et pas nécessairement par la création d'une structure unique.

Trois orientations de nature qualitative :

- **Dépenser mieux et non dépenser plus**. Par la mise en place d'outils de gestion comme le contrôle de gestion.
- **Rechercher l'équité et non l'égalité**. Le droit à la reconversion devra s'effectuer dans un cadre réglementaire justifiant la différence de traitement entre les individus. Les aides à la reconversion doivent être attribuées en fonction du projet professionnel validé.
- **Viser le mieux pour l'individu et le juste nécessaire pour les armées**. Ce n'est pas pénalisant pour les armées si l'enveloppe des besoins est calculée avec précision et préavis. Cela autorise le maintien de marges modestes pour faire face aux impondérables. Ces mesures conservatoires étant prises, il sera possible de mieux satisfaire les attentes des individus.

ANNEXES

ANNEXE A

DÉROULEMENT DES VISITES

NOM	ORGANISME	Fonction	DATE
CV de CORBIERES	DPMM	Etudes générales	19/12
CV de CORBIERES	DPMM	Etude générale	15/01
COLONEL GROELL ET MME JOURDAN	MMP	Adjoint et chef de mission	30/01
M de CHAUNAC-LANZAC	Cabinet JOUVE	Consultant	31/01
M CERVONI	Cabinet EMANENCE	Consultant	04/02
CV BARBIER	SAIRM	Chef SAIRM	06/02
MME de DURAS-NOYELLE	ARCO	Consultante	07/02
GENERAL GANTOIS	ARCO	Président	17/02
CONTROLEUR PALAGOS	DFP	Adjoint DFP	20/02
LCL SERIEYS	BIRT	Chef de la section EV	21/02
M de COUTARD		Ancien Officier de Marine	24/02
COLONEL GUILLON	BARMAA	Chef BARMAA	26/02
COLONEL MARGUERON	DPMAT	Etude générale bureau	26/02
M du ROSCOAT	SODIE	Directeur commercial	27/02
CV de CORBIERES	DPMM	Etude générale	27/02
CF PELLETTIER	CIR Lyon	Chef CIR	27/02
PREMIER MAITRE BERNARD	BARM Lyon	Chef BARM	27/02
MME DUCART	ADECCO Lyon	Resp. Espace-emploi	28/02
A/C GRAYE	BA 942	Officier conseil	28/02

SYSTEME DE RECONVERSION ACTUEL

1 -Description du système.

Le système existant est

- personnalisé : chaque situation individuelle est prise en considération et fait l'objet d'une décision particulière. Les aides sont attribuées en fonction des besoins des intéressés par les directions de personnel qui les utilisent comme un outil de gestion;

- étalé dans le temps : afin d'apporter un soutien à une démarche volontaire des intéressés. C'est pour cela que la reconversion comprend les étapes suivantes :

- ↳ information sur les conditions statutaires et financières de départ et sur les aides existantes,
- ↳ élaboration d'un bilan des compétences acquises au ministère de la défense,
- ↳ définition et validation d'un projet professionnel,
- ↳ acquisition de qualifications,
- ↳ formation aux techniques de recherche d'emploi,
- ↳ recherche d'emploi,
- ↳ des aides servies pendant ce cursus sont définies au paragraphe 2.1.3

- évalué : annuellement, un bilan des actions est présenté au ministre et des enquêtes sont réalisées sur la valeur des formations suivies.

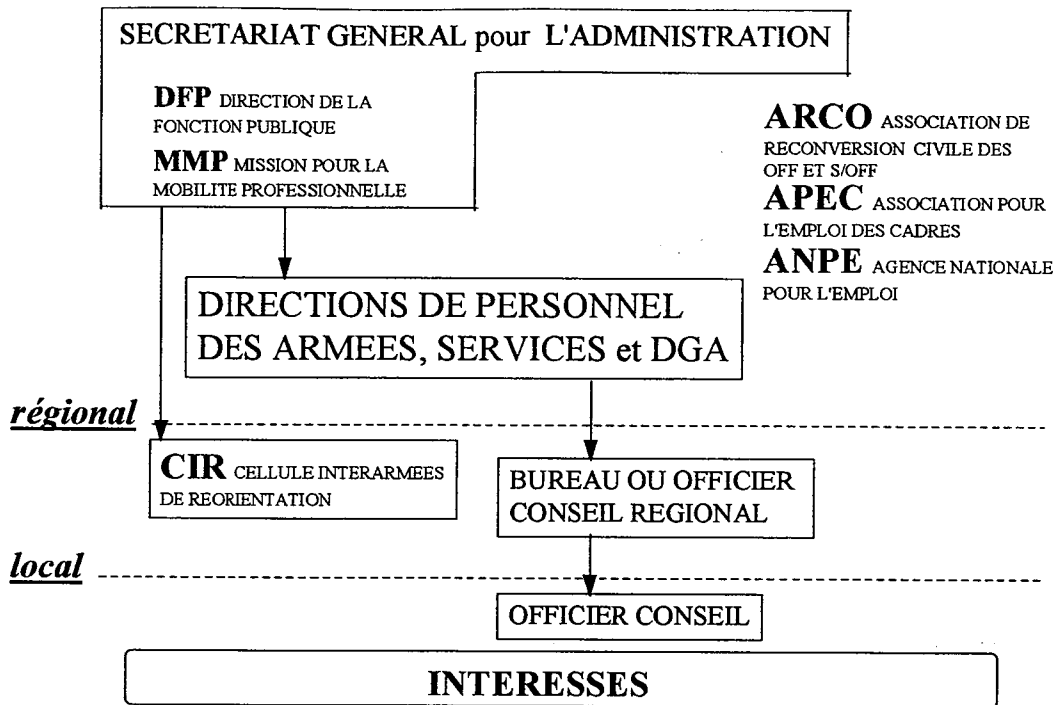
2 - L'information.

L'action d'information est conduite sous la responsabilité de chaque armée et service. La MMP soutient cet effort d'information par la diffusion de documents, plaquettes, affiches et brochures.

Cette action est primordiale. La réussite d'une bonne mobilité professionnelle dépend d'une information fiable et accessible à tout moment.

Le système d'information est brièvement décrit ci-dessous.

MINISTERE DE LA DEFENSE



3 - Les aides.

Les mesures d'aide à la mobilité professionnelle sont mises en oeuvre par les structures permanentes au niveau central et dans chacune des armées, services et DGA.

Adaptées aux diverses catégories de personnel, elles sont composées de :

- ① les sessions d'orientation et de réorientation
- ② pour les militaires ayant au moins 8 ans de services,
 - un délai de reconversion de 12 mois maximum incluant soit
 - ☞ le délai d'orientation,
 - ☞ le stage de formation,
 - ☞ la période d'essai en entreprise,
 - ☞ l'accompagnement vers l'entreprise,
 - ☞ la création d'entreprise,
 - un prêt de création d'entreprise,
 - remboursement de frais scolaires et divers frais d'inscription,

Il est à noter que l'âge maximal pour obtenir l'une de ces aides est fixé à 52 ans (exceptionnellement 55 ans);

- ③ pour les militaires ayant entre 4 et 8 ans de services
 - les centres de formation militaires,
 - les centres de formation civils;
- ④ les mesures statutaires d'aide au départ;
- ⑤ l'accès à la fonction publique par les filières :
 - des emplois réservés avec cours par correspondance,
 - de la loi n° 70-2,
 - de l'intégration dans la magistrature,
 - de la présentation aux concours de la fonction publique;
- ⑥ l'acquisition de diplômes civils reconnus.

4 - Le budget.

Le budget global attribué à la mobilité professionnelle est réparti entre la MMP (43 MF en 1995 du budget du ministère de la défense) et les directions de personnel qui décident de ceux qui auront accès aux différents mécanismes d'aide à la mobilité professionnelle. Les crédits gérés par la DFP au niveau de l'administration centrale viennent compléter le dispositif des armées par le biais des stages de formation, des aides à la création d'entreprise, du coût de fonctionnement des cellules de réorientation, de la subvention à l'ARCO principalement et enfin du remboursement d'un certain nombre de cycles de formation.

COMPTE RENDU D'ENTRETIEN.
Contrôleur des armées PALAGOS, DFP

Pour le lecteur pressé :

- **Réussir une reconversion nécessite la mise au point d'un véritable cursus qui devra être organisé autour d'un projet professionnel.**
- **Le besoin en reconversion (nature de l'accompagnement et coût des formations éventuelles) est fonction de l'âge de départ et de l'effort à accomplir pour se reconvertir.**
- **Les moyens en reconversion devraient bénéficier en priorité à ceux qui quittent le service encore jeune, sans avoir atteint la limite d'âge de leur grade , et sans droit à pension suffisant pour vivre.**
- **Il faut réussir la reconversion des engagés si l'on veut s'assurer des recrutements de qualité dans l'avenir.**
- **La politique de reconversion doit être pleinement intégrée dans la politique de gestion des ressources humaines.**

Plusieurs thèmes ont été abordés:

1 - Intérêt du Ministre de la Défense pour la politique de reconversion.

Le ministre porte un grand intérêt à ce sujet d'actualité.

La politique de reconversion présente deux aspects:

* Un aspect de continuité.

En effet, la reconversion des militaires est une démarche entreprise depuis une douzaine d'années. Celle-ci, à vocation sociale, a tout d'abord concerné les officiers et sous-officiers. Elle a conduit à la création de l'ARCO.

* Un aspect de rupture.

La reconversion des personnels militaires est devenu un objectif majeur du ministère de la Défense. Il s'inscrit dans la politique générale des ressources humaines. Dans les années à venir, la proportion des carrières courtes va croître. Actuellement, la moyenne d'âge des officiers quittant le service actif est de 46 ans. Le nombre des officiers sous contrat va augmenter. Mais le problème fondamental posé par la professionnalisation des armées sera de traiter convenablement la reconversion des personnels engagés. Les armées doivent être un « bon employeur ». Les engagés seront utilisés dans des emplois opérationnels mais bénéficieront d'une mise à niveau par une formation adaptée.

Le Ministre de la défense a été sensibilisé à ce problème à travers les travaux des conseils de défense et des travaux de planification-programmation. Celui-ci a, d'ailleurs évoqué cet aspect lors de son discours devant l'Assemblée Nationale à l'occasion de la réforme du congé de reconversion le 19 décembre 1996. Ce congé est un des outils de la politique de reconversion. Cette dernière est un volet essentiel de la gestion prévisionnelle des ressources humaines du ministère. Jusqu'à présent, les moyens mis en oeuvre étaient adaptés aux besoins du moment. Actuellement, il est nécessaire de mettre en place des moyens supplémentaires.

2 - Evolution du système actuel.

La DFP a reçu pour mission de mettre sur pied un comité de pilotage de la reconversion. Ce dernier, présidé par le ministre, sera un organisme de **décision politique** chargé de définir les objectifs de cette politique. Ceux-ci seront élaborés dans une optique de contrôle de gestion. La MMP devra élaborer le bilan des actions menées, de proposer des objectifs.

Par ailleurs, l'aspect financier est un élément majeur. En effet, le coût de la reconversion d'un engagé a été évalué à environ 130 KF (entre 100 et 150 KF). Cette somme comprend les rémunérations et charges sociales (RCS), la quote-part des actions techniques et le coût des structures.

Les volumes estimés des flux annuels prévisibles des engagés et des sous officiers avant 15 années de service apparaissent dans le tableau suivant:

	entre 2 et 4 ans de service	entre 4 et moins de 15 ans de service
Armée de terre	EVAT de 3 à 11 ans de service = 2970 Sous officiers = 560	
	NQ = 1130	Q = 2400
Armée de l'air	1200	1200 dont 220 sous-officiers
	NQ = 550 Q = 670	NQ = 540 Q = 660
Marine	Engagés 2 ans = 1300 Engagés 4 ans = 300	Engagés 5 à 8 ans = 450 8 à 11 ans = 500 12 à 14 ans = 60
	NQ = 1600	Q = 1010

Q : qualification transférable (?)

NQ : qualification non transférable (?)

Bilan des flux de départ : 8560.

Annuel global: NQ = 3820 Q = 4740.

Au total, près de 50 % de ces personnels nécessiteront des actions de reconversion à environ 100 KF l'action unitaire. Il sera donc nécessaire d'affecter des moyens financiers importants.

Une piste possible pourrait consister à équilibrer les pensions de retraites avec le budget consacré à la reconversion des personnels ayant moins de 15 ans de service. Toutefois cette hypothèse ne peut être retenue actuellement en raison de la structure du budget de la défense, dans lequel les pensions ne sont pas incluses.

A moyen terme, il n'y aura que peu de changement pour les officiers. « Le système récent était satisfaisant, mais il va changer car le monde a changé ».

Ce système doit être clarifié et stratifié.

La DFP/MMP assurera la définition de la politique de reconversion du ministère.

Les directions des personnels militaires assureront la gestion des personnels et la tutelle des organismes de reconversion.

Les organismes de reconversion mettront en oeuvre les actions.

La MMP doit conserver la gestion des aides à la reconversion. Les armées acceptent cette idée.

Il est nécessaire de faire un effort de transparence et d'effectuer un regroupement des moyens financiers. La DFP/MMP constituera l'interface avec l'extérieur. Elle passera les conventions avec les autres ministères (Education Nationale, ...), avec l'ANPE, ... Ces négociations avec un organisme unique permettront d'obtenir un effet de masse et donc de diminuer les coûts.

Il faut rester vigilant car modifier la politique de gestion des personnels comporte un aspect psychologique important. Il faut accepter que les personnels considérés comme de bons éléments quittent les armées. En fait, ce problème ne concerne que les officiers. La politique de reconversion doit être complètement transparente. Pour conserver les bons éléments, il faut proposer une carrière attractive. Les armées devront donc leur donner des responsabilités et accorder des avancements à la hauteur des qualités reconnues. Chaque chef d'état-major doit se poser la question de sa gestion prévisionnelle de ses ressources humaines.

La reconversion des engagés est essentielle pour mener une politique de recrutement équilibrée. Elle nécessite de tenir compte des volants de gestion en organisation et des qualifications acquises dans les armées. Le « projet professionnel des engagés » est important pour mener une « politique de retour à l'emploi » efficace. La logique n'est plus une obligation de moyens mais une obligation de résultats. L'accompagnement des intéressés passe par:

- une remise à niveau scolaire;
- la validation des acquis pendant le passage dans les armées
- une recherche des intérêts des personnels à reconvertir.

La reconversion des engagés passe par une montée en puissance progressive avec, par exemple, une préparation deux ans avant la fin du contrat et un accompagnement lors de la mise en congé de reconversion.

Pour assurer le recrutement des engagés, il est nécessaire d'offrir aux candidats ce qu'ils demandent et non pas, ce que l'on veut leur imposer. Le recrutement doit être à l'image du prêt à porter. Les armées participent à la politique sociale du Gouvernement. En effet, le ministère de la Défense est le premier recruteur de

jeunes du pays. En France, chaque année, il y a 4 millions d'embauches dont 300 000 concernent des jeunes. Les armées embauchent 20 000 jeunes soit 1/15 des embauches de jeunes. Sur le plan salarial, la moitié des jeunes embauchés touche moins du SMIC, alors que les armées proposent à tous les engagés au minimum le SMIC. Cette politique contribue à entretenir l'image positive des armées.

3 - Les objectifs de la DFP.

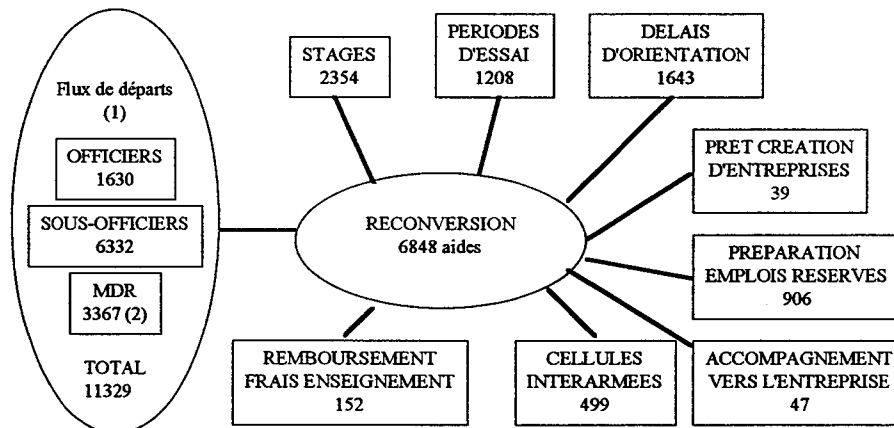
La DFP souhaite rédiger une instruction avec une partie commune pour tout le ministère établissant les principes, et une partie propre à chaque armée.

L'objectif de la mise en place de la nouvelle politique de reconversion est fixé avant la fin du premier semestre de 1997. En effet, il est nécessaire d'entreprendre la reconversion des officiers et sous-officiers dans le cadre de la réduction actuelle des effectifs des armées ainsi que la reconversion des engagés actuellement sous les drapeaux.

Le comité de pilotage (Conseil central de la mobilité professionnelle) devrait siéger pour la première fois au cours du mois de mai ou de juin 1997. Ce conseil, présidé par le Ministre de la défense, comprendra des représentants des états-majors, du CSFM, de la DFP, de l'ARCO.

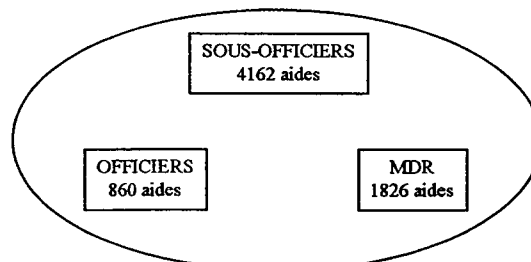
Les structures de type ARCO devraient être conservées, mais le ministère exercera une véritable tutelle sur ces organismes, comme cela est prévu par la loi en matière de deniers publics. Cette tutelle devrait s'accompagner d'un contrôle de gestion.

Bilan de la reconversion en 1995.



(1) Personnels ayant plus de 4 ans de service.

(2) En tenant compte des conditions d'âge, le nombre de personnels pouvant bénéficier de ces aides est le suivant: 1202 officiers, 4973 sous-officiers, 3367 militaires du rang, soit 9542



(Extraits du bilan de la reconversion de 1995)

La reconversion des militaires du rang sous contrat en 1995.

MDR quittant <u>à plus de 4 ans</u> <u>de service.</u> (ayant droit aux aides reconversion)	3367	4 à 8 ans = 1728 8 à 15 ans = 809 plus de 15 ans = 830
Aides distribuées	1826	- Formation = 67 % - Période d'essai en entreprise = 14% - Délai d'orientation = 19 %
	Soit 54 % des ayants-droit	

Le délai d'orientation n'est donc pas une aide efficace (19% seulement).
Aucun cycle d'enseignement (suivi dans les 5 ans précédent le départ),
remboursable par la Défense (plafond 8000 francs) n'a été demandé par les **1639**
ayants-droit potentiels (militaires de plus de 8 ans de services: 809-830).

COMPTE RENDU D'INTERVIEW
Colonel GROEL / MMP

Pour le lecteur pressé :

- **La MMP détient le budget de la reconversion du ministère mais ne dirige pas la politique d'emploi de cet argent.**
- **Il faut mener une politique impliquant une obligation de résultat.**
- **Les indicateurs d'efficacité sont inexistants.**
- **La MMP ne maîtrise ni l'emploi de l'argent (durée et nombre de stages) ni le volume de personnel à reconvertir (nombre et disponibilités). Elle fabrique un catalogue de stages et effectue la formation des Officiers Conseils des armées. Elle est un libre service.**
- **Les acteurs institutionnels de la reconversion doivent permettre aux candidats de dresser un bilan de compétences civiles et de mieux connaître le milieu des entreprises.**
- **Il doit exister plus de coordination et de concertation entre tous.**

La réunion s'est décomposée en deux parties. La première a été consacrée à une présentation de la politique de reconversion au sein du ministère de la défense français. Quant à la seconde, elle a permis aux officiers stagiaires de poser des questions et de rencontrer Mme Jourdan, chef de mission de la MMP.

Le colonel Groell, devant quitter le service actif à la fin de la semaine, nous a reçus en tant qu'adjoint au chef de mission. M Simunek assistait à la séance en qualité de nouvel arrivé à la MMP et responsable d'un audit sur cet organisme.

I. Présentation de la MMP

↳ l'ARCO est composée de 14 associations représentant les différentes composantes des armées à l'exception majeure de la gendarmerie. Elle s'occupe tout particulièrement des officiers et des sous-officiers supérieurs. Un des problèmes afférents à cet organisme est sa localisation exclusive à Paris et son manque de soutien aux actions régionales.

↳ les CIR (Centres Interarmées de Réorientation) sont chargés de préparer les sous-officiers (<BMP) et les militaires du rang. Ils sont au nombre de 8 : Rennes, Lyon, Bordeaux (1988), Paris, Strasbourg (1990), Toulouse, Marseille, Nantes (1992). La localisation de certains de ces CIR n'est pas adaptée aux bassins d'emploi non-demandeurs d'emploi (ex : Strasbourg). En effet pour la localisation d'un CIR il faut faire un compromis entre les bassins d'emploi et les zones à forte densité de militaires. Une cellule est prévue à Lille sur demande de l'armée de terre.

Le colonel Groell constate qu'un fort pourcentage de personnels travaillant dans les CIR est de l'armée de terre et que la marine ne participe peut-être pas assez malgré le nombre de demandeurs (officiers-mariniers).

- ↳ les structures de reconversion comprennent environ 150 personnes au niveau central et 400 au niveau régional et local. Il existe une juxtaposition des dispositifs des armées dans certaines villes dont Bordeaux, Lyon, et Marseille. La coordination entre ces différents organismes d'armée et interarmées (BARC, BARM, OCR Air, OCR Gendarmerie, CIR) n'est pas institutionnalisée. Elle reste liée à la bonne volonté de chacun des acteurs régionaux de la reconversion. De plus, les fournisseurs d'emploi n'ont pas un opérateur unique mais plusieurs interlocuteurs qui quelquefois se font concurrence.
- ↳ le colonel Groell estime que les offreurs d'emploi ne différencient pas l'armée d'appartenance du militaire en recherche d'emploi. Les entreprises qui ont l'habitude de travailler avec des militaires d'une armée bien spécifique savent définir leurs critères de choix.
- ↳ le colonel Groell nous a ensuite donné toutes les aides à la reconversion à la disposition de la MMP, ARCO et des armées et services. Après quatre ans de service, un militaire a droit à une aide à la mobilité externe. La durée du congé de reconversion était liée jusqu'à présent à l'aide demandée, entraîne ainsi une demande par les candidats des stages les plus longs. Cette durée qui était passée de 6 mois à 9 mois en avril 1996 a été rallongée de trois mois. L'octroi des six premiers mois sera automatique et six mois supplémentaires seront donnés sur étude du projet (avec retrait des indemnités de charges militaires). Il est prévu dans le futur proche que les militaires en congé de reconversion pourront signer un contrat de travail et ainsi continuer à percevoir leur solde.
- ↳ les outils B2P et ROC n'ont pas encore été employés avec le maximum d'efficacité mais ils ont donné satisfaction dans l'ensemble. Toutefois, il est important de souligner que le B2P est un outil qui doit être considéré comme un bilan n'étant pas prévu déboucher sur une reconversion immédiate. Par ailleurs, le ROC est un entretien d'évaluation de carrière orienté vers un départ dans les deux ans. Il est donc un outil incitatif pour ceux qui ne voulaient pas forcément partir. En 1996, 120 B2P et 100 ROC ont été autorisés.

2. Questions.

1) Où en est la réforme des structures actuelles de reconversion ?
(ARPEM-ARLEM : doublement des structures avec les armées)

La création d'un établissement public « indépendant » a fait peur aux armées qui n'ont pas donné leur accord à cette proposition. Elles ont peut-être estimé que cet organisme allait leur débaucher des personnels de qualité. Par ailleurs, elles n'ont pas voulu perdre leur prérogative au niveau régional et leur spécificité face aux offreurs éventuels.

2) Les 3 armées et services ont des points de vue divergents sur ce sujet. Quelle est la position de la MMP ?

La MMP n'avait pas bien préparé son dossier et les armées n'étaient pas prêtes à accepter l'idée d'une structure nouvelle. La MMP est preneuse de proposition concrètes et souhaite trouver une solution qui optimise le dispositif actuel en faveur des intéressés mais aussi des gestionnaires.

3) Comment est utilisé le budget de la MMP?

33 MdF pour la formation (stages, formation officiers conseils)
17 MdF de subvention à l'ARCO.

4) La politique du ministère de la défense pour les militaires, en ce qui concerne la reconversion, est-elle :

- un outil d'incitation au départ;
- une phase normale de carrière visant un petit nombre de personnels;
- un outil inclus dans la politique de recrutement.

Pour la MMP, la reconversion est une phase normale de carrière visant un petit nombre de personnels; sachant que chaque armée prolonge son action de manière personnelle.

5) Il existe un service Minitel au sein de la MMP, mais aussi au BIRT, pourquoi ?

Le rôle du service télématique de la MMP est purement informatif alors que ceux de l'ARCO et du BIRT (premier à ouvrir le service) proposent des offres d'emploi. Tous ces services sont reliés entre eux. Le CMFP possède lui aussi un service Minitel mais contrairement aux autres, il n'est pas accessible par un autre service. Effectivement, il serait peut-être souhaitable de limiter les services et d'introduire les autres composantes des armées.

6) Quel est le pouvoir de contrôle ou de décision de la MMP face aux EM des armées?

La MMP ne dispose d'aucun pouvoir sur les armées et services. Par ailleurs, la création du conseil central de la mobilité permettra de constituer une force de proposition qui donnera au ministre de la défense des éléments de décision pour imposer parfois aux armées des réformes nécessaires.

7) La réforme ou restructuration envisagée de l'organigramme de la reconversion est-elle liée à un besoin exprimé des armées ou des individus, ou bien est-elle des conséquences de la réduction de format des armées et surtout des contraintes budgétaires.

La réforme qui avait été envisagée devait optimiser le dispositif de reconversion et permettre une meilleure coordination. La seule réforme en cours en 1997 sera celle de la MMP elle-même qui ne conservera que son rôle de direction et de groupe stratégique et laissera les missions de formation aux organes décentralisés (CIR).

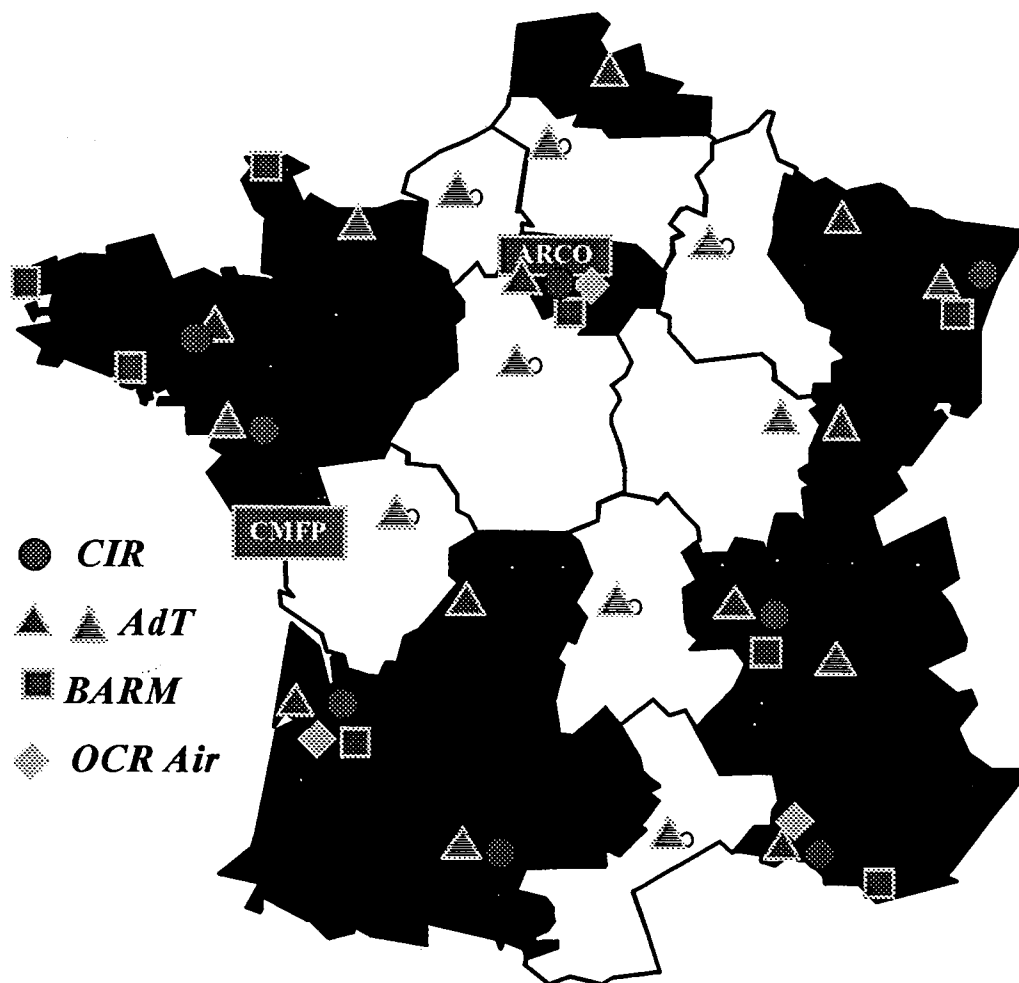
8) A la vue des premières propositions au niveau central et régional, il apparaît que les gains ne seront pas faits dans le domaine des personnels mais au niveau des procédures. Une étude a-t-elle été faite pour calculer le gain financier?

La MMP n'a pas effectué d'étude des coûts de la reconversion et les gains possibles dans une réforme en profondeur.

9) La MMP a-t-elle fait ou sous-traité des études sur les besoins des militaires et sur les demandes des offreurs d'emploi?

Non, mais elle a réfléchi au problème et énoncé des besoins (voir tableau).

Le colonel termine l'entretien en réaffirmant le caractère indispensable pour les intéressés de la réalisation d'un projet professionnel. Par ailleurs, les acteurs institutionnels de la reconversion doivent permettre aux candidats de dresser un bilan de compétences civiles et de mieux connaître le milieu des entreprises.



COMPTE RENDU D'INTERVIEW
Général GANTOIS / ARCO

Pour le lecteur pressé :

- L'ARCO a une obligation de résultats et non une obligation de moyens. Elle souhaite que la formation qu'elle dispense débouche sur un emploi.
- L'ARCO doit se développer et voir son budget augmenter pour assurer la reconversion de l'ensemble des personnels des armées (officiers, sous-officiers et engagés).
- La réforme impose un changement de comportement de tous les acteurs:
 - directions de personnel qui ne doivent plus raisonner en flux mais en individu;
 - organismes de reconversion;
 - individus qui doivent adopter une démarche active.
- L'ARCO considère qu'il faut maintenir l'existence des 3 réseaux (un par armée) sous leur forme actuelle, plus efficaces qu'un seul futur réseau.
- La reconversion, gratuite et confidentielle, doit être conduite par des intervenants qui ont une double culture: civile et militaire.

L'ARCO a fonctionné dans l'erreur pendant 15 ans, avant qu'elle ne comprenne , que des militaires ne peuvent pas reconvertir les militaires. Maintenant, elle emploie des consultants civils. Ce sont des intermédiaires plus crédibles et plus compétents pour parler du civil, voire pour accompagner vers un emploi civil.

L'ARCO a deux missions principales:

1/ sensibiliser les personnels militaires à la reconversion

2/ accompagner le militaire vers l'entreprise, secteur d'activité qui a été dynamisé par le président actuel.

La structure de l'ARCO est parisienne, mais le produit est décentralisé en province grâce à quatre contrats avec l'APEC. L'ARCO dispose d'un budget de 5,5 MF.

Les démarches sont différentes pour reconvertir quelqu'un selon que l'on se trouve au sein du ministère de la Défense ou que l'on est dans le privé.

- Dans les armées, on privilégie la formation pour accroître la connaissance du milieu civil , le reclassement vient seulement après. Aujourd'hui, faudrait dispenser moins de formation et s'orienter davantage vers de la « formation action ». C'est à dire , adopter la politique « du stage au plus vite ».
- Dans le privé, seul le reclassement est de mise.

Pour exister l'ARCO se doit de travailler comme dans le secteur concurrentiel. Elle se donne une obligation de résultat et non une obligation de moyens. Elle veut que la formation débouche sur un emploi.

L'ARCO s'occupe pour l'instant seulement de la reconversion des officiers et des sous-officiers. La réforme des armées va augmenter leur nombre annuellement mais ceci se fera dans des proportions parfaitement maîtrisables par l'ARCO.

En revanche, elle devra s'intéresser en plus au reclassement des engagés au risque de signer son arrêt de mort. Elle se considère capable d'assurer l'ingénierie de la reconversion des engagés et pense que sa position, au milieu du monde du travail, est un gage d'efficacité et de réussite. Cependant la coopération entre les gestionnaires du personnel de chaque armée et l'ARCO doit s'améliorer si l'on veut être sûr d'atteindre correctement les nouvelles ambitions en matière de reconversion. Il faut, notamment, que les DPM s'engagent à désigner avec un préavis plus important les individus, et qu'elles s'efforcent d'offrir une précision et une garantie quasi-contractuelle, ce qu'aujourd'hui elles ne savent pas faire.

La reconversion met en relation trois acteurs génériques:

- le commandement qui planifie le besoin prévisionnel quantitatif et qualitatif (il va au résultat vis à vis des opérateurs)
- le maître d'ouvrage qui assure la préparation et la mise en condition des candidats, la planification et le contrôle des actions menées: tout ce qui permet de proposer le candidat à la reconversion (métier de l'ARCO, BIRT, BARMA,...). Cette activité est spécifique à chaque armée et dépend de la culture d'arme.
- le maître d'oeuvre (opérateur) qui assure le bilan personnalisé, propose le cursus de formation, assure le suivi de la reconversion, peut devenir opérateur ou sous traiter. Une structure interarmées pourrait très bien prendre cela à sa charge.

La MMP ne doit pas voir sa structure évoluer vers un agglomérat de type « IGESA de la RECONVERSION ». L'ARCO considère qu'il faut maintenir l'existence des 3 réseaux (un par armée) sous leur forme actuelle. Il sont sûrement plus efficaces qu'un seul futur réseau nouvellement créé donc peu ramifié dans les tissus de la société civile.

La reconversion doit être gratuite et confidentielle. Elle doit être conduite par des intervenants qui ont une double culture: civile et militaire. La culture civile devant être plus marquée pour les phases accompagnement et surtout reclassement. L'ARCO respecte tous ces principes.

L'ARCO est une association regroupant une quinzaine d'associations d'anciens militaires et des partenaires institutionnels auxquels l'ARCO n'est pas subordonnée. Ils participent à l'assemblée générale et sont membres du conseil d'administration.

ASVIC, AOVC, AEA, AMA, ont la fibre reconversion.

- L'ARCO considère que chacune de ces associations fonctionne selon une logique de survie. Jusqu'en 1972, elles recevaient, toutes, un budget reconversion distribué par le ministère de la Défense. Depuis 1972, c'est l'ARCO qui reçoit la somme totale et rend compte au ministre de l'emploi de son budget.

L'ARCO entretient aussi des coopérations avec:

- les conseils régionaux : les officiers peuvent bénéficier des stages gratuitement;
- le CNPF qui a un conseiller défense;
- les chambres de commerce: (pour l'import / export) et qui cherchent à développer leur PME. L'ARCO n'a pas les moyens de son ambition dans ce domaine;
- l'APEC: convention annuelle et accueil en province;
- l'ANPE cadre.

Il existe de grands gisements d'emploi en province. Les réunions avec tous les acteurs cités ci-dessus ouvrent sur de bonnes perspectives.

ANNEXE F

COMPTE RENDU D'INTERVIEW Monsieur du ROSCOAT / SODIE

Pour le lecteur pressé :

- **La mobilité professionnelle externe doit être une affaire de professionnels.**
- **Il ne faut pas confondre reconversion et reclassement. De plus, les phases d'accompagnement et de prospection (faisant partie du reclassement) sont particulièrement importantes.**
- **L'orientation n'est possible qu'après l'élaboration du projet professionnel et elle confronte les désirs des candidats avec les besoins des entreprises.**
- **M du ROSCOAT estime que les militaires bénéficient d'une bonne image du fait d'une formation initiale jugée excellente et de qualités sûres transmises par la culture d'entreprise.**

A l'origine, SODIE était une filiale d'USINOR SACILOR qui avait eu pour mission de reclasser des personnels de la sidérurgie mais surtout de créer un nombre d'emploi équivalent aux diminutions dans le bassin d'emploi considéré (ce n'était pas de l'externalisation). C'est pourquoi, les structures permanentes sont localisées principalement dans le nord et notamment le nord-est. Par contre, les antennes correspondent à des besoins de reclassement ponctuels des entreprises.

Il existe deux types d'antenne de reclassement:

1. celle qui forme et qui ne s'intéresse pas trop à la suite;
2. celle qui trouve un emploi et le propose sans véritable accompagnement.

SODIE est un compromis des deux.

La différence entre un civil et un militaire candidat à un emploi provient essentiellement de la culture d'entreprise, de son organisation et de son mode de fonctionnement et pas dans le domaine des compétences acquises dans la vie professionnelle. Le militaire bénéficie d'un « a priori » favorable car il est perçu comme ayant reçu une bonne formation initiale et possédant des qualités sûres. Toutefois, il pourrait être dévalorisé par une image négative d'une personne manquant d'initiative et d'imagination : « Dans une grande entreprise, l'organisation fait les hommes, alors que dans les PME, les hommes font l'entreprise ».

L'âge moyen des « salariés aidés ou reclassés »¹⁴ est de 40 ans et cet âge peut être plus élevé pour des cadres supérieurs.

¹⁴ SODIE préfère cette expression à celle de salariés reconvertis.

La reconversion à SODIE

↳ le suivi

- dans le cas de l'industrialisation du bassin d'emploi par la création d'entreprise, les sociétés ainsi créés par l'intermédiaire de SODIE donnent volontiers des informations sur les candidats embauchés.

- sinon, SODIE garantissant aux candidats reclassés un suivi dans les deux ans suivant le départ de l'entreprise d'origine et une autre tentative de reclassement en cas de perte d'emploi, elle oblige moralement le candidat à garder le contact. Cet accompagnement permet la réalisation d'un indicateur donnant les résultats de la phase de reclassement.

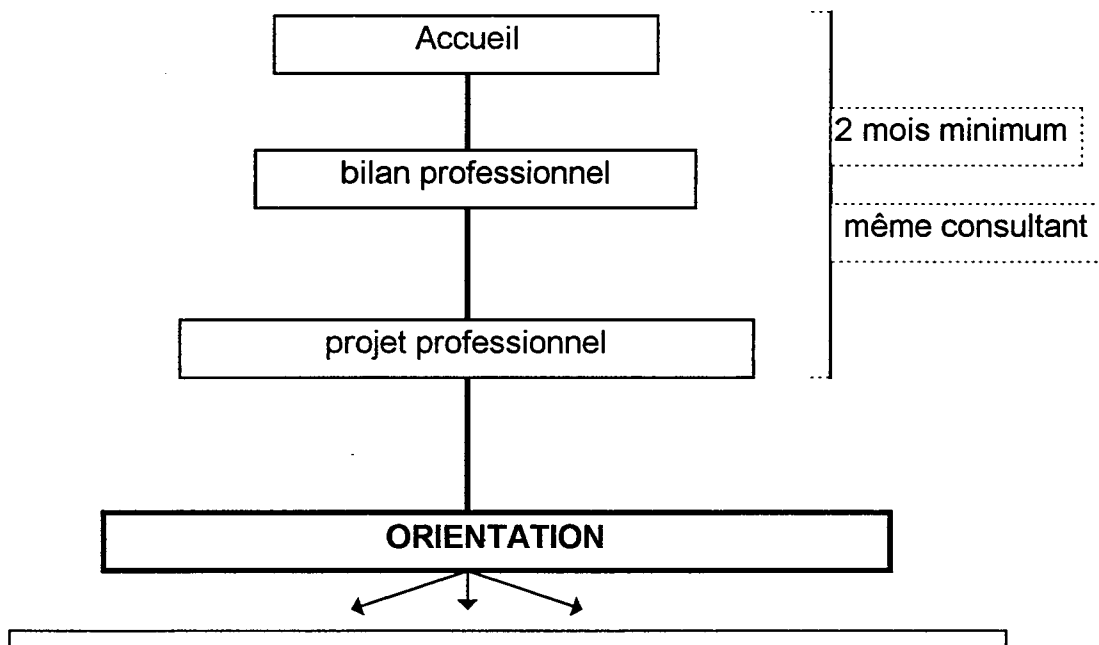
↳ Il faut faire la différence entre reconversion et reclassement et par extension entre accompagnement (faisant partie de la reconversion) et prospection (faisant partie du reclassement). Cela est en opposition avec le concept militaire français où le reclassement fait partie de la reconversion¹⁵.

L'accompagnement et la prospection sont deux métiers totalement différents. L'un permet entre autre de définir les attentes et surtout les capacités, les compétences et les aptitudes des candidats et l'autre cherche à faire apparaître l'aspect commercial et l'intérêt que les entreprises ont à embaucher.

↳ budget

le budget à envisager pour la reconversion d'un candidat peut être évalué dans une fourchette allant de 15000 à 25000 francs. Une moyenne pour 100 personnes est donnée à 20000 F.

↳ Schéma de la reconversion



Remarques :

¹⁵ (cela se rapproche un peu du modèle anglais, note personnelle).

1. Le candidat est suivi par un seul consultant. Cette personne ne mène pas toutes les actions mais elle est un guide lors de toute la phase d'accompagnement.
2. La formation aux techniques de recherche d'emploi ne s'effectue qu'après la phase d'élaboration du projet professionnel.
3. A l'orientation, trois acteurs prennent la parole : le candidat, le consultant chargé du reclassement et le consultant chargé de la prospection. Il se peut dans les petites antennes qu'une seule personne tienne les deux derniers rôles. La première prospection est tout azimut.
4. Dans les choix proposés à l'orientation, la solution d'une formation longue dans une compétence nouvelle n'est favorisée que si une entreprise a conclu un accord tacite d'embauche. En effet, les employeurs prennent peu de personnels formés et anciens mais sans expérience.

↳ structure

- échelon national : un directeur adjoint qui définit les moyens et les personnels suivant un cahier des charges annuels (antennes temporaires); des chefs de projet régionaux chargés de suivre les projets mais pas de les conduire ; une cellule méthodologie qui est garante de la méthodologie employée par tous; une direction commerciale chargée du marketing;
- échelon local : pour 25 personnes à reconvertir, un seul consultant pour l'accompagnement et la prospection et une secrétaire; pour 100 personnes , un chef de projet responsable de la mise en oeuvre et du budget alloué, 4 consultants dont un plus particulièrement chargé de la prospection et une secrétaire.

↳ relation SODIE- entreprise demandant l'action de reconversion

Ces liens doivent très forts, mais la localisation de l'antenne SODIE doit être extérieure à l'entreprise pour faciliter dans la première phase « de volontariat de départ » une complète confidentialité.

↳ reclassement

- les entreprises d'accueil sont pour la moitié, des PME n'embauchant qu'une seule personne.
- il existe un service Minitel au sein de SODIE dont la gestion est centralisé à PARIS et qui est ouvert à tout le monde. Toutefois, SODIE ne faisant aucune publicité à ce sujet, il reste un outil privilégié des antennes locales et des candidats au reclassement des entreprises concernées.

COMPTE RENDU D'INTERVIEW

Capitaine de frégate PELLETIER / Centre de reconversion interarmées de Lyon

Pour le lecteur pressé

- **Le système de reconversion est actuellement satisfaisant.**
- **Les actions de reconversion doivent être décentralisées dans les régions économiques (bassin d'emplois) et non administrative.**
- **Au niveau régional, il faut rechercher le décloisonnement entre les armées, la mise en commun des moyens et le partage de l'information.**
- **Au niveau individuel, une bonne reconversion passe par une bonne définition du projet professionnel dans la phase d'orientation.**

En introduction, le CF PELLETIER cite le compte-rendu de la 53 ème session du CSFM. Dans un chapitre consacré à la reconversion, le contrôleur des armées CONORT, directeur de la fonction militaire et du personnel civil s'exprime ainsi :

« Le sujet de la reconversion est essentiel dans le cadre du plan d'accompagnement à la professionnalisation. [...] Nos propositions n'ont pas toujours soulevé l'enthousiasme des états-majors et des responsables de la reconversion. [...] En caricaturant à l'extrême les choses, il y a deux écoles qui pourraient s'affronter au sein de la Défense. L'une qui dit que chaque armée est la mieux placée pour reconverter ses personnels et que c'est donc à elle de prendre en charge pour l'essentiel le problème de la reconversion. L'autre école est favorable à l'interarmisation des instances chargées de la reconversion. Entre ces deux options, il y a un juste milieu. »

1- Rôle actuel des centres Interarmées de réorientation (CIR).

La reconversion dans les armées consiste à faire passer les personnels, de l'état de militaire à l'état de civil. Pour la marine, le besoin en matière de reconversion est de 2500 par an.

Les missions des CIR sont définies dans une note du Secrétariat général pour l'administration.

Les CIR apportent leurs compétences spécifiques, aux armées, sous formes de prestations dans le domaine de l'information, de l'orientation, de l'accompagnement vers l'entreprise et de la création d'entreprise.

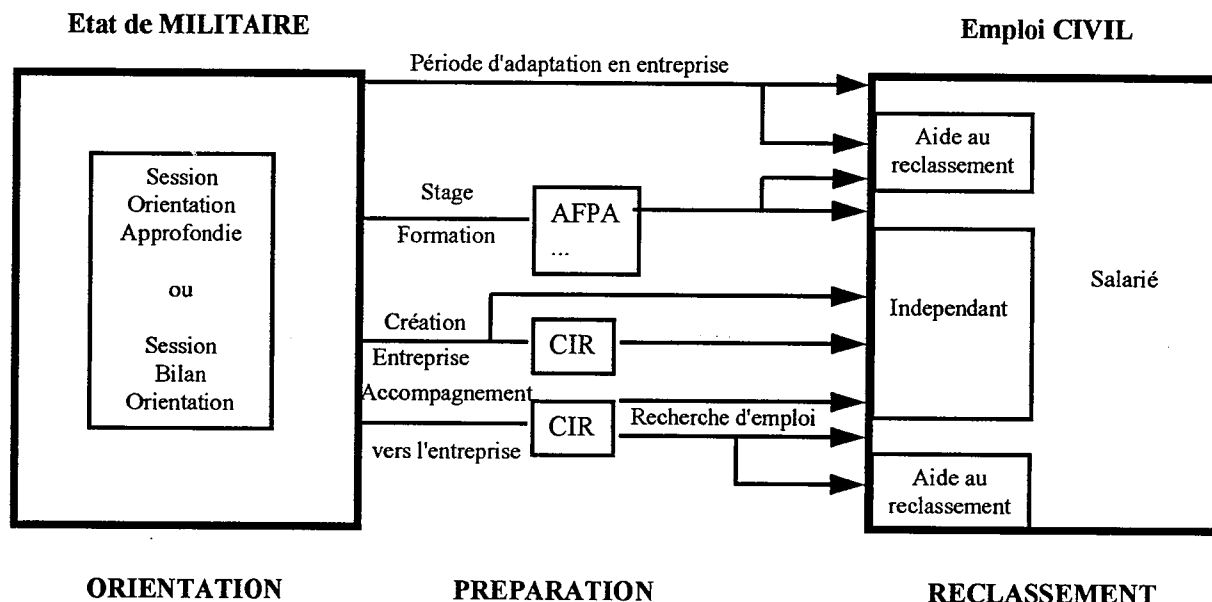
Les centres sont chargés d'organiser:

- des sessions d'accompagnement vers l'entreprise d'une durée de neuf mois au profit des personnels non-officiers reconnus aptes, par le chef de centre, à suivre avec succès une telle session;
- des sessions d'orientation de courte durée destinées à aider les militaires non-officiers dans la définition de leur **projet professionnel**. Elles sont axées sur la

validation des acquis pour ceux qui ont une expérience professionnelle significative, sur les besoins de formation pour les plus jeunes;

- des actions spécifiques pour les militaires inscrits aux sessions d'accompagnement mais ayant pour projet de créer une entreprise;
- des actions d'information à la demande des autorités militaires situées dans la zone de responsabilité géographique du centre.

Actuellement, il existe quatre voies de reconversion récapitulées dans le schéma suivant:



A- La période d'adaptation en entreprise

La période s'effectue sur six mois dans le cadre d'une convention signée entre le ministère de la Défense et l'entreprise. L'entrepreneur s'engage à proposer à l'issue un contrat à durée indéterminée. Le militaire est rayé des cadres seulement lorsque cette convention est signée. Les bureaux d'aides au reclassement sont le SAIRM (Marine), le BIRT (Armée de terre), le BARMAA (Armée de l'air), l'ARCO. En 1995, 11000 personnes ont quitté les armées, et seulement 1200 ont utilisé cette voie qui s'adresse plus particulièrement aux militaires qui ont une compétence directement utilisable dans les entreprises.

B- le stage de formation

En 1995, 2354 stages ont été utilisés. L'Association pour la formation professionnelle de l'adulte (AFPA) a passé un contrat avec le ministère de la Défense. Elle offre, dans ce cadre, 2000 prestations par an, au CMFP de Fontenay le Comte et dans les autres centres régionaux.

D'autres stages sont proposés aux officiers dans les ISEC et les SAISI.

En France, la formation représente 35 milliards de chiffre d'affaires et concerne 35 000 organismes qui vendent cette formation.

C- La création d'entreprise

D- La session d'accompagnement vers l'entreprise

Le passage dans un CIR est obligatoire. La validation du projet professionnel est de la responsabilité du chef du CRIL. Dans un système futur, l'orientation devra être obligatoire. Un professionnel devra valider, dans tous les cas le projet professionnel des intéressés. La décision d'accorder un congé de reconversion et la durée de celui-ci seront de la responsabilité de du gestionnaire de personnels de l'armée d'appartenance. La validation du projet professionnel sera réalisée par une autorité militaire après avis émis par un cabinet sous contrat avec le ministère de la Défense. Le responsable de la validation de ce projet devra bien connaître le système et posséder des compétences particulières dans le domaine. Dans la marine, le livret professionnel et les fiches de métiers servent aux entreprises de placement intérimaires comme ADECCO à faire le lien entre les compétences et l'expérience militaires et le métier civil recherché. Le livret professionnel est à rapprocher du carnet de compétence professionnelle civil envisagé par le ministre du travail.

2- L'orientation

Les sessions d'orientation approfondie (SOA) s'adressent aux engagés volontaires de l'armée de terre (EVAT). Les sessions bilan orientation (SBO) sont réservées aux sous-officiers. L'officier conseil de l'unité inscrit l'intéressé à une session de la MMP. La MMP demande alors aux CIR d'organiser des sessions longues dans l'année. Le bilan de compétence établi aux cours de ces stages permet d'orienter les candidats. Ainsi, la reconversion comprend trois grandes étapes:

- l'orientation;
- la préparation;
- le reclassement.

Les CIR interviennent aux niveaux des stages d'orientation, de la voie de la création d'entreprise, de la voie de l'accompagnement vers l'entreprise, et dans l'aide au reclassement par l'intermédiaire de ses réseaux. **Les CIR font donc doublon avec les BARC, les BARM et l'ARCO.** Les CIR sont des prestataires de service.

Le CRIL organise des sessions d'orientation pour environ quinze personnes au coût de 21000 francs. Les dossiers sont transmis aux cabinets privés. Ces stages permettent aux candidats à la reconversion de bénéficier d'une **fiche-synthèse de leur bilan de compétence** et d'une **fiche de projet professionnel**. Ces documents permettent de déboucher sur un cursus prévisionnel d'accompagnement. Ce travail prévisionnel s'inscrit tout à fait dans la loi n° 96-1111 du 19 décembre 1996, relative aux mesures en faveur du personnel militaire dans le cadre de la professionnalisation des armées. En effet, cette loi prévoit que le militaire de carrière ou sous contrat, au cours de son service dans les armées, peut bénéficier de dispositifs d'évaluation et d'orientation professionnelles destinés à préparer, le moment venu, son retour à la vie civile active.

3- Un système futur au niveau régional

L'interarmisation est possible à condition de conserver les réseaux existant propres à chacune des armées. La mise en commun des moyens devrait permettre aux hommes de travailler ensemble. Des réunions communes entre les différents participants à la reconversion au niveau local devraient être plus systématisées. Toutefois, les états-majors conserveraient un interlocuteur privilégié dans ces centres. Les centres interarmées seraient alors subordonnés à la MMP. Le critère de répartition ferait appel à la notion de bassin d'emplois.

4- Les dysfonctionnements actuels

Le système mis en place à Lyon fonctionne bien mais repose uniquement sur les bonnes volontés. Par ailleurs, le système de la reconversion est organisé en fonction des structures administratives militaires et non pas sur les structures économiques régionales. Enfin, les cultures d'armées empêchent de partager les réseaux. Il est nécessaire, au contraire de les mettre en commun.

5- Le budget du CRIL

Pour l'année 1996, le budget était le suivant:

Frais de fonctionnement	160 000 francs	
Frais de déplacements	15 000 francs	
Sessions longues	300 000 francs	3 sessions par an
Sessions courtes	147 000 francs	7 sessions par an(*)

(*) plus 9 payées par l'ANPE

Les coûts des sessions sont donc:

- 21 000 francs par session courte;
- 100 000 francs par session longue.

Les charges liées à l'infrastructure sont prises en charge directement par la MMP.

6- Philosophie du travail dans les CIR.

Les CIR privilégient l'homme à l'entreprise. Le contrat est de reclasser le candidat dans les six mois. **L'obligation de résultat** est possible à tenir à condition d'avoir un cabinet d'out-placement. Ce système entraînerait alors la disparition des organismes existants. Actuellement, les armées n'ont pas la capacité de faire de l'essaimage. Les militaires ne possèdent pas un contact avec le milieu civil suffisant pour monter des entreprises d'essaimage. Il faudrait des personnels compétents entourés de spécialistes à l'image d'USINOR-SACILOR.

ANNEXE H : glossaire

Accompagnement: Action consistant à suivre, à chaperonner un candidat en lui apportant toute l'aide matérielle et psychologique nécessaires à la réussite de sa reconversion.

AEN: Association des anciens de l'Ecole Navale.

AOC: Association des anciens officiers dans les carrières civiles.

APEC: Association pour l'emploi des cadres. Elle met à la disposition des militaires en reconversion son importante bibliothèque. Il existe une convention entre l'ARCO et l'APEC pour un certain nombre de services gratuits dont celui de l'information.

ARCO: association pour la reconversion dans le milieu civil des officiers et des sous-officiers, créée par le ministère de la Défense. L'ARCO est une association régie par la loi de 1901, sous tutelle du ministère de la Défense, organisée en cabinet de conseil. Ses prestations sont gratuites.

ASVIC: Association des saint-cyriens exerçant ou ayant exercé une activité civile.

BARMAA: Bureau d'aide à la réinsertion des militaires de l'Armée de l'air.

B2P: Bilan de compétence et projection professionnelle

BIRT: Bureau d'insertion et de reconversion de l'Armée de terre.

Chasseur de tête: Il débauche du personnel d'une entreprise vers une autre. Il ne fait pas une démarche de reconversion. Son client n'est pas l'individu ou l'entreprise dans laquelle cet individu est employé, mais l'entreprise qui cherche à le « capturer ». Son activité concerne surtout les dirigeants ou cadres de très haut potentiel.

CIR: Cellules interarmées de réorientation professionnelle. Elles ont pour mission d'accompagner vers l'entreprise des sous-officiers et engagés recherchant un emploi civil. Elles dépendent de la MMP.

CRIL: Cellule de réorientation interarmées de Lyon. Elle a été créée en 1988.

DFF: Direction de la fonction militaire et du personnel civil.

DPM: Direction du personnel militaire.

Externalisation: Action de reclassement de personnels par la création d'entreprises qui exercent une activité autrefois dévolue à l'entreprise d'origine.

GVT: facteur Glissement Vieillesse Technicité. Important dans le champs de gestion des ressources humaines, il correspond à l'évolution des compétences, de l'ancienneté dans les ressources humaines d'une organisation. Ce facteur a donc des conséquences très importantes sur la masse salariale.

Insertion: Terme utilisé pour le reclassement des militaires totalisant moins de 4 ans de services au moment de leur départ.

MMP: Mission pour la mobilité professionnelle. La MMP finance des stages auprès d'organismes de formation agréés et possède des cellules de placement direct. Elle a des entités opérationnelles en Province: les CIR et la CRIL.

Mobilité professionnelle: désigne le changement d'emplois par l'intermédiaire des mutations internes(mobilité interne), ou externe (mobilité externe) à l'entreprise.

Orientation: 1° phase de la reconversion pendant laquelle, le candidat bénéficie d'une aide pour définir son projet professionnel en fonction de ses compétences et de son expérience. Cette phase peut comporter une approche de l'entreprise.

Outplacement: voir reclassement

Pécule: Il correspond à la prime de licenciement des entreprises civiles. Ce n'est pas un outil de reconversion.

Préparation à la reconversion: Action qui consiste à faire passer un individu de son état de militaire vers un emploi civil par un stage d'adaptation en entreprise, par une formation complémentaire, par une aide à la création d'entreprise ou par enfin par un accompagnement vers l'entreprise.

Projet professionnel: définition d'un métier ou d'une filière correspondant au niveau de compétence du candidat et éventuellement à ses souhaits, et au marché de l'emploi dans une région déterminée.

Prospection: action de rechercher des emplois éventuels dans une région particulière.

Reclassement: action de placement d'un candidat dans un emploi civil bien déterminé.

Reconversion: activité qui consiste à faire passer un individu d'un emploi qu'il va quitter de son gré ou par nécessité vers un nouvel emploi qui peut être interne ou externe. On peut distinguer trois phases distinctes:

1- l'orientation 2- la préparation 3- le reclassement.

ROC: Reconnaissance des Options de Carrière. Cette prestation est offerte aux officiers orientés vers un départ dans les 2 ans. Elle doit permettre aux bénéficiaires de faire le point de leur compétences et de leur utilité pour l'entreprise.

SBO: Les sessions Bilan Orientation sont réservées aux sous-officiers de l'Armée de Terre.

SAIRM: Service d'aide à l'insertion professionnelle du personnel militaire de la Marine.

SOA: Les sessions d'Orientation Approfondie s'adressent aux engagés volontaires de l'Armée de Terre.

Accompagnement: Action consistant à suivre, à chaperonner un candidat en lui apportant toute l'aide matérielle et psychologique nécessaires à la réussite de sa reconversion.

AEN: Association des anciens de l'Ecole Navale.

AOC: Association des anciens officiers dans les carrières civiles.

APEC: Association pour l'emploi des cadres. Elle met à la disposition des militaires en reconversion son importante bibliothèque. Il existe une convention entre l'ARCO et l'APEC pour un certain nombre de services gratuits dont celui de l'information.

ARCO: association pour la reconversion dans le milieu civil des officiers et des sous-officiers, créée par le ministère de la Défense. L'ARCO est une association régie par la loi de 1901, sous tutelle du ministère de la Défense, organisée en cabinet de conseil. Ses prestations sont gratuites.

ASVIC: Association des saint-cyriens exerçant ou ayant exercé une activité civile.

BARMAA: Bureau d'aide à la réinsertion des militaires de l'Armée de l'air.

B2P: Bilan de compétence et projection professionnelle

BIRT: Bureau d'insertion et de reconversion de l'Armée de terre.

Chasseur de tête: Il débauche du personnel d'une entreprise vers une autre. Il ne fait pas une démarche de reconversion. Son client n'est pas l'individu ou l'entreprise dans laquelle cet individu est employé, mais l'entreprise qui cherche à le « capturer ». Son activité concerne surtout les dirigeants ou cadres de très haut potentiel.

CIR: Cellules interarmées de réorientation professionnelle. Elles ont pour mission d'accompagner vers l'entreprise des sous-officiers et engagés recherchant un emploi civil. Elles dépendent de la MMP.

CRIL: Cellule de réorientation interarmées de Lyon. Elle a été créée en 1988.

DFP: Direction de la fonction militaire et du personnel civil.

DPM: Direction du personnel militaire.

Externalisation: Action de reclassement de personnels par la création d'entreprises qui exercent une activité autrefois dévolue à l'entreprise d'origine.

GVT: facteur Glissement Vieillesse Technicité. Important dans le champs de gestion des ressources humaines, il correspond à l'évolution des compétences, de l'ancienneté dans les ressources humaines d'une organisation. Ce facteur a donc des conséquences très importantes sur la masse salariale.

Insertion: Terme utilisé pour le reclassement des militaires totalisant moins de 4 ans de services au moment de leur départ.

MMP: Mission pour la mobilité professionnelle. La MMP finance des stages auprès d'organismes de formation agréés et possède des cellules de placement direct. Elle a des entités opérationnelles en Province: les CIR et la CRIL.

Mobilité professionnelle: désigne le changement d'emplois par l'intermédiaire des mutations internes (mobilité interne), ou externe (mobilité externe) à l'entreprise.

Orientation: 1° phase de la reconversion pendant laquelle, le candidat bénéficie d'une aide pour définir son projet professionnel en fonction de ses compétences et de son expérience. Cette phase peut comporter une approche de l'entreprise.

Outplacement: voir reclassement

Pécule: Il correspond à la prime de licenciement des entreprises civiles. Ce n'est pas un outil de reconversion.

Préparation à la reconversion: Action qui consiste à faire passer un individu de son état de militaire vers un emploi civil par un stage d'adaptation en entreprise, par une formation complémentaire, par une aide à la création d'entreprise ou par enfin par un accompagnement vers l'entreprise.

Projet professionnel: définition d'un métier ou d'une filière correspondant au niveau de compétence du candidat et éventuellement à ses souhaits, et au marché de l'emploi dans une région déterminée.

Prospection: action de rechercher des emplois éventuels dans une région particulière.

Reclassement: action de placement d'un candidat dans un emploi civil bien déterminé.

Reconversion: activité qui consiste à faire passer un individu d'un emploi qu'il va quitter de son gré ou par nécessité vers un nouvel emploi qui peut être interne ou externe. On peut distinguer trois phases distinctes:

1- l'orientation 2- la préparation 3- le reclassement.

ROC: Reconnaissance des Options de Carrière. Cette prestation est offerte aux officiers orientés vers un départ dans les 2 ans. Elle doit permettre aux bénéficiaires de faire le point de leur compétences et de leur utilité pour l'entreprise.

SBO: Les sessions Bilan Orientation sont réservées aux sous-officiers de l'Armée de Terre.

SAIRM: Service d'aide à l'insertion professionnelle du personnel militaire de la Marine.

SOA: Les sessions d'Orientation Approfondie s'adressent aux engagés volontaires de l'Armée de Terre.

reclassement des
ans de services au

professionnelle. La
s d'organismes de
des cellules de
tés opérationnelles

ne le changement
des mutations
externe (mobilité

onversion pendant
d'une aide pour
en fonction de ses
ence. Cette phase
l'entreprise.

nt
e de licenciement
st pas un outil de

Action qui consiste
n état de militaire
ge d'adaptation en
mplémentaire, par
se ou par enfin par
prise.

n d'un métier ou
au niveau de
ntuellement à ses
oi dans une région

cher des emplois
ulière.

ment d'un candidat
iné.

iste à faire passer
quitter de son gré
el emploi qui peut
ut distinguer trois

- le reclassement.

tions de Carrière.
t officiers orientés
Elle doit permettre
e point de leur
ur l'entreprise.

Orientation sont
Armée de Terre.

on professionnelle
ie.

ation Approfondie
ires de l'Armée de