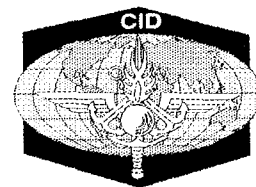


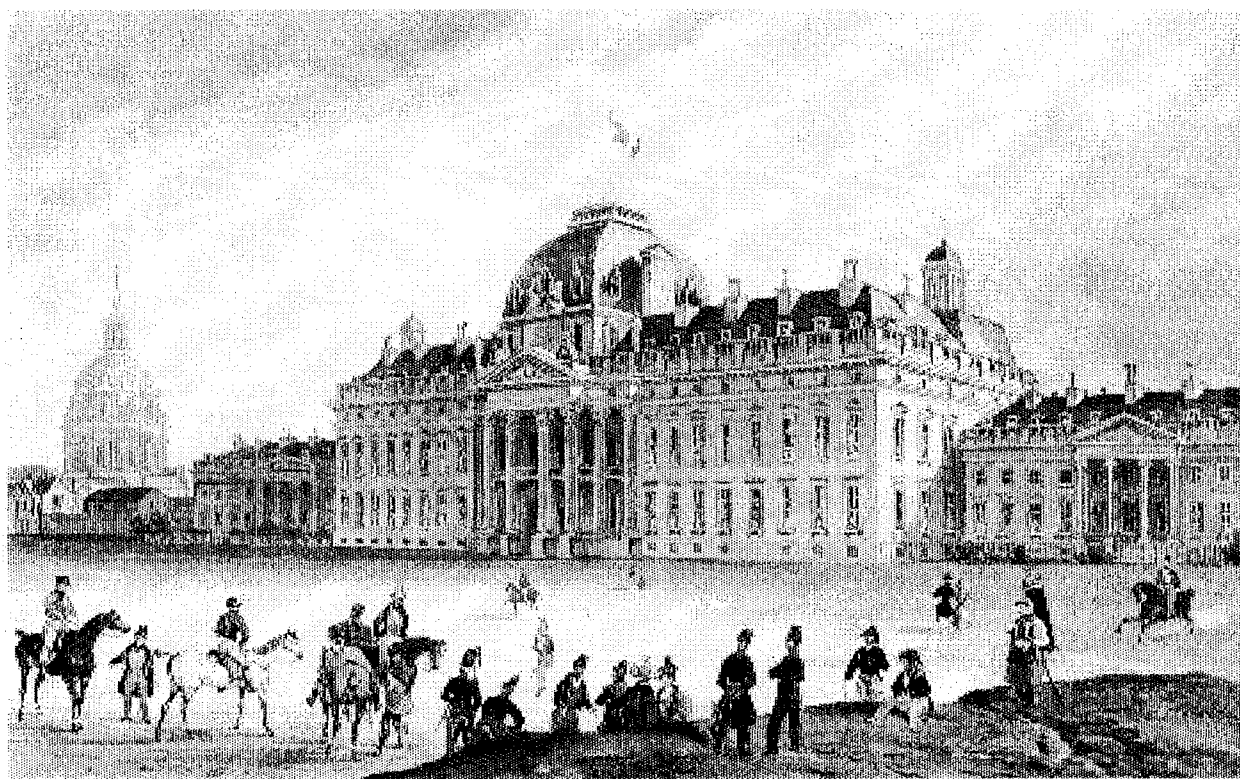
1998 - 271

Etude Particulière à Option n° D 04



# ***Bilan et difficultés de la reconversion des personnels militaires.***

Sous la direction de l'ICA CHAVASSE-FRETAZ



Membre du comité : CE (G) DUPOUY

Membre du comité : CE (G) CAZENAVE-LACROUTZ

Membre du comité : CBA (T) COURAL

Membre du comité : CC (M) FIELDSEN (Grande-Bretagne)

Membre du comité : CBA (T) LAPOUGE

**5ème Promotion du CID 1997 - 1998**

## BILAN ET DIFFICULTES DE LA RECONVERSION DES PERSONNELS MILITAIRES

### I - PROFIL DES PERSONNELS RECONVERTIS

- 11 / Critères techniques
- 12 / Catégories de personnels reconvertis
- 13 / Motifs du départ et réactions de l'entourage
- 14 / Le militaire reconverti : un vecteur de l'esprit de défense ?

### II - « ETAT DES LIEUX » DU SYSTEME DE RECONVERSION

- 21 / Les enjeux de la reconversion
- 22 / Les conséquences de la reconversion sur les personnels concernés
- 23 / Efficacité du dispositif de reconversion
- 24 / Incohérences du dispositif de reconversion

### III - PROPOSITIONS VISANT A AMELIORER LE SYSTEME EN VIGUEUR

- 31 / Nécessité d'une démarche sans exclusive
- 32 / Pour des modifications des structures
- 33 / Changer les mentalités
- 34 / Instaurer un système de retour d'information
- 35 / Améliorer l'information des militaires
- 36 / Sensibilisation des cadres
- 37 / Revalorisation des fonctions d'officier conseil et de la "chaîne reconversion"
- 38 / Action des réservistes et autres partenaires de la Défense

## INTRODUCTION

La professionnalisation des armées, dont les mesures transitoires s'échelonnent jusqu'en 2002, aura notamment pour conséquences, dans un premier temps, une diminution des effectifs de cadres (officiers, sous-officiers), puis, dans un deuxième temps, après achèvement de la réforme en 2002, un flux de départ annuel très important de personnels militaires à carrière courte, surtout des personnels engagés.

Dans le cadre de cette professionnalisation, la reconversion constitue désormais un élément majeur de la gestion des ressources humaines, tant au niveau de l'attractivité des engagements qu'elle est appelée à susciter qu'en ce qui concerne l'harmonie des flux de gestion.

Sous la direction d'un officier de la délégation aux affaires stratégiques, un groupe de cinq stagiaires du collège interarmées de défense s'est efforcé durant quelques semaines d'établir un premier bilan de la reconversion des personnels militaires.

Ce groupe d'étude était composé de deux officiers de l'armée de terre, de deux officiers de gendarmerie et d'un officier de la Royal Navy britannique<sup>1</sup>.

Il convient de rester modeste, le document qui suit n'a d'autre ambition que de fournir un éclairage, une ambiance et n'a ni la valeur, ni le poids d'un audit auquel se serait livrée, à temps plein, une équipe de chercheurs mandatés par le ministère de la défense.

S'agissant de faire le bilan d'un système en cours de fonctionnement, il a fallu faire face à plusieurs difficultés.

Tout d'abord, chaque institution visitée a une tendance assez naturelle à défendre ses structures et le travail qu'elle effectue. Ce penchant naturel pour "l'auto-apologie" fait qu'il est parfois délicat d'avoir une vision objective de l'efficacité de ce qui est réalisé.

En outre, comme il nous fallait établir un bilan, il nous est apparu indispensable de dépasser le cadre institutionnel pour recueillir le témoignage direct de militaires ayant quitté les forces armées très récemment (officiers, sous-officiers, engagés volontaires de l'armée de terre), soit lors d'entretiens physiques, soit par le biais d'échanges épistolaires (cf. annexes 2 à 8).

Dès lors, le procédé a rapidement montré ses limites; le nombre d'auditions physiques était nécessairement restreint car le temps imparti pour cette étude était lui-même compté. Il a donc fallu faire effort sur les correspondances et plus d'une centaine de courriers types a été expédiée (voir annexe 1).

<sup>1</sup> L'annexe 9 présente le système de reconversion qui a cours dans l'armée britannique, professionnalisée depuis quarante ans.

Obtenir les coordonnées de militaires fraîchement reconvertis à la vie civile n'a pas toujours été chose aisée.

Chaque force armée aurait pu être tentée de fournir les noms et adresses de militaires ayant réussi leur reconversion, occultant ceux dont le témoignage aurait pu porter atteinte au système. Il faut reconnaître qu'en raison des réponses qui nous sont parvenues, cela n'a pas été le cas et les trois armées ainsi que la gendarmerie ont collaboré de manière positive. Il convient de regretter toutefois que beaucoup d'anciens militaires contactés n'aient pas daigné répondre.

Le nombre relativement limité de personnels qui ont pu être contactés, enlève évidemment toute valeur statistique à cette étude, qui doit simplement être considérée comme un instantané.

Il nous a semblé que ce travail, destiné à faire le point sur l'un des enjeux majeurs de la restructuration des armées, est arrivé un peu tôt dans le temps<sup>2</sup> pour que des enseignements constructifs puissent être tirés, le volet "reconversion : outil de recrutement" n'a ainsi pu être abordé que superficiellement.

Pour une question de temps contrainte énoncée supra, les membres du groupe ont ciblé leur enquête sur les armées et la gendarmerie, laissant délibérément de côté les services et les personnels civils de la défense touchés par les restructurations.

D'une manière générale, il semble que la prise en compte de la reconversion au sein du ministère de la défense fait l'objet d'un effort sensible, même s'il subsiste, et cela est heureux, une nette marge de progression pour obtenir un dispositif optimal offrant une deuxième carrière au militaire qui quitte le service actif.

Après avoir tenté d'établir le profil des personnels reconvertis, nous nous attacherons à faire un « état des lieux » du système de reconversion qui a cours dans nos armées pour mettre en évidence ses points forts et ses faiblesses et proposer ainsi quelques pistes visant à en améliorer le fonctionnement.

---

<sup>2</sup> le cadre juridique reste encore imprécis; ainsi tous les décrets d'application de 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, n'ont-ils pas été publiés.

## I - PROFIL DES PERSONNELS RECONVERTIS

Si autrefois, les personnels reconvertis étaient de carrière, l'institution a aujourd'hui un devoir moral à l'égard de ses personnels sous contrat qui seront demain de plus en plus nombreux.

De par le volume attendu en militaires sous contrat qui, pour certains, partiront sans droit à pension, l'armée de terre est plus qu'aucune autre armée au coeur des réflexions actuelles sur la reconversion et son éventuelle rénovation. En effet, comme nous l'avons déjà évoqué dans l'introduction, la réussite de la professionnalisation passe par celle du recrutement qui doit être de plus en plus associé à un dispositif de reconversion et/ou de placement efficace.

Afin de dresser un état des lieux des actions entreprises dans les forces armées, nous avons donné la parole aux personnels qui ont effectué une reconversion dans le cours de l'année 1997.

Toutefois, la multiplicité des cas propres à chaque armée et la diversité des réactions, nous ont conduit à interviewer également différents acteurs des chaînes de reconversion. Même si les profils des personnels reconvertis sont généralement similaires, l'armée de terre constitue, faut-il le répéter, un cas particulier puisque son format doit être rapidement adapté.

La démarche de mobilité professionnelle consiste d'abord pour le candidat à identifier précisément ses compétences, à les compléter éventuellement, à mettre en valeur ses potentialités et puis enfin à acquérir les techniques de recherche d'emploi.

### 11 / Critères techniques

#### 111 - Filières choisies et cursus suivis

La mobilité professionnelle recouvre deux phases distinctes qu'il convient de préparer au plus tôt :

- la phase « reconversion » au cours de laquelle le candidat est guidé pour élaborer son projet professionnel;
- La phase « reclassement » au cours de laquelle le candidat ayant éventuellement bénéficié d'une formation et d'une initiation aux diverses techniques de recherche d'emploi, effectue réellement cette démarche de recherche.

Les différentes étapes ou possibilités offertes aux candidats à la reconversion au cours de leur formation à la mobilité sont les suivantes :

- *Bilan professionnel* : bilan des potentialités tenant compte des compétences et des aspirations au travers du profil professionnel.
- *Projet professionnel* : bilan professionnel auquel s'ajoute des objectifs financiers qu'il faudra valider.

- *Formation* : c'est principalement dans ce domaine qu'interviennent les aides du ministère de la défense au travers de stages agréés par la mission pour la mobilité professionnelle (MMP).

- *Techniques de recherche d'emploi* : il s'agit d'apprendre à établir un curriculum vitae (CV) ou à rédiger une lettre de motivation, lettre de candidature ou apprendre à maîtriser un entretien.

- *Recherche d'emploi* : il s'agit d'établir et d'entretenir un réseau de correspondants; c'est la phase finale.

En ce qui concerne l'armée de terre, les personnels reconvertis récemment ont privilégié les stages de formation et les congés de courte durée. Or les congés d'orientation de deux mois, ne sont plus prévus dans la nouvelle loi dont les décrets d'application sont en cours d'élaboration.

L'armée de terre les a toutefois maintenus en 1997 de manière transitoire (elle est la seule) afin de permettre de mener à terme un projet initié ou de compléter une formation déjà acquise pendant la période d'activité.

	OFFICIERS	SOUS-OFFICIERS	MILITAIRES DU RANG
Stages de formation	163	259 + 109 AFPA	275 + 192 AFPA
Stages de création d'entreprise	14	29	16
Période d'application en entreprise	111	409	20
Accompagnement vers l'entreprise	25	139	255
Congé courte durée	Entre 150 et 200	≈ 500	≈ 200
Stages de formation en milieu militaire		121	717

Tableau des actions de reconversion au sein de l'armée de terre en 1997<sup>3</sup>.

Les officiers consultés ont bénéficié d'une aide à la reconversion. En complément de contacts établis avec à l'association pour la reconversion civile des officiers et des sous-officiers (ARCO), ils ont généralement effectué un stage d'une durée moyenne de 6 mois au sein d'écoles de management ou de commerce, telles que l'école supérieure de commerce de Paris (ESCP), l'institut pour la formation à la gestion (IFG) ...

<sup>3</sup> les chiffres donnés ne sont pas encore officiels, ils sont donc susceptibles d'être modifiés.

Les sous-officiers et militaires du rang, en particulier au sein de l'armée de terre, témoignent de cursus très différenciés, allant d'un congé de courte durée à des formations complémentaires de plus de 6 mois. Une majorité a pu profiter de sessions d'orientation approfondies (SOA) dans les centres interarmées de réorientation (CIR).

#### 112 - Statuts, grades et ancienneté des candidats à la reconversion

Dans la note traitant de la politique de reconversion, le chef d'état major de l'armée de terre distingue deux phases.

La première correspond à une période de transition où un effort doit être fait sur les catégories des officiers et des sous-officiers, incités au départ et qu'il faudra accompagner vers l'emploi.

Pendant la deuxième phase, la priorité sera donnée aux personnels sous contrat, notamment s'ils n'ont pas droit à une pension ou à des indemnités. Si certains officiers questionnés sont partis suite à l'attribution du pécule, un très faible pourcentage d'engagés volontaires de l'armée de terre (EVAT) entendus répondait aux critères de la cible de la deuxième période.

Pour la gendarmerie, la reconversion a depuis longtemps été prise en compte par la sous-direction du personnel, toutefois, l'élaboration d'une véritable politique de reconversion est récente puisque le bureau reconversion de la direction générale de la gendarmerie nationale (DGGN) n'a été créé que le 1er septembre 1997.

Les officiers et sous-officiers de gendarmerie qui se reconvertissent ont déjà une bonne ancienneté de service (peu partent à 15 ans de service, ou sans droit à pension avant 15 ans), même si après 2002 (fin de la période transitoire) cela devrait évoluer.

Les sous-officiers se reconvertissent depuis le grade de gendarme à celui de major alors que les officiers quittent le service actif principalement aux grades de capitaine et de chef d'escadron.

Il convient de noter que la direction de la gendarmerie met actuellement en place une politique d'ouverture de son corps d'officiers aux officiers de réserve en situation d'activité (ORSA). Ceux-ci ne seront pas activés (ou de manière tout à fait exceptionnelle), ce qui nécessitera de prendre en charge leur besoin de reconversion à expiration de leur contrat. Les gendarmes départementaux, plus nombreux et souvent plus âgés que les mobiles, sont logiquement plus impliqués en matière de reconversion.

La professionnalisation de l'armée de l'air a quant à elle conduit l'état major à créer un nouveau statut, celui des militaires techniciens de l'air (MTA).

Les jeunes engagés ne peuvent plus servir au-delà de huit ans de service. Ils doivent donc envisager au plus vite leur reconversion puisque cette modification du statut a été très pénalisante en terme de droits à pension de retraite à jouissance immédiate.

## 12 / Catégories de personnels reconvertis

Le dispositif prévu par la loi 70.2 permet d'étudier certains profils d'officiers et de sous-officiers de carrière reconvertis au sein de la fonction publique.

Les personnels les plus faciles à "placer" au sein des autres ministères sont les commissaires et les officiers supérieurs dont les diplômes sont directement transposables et reconnus dans le civil.

Les qualifications les plus demandées sont les diplômes juridiques pour honorer les postes d'administrateurs civils et de sous-préfets, ainsi que les diplômes scientifiques pour répondre aux besoins des différents ministères.

Toutefois, il apparaît que ces formations doivent être complétées par une bonne expérience de terrain qui permettra de déceler chez le candidat une bonne aptitude à l'action, à la prise d'initiatives et de décisions. C'est donc bien l'ensemble du dossier qui est étudié.

Les administrations préfèrent ne pas honorer les postes plutôt que de dévaluer le niveau demandé, cette tendance tend à se renforcer avec l'augmentation du niveau des candidats aux différents concours de la fonction publique.

Il convient cependant là aussi de distinguer les différentes catégories de personnels.

- Les officiers subalternes ont eu une carrière militaire plus courte et ont souvent connu un échec. Il est donc essentiel pour eux de détenir des diplômes reconnus, d'autant plus que le nombre de capitaines hors créneau pourrait connaître une forte augmentation dans l'avenir.

- Les officiers supérieurs qui postulent à un emploi de catégorie A, ont davantage d'opportunités puisque le ratio actuel entre le nombre de dossiers et le nombre de postes à pourvoir reste proche de 1.

- Les sous-officiers ont souvent d'excellents dossiers. Au cours de l'année 1997, 3600 dossiers ont été déposés et environ 2200 ont été agréés par la commission défense. Les critères de sélection ont été objectifs, les directions de personnels portent davantage d'attention à la qualité et au contenu du dossier.

## 13 / Motifs du départ et réactions de l'entourage

### 131 - Motifs du départ

Les motifs de départ sont très variables, ils sont fonction d'un grand nombre de paramètres :

- des catégories de personnels concernés,
- de la nature de leur formation et de leurs acquis professionnels,
- de leur situation personnelle (âge, scolarité des enfants, travail de l'épouse ...),
- de la nature du dispositif de reconversion retenu.

Les membres de la commission d'insertion des militaires dans la fonction publique (COIMFP) constatent de plus en plus que les candidats qui désirent intégrer la fonction publique sont mûs par une vive inquiétude par rapport à leur avenir professionnel.

Les motivations les plus fréquentes sont les suivantes :

- Pour 98 % des sous-officiers la règle du cumul et surtout la stabilité géographique.
- Pour les officiers, d'une part un besoin de démarrer une deuxième carrière plutôt que de connaître des affectations en état-major ou en administration centrale sans responsabilités réelles; d'autre part des déceptions professionnelles liées à des perspectives d'avancement limitées ou la nécessité de permettre à l'épouse d'exercer une activité professionnelle au moment où les enfants deviennent suffisamment autonomes.

Dans le cas de l'armée de l'air, la quasi totalité des sous-officiers reconvertis, au cours de l'année 1997, qu'ils soient sous contrat ou de carrière, avait effectué au moins quinze ans de service.

Les motivations de ces militaires étaient en fait liées soit à la fin de leur contrat, soit à son non-renouvellement, soit enfin à une opportunité d'attribution du pécule pour les plus anciens. Un seul d'entre eux s'est reconverti après seulement six ans de service parce que son dossier lui interdisait toute réussite au brevet BS2 et donc l'accès au corps des sous-officiers de carrière.

Les officiers de l'armée de l'air, quant à eux, semblent quitter le service essentiellement pour trois raisons :

- non renouvellement de contrat pour les ORSA;
- atteinte des limites d'âge du grade en particulier pour les personnels navigants qui ont encore charge de famille;
- perspectives d'avancement inexistantes notamment après l'échec au concours du collège interarmées de défense (CID). Un lieutenant-colonel issu de l'école de l'air fait ainsi état d'un entretien où sa hiérarchie lui a annoncé qu'après deux échecs au concours du CID, il resterait à ce grade ou finirait au mieux « colonel deux ans de grade ».

Ces motifs, d'après l'EMAA, devraient à l'avenir être de plus en plus fréquents.

Le cas de l'armée de terre est beaucoup plus varié et plus complexe mais il montre l'importance du pécule dans la prise de décision.

Le volume de départ en 1997 correspond peu ou prou aux prévisions et aux efforts en terme d'incitation au départ.

- 1020 officiers, dont 82 % après 25 ans de service, ont quitté l'institution, soit 130 de plus qu'en 1996
- 3100 sous-officiers (au lieu des 1600 prévus) ont quitté le service actif, en partie grâce à l'attribution du pécule (1062 sous-officiers ont en profité pour 127 officiers).

Les officiers interrogés étaient soit d'anciens ORSA en fin de contrat, soit des officiers de carrière qui ont bénéficié des mesures dans le cadre d'un dégageant volontaire des cadres.

Aucun des sous-officiers consultés n'a bénéficié du pécule. La limite d'âge de leur grade est là encore la cause première de leur départ.

Il est intéressant de noter qu'il y a peu de différences entre ceux pour qui la reconversion apparaissait comme inéluctable et ceux qui, n'ayant que des perspectives limitées, ont profité de mesures favorables.

Dans tous les cas, cette reconversion semble avoir été préparée plusieurs années avant.

D'autres motifs de départ existent et sont variés : certains font état d'une pression de la direction du personnel militaire, d'autres de l'envie de voir autre chose, d'autres enfin de désillusions face à l'abandon de la conscription. La plupart s'est décidée en raison du pécule. Beaucoup d'engagés volontaires sont partis à l'expiration de leurs contrats. Un seul, ne se satisfaisant pas de son grade, n'a pas souhaité renouveler son contrat; un autre a résolument voulu partir « jeune »; il estime que 50 % de ses camarades seraient dans son cas.

#### 132 - Réactions de la hiérarchie, des camarades et de l'entourage

En ce qui concerne l'intégration dans la fonction publique ou plus généralement dans les sociétés où les militaires occupent traditionnellement des emplois (secteurs liés à la défense ou à la sécurité), les membres de l'entourage professionnel des intéressés sont bien souvent favorables à une telle démarche, dans la mesure où ils considèrent qu'ils auront un "appui" dans la place s'ils postulent pour un emploi au sein de la même entreprise.

En outre, sur un plan psychologique, la sélection pour l'intégration ou pour l'insertion dans le secteur marchand civil peut être considérée comme une épreuve initiatique réussie; les subordonnés et collègues du militaire concerné sont donc très souvent fiers d'une telle réussite.

Si autrefois, les supérieurs hiérarchiques d'un candidat à la reconversion pouvaient mal réagir à l'annonce d'une telle décision, il n'en est plus de même aujourd'hui.

Il semblerait que, d'une manière générale, même en cas d'échec de cette candidature, la notation de l'intéressé ne puisse plus s'en trouver affectée comme c'était « tacitement et traditionnellement » le cas il y a quelques années.

Toutefois, notamment dans les questionnaires de l'armée de terre, il est fait état de « frein » de la part de la hiérarchie, tentée de retenir un « bon élément ».

En outre, certains dans l'armée de terre rapportent qu'il faut encore éviter d'annoncer trop tôt sa candidature pour éviter une baisse de notation : il y aurait donc encore parfois décalage entre la réalité et le « discours officiel ».

Les réactions après le départ d'un individu, quel que soit son grade, sont fonction de la manière dont il était apprécié et donc de sa façon de servir, mais également du caractère prévisible ou non de sa démarche.

On peut noter la réaction d'un ancien EVAT qui écrit :

- « le départ d'un 1<sup>o</sup> classe, on s'en contre fiche éperdument au niveau du commandement du régiment ».

Des témoignages reçus, il ressort que les départs de la gendarmerie, à l'exception de celui d'un sous-officier, ont eu lieu dans de très bonnes conditions et n'ont pas été le fait d'une quelconque manoeuvre hiérarchique.

Les réactions de l'entourage, tant professionnel que familial, sont positives, même si souvent le départ a été préparé dans la plus grande discrétion et a donc suscité quelque étonnement.

La sous-direction du personnel du service des ressources humaines de la gendarmerie nationale, a affirmé que les militaires qui souhaitaient quitter l'institution n'étaient nullement pénalisés.

Un effort de communication reste cependant à faire puisque les personnels préfèrent encore être certains de leur nouvel emploi avant de faire part de leur désir de quitter l'institution. Le chef du bureau reconversion de la gendarmerie se félicite d'ailleurs que ses locaux soient excentrés par rapport à la direction générale de la gendarmerie nationale<sup>4</sup>.

#### **14 / Le militaire reconverti : un vecteur de l'esprit de défense**

##### **141 - Une rupture de lien avec le milieu militaire ...**

La rupture du lien avec l'institution était autrefois souvent mal vécue parce que mal préparée.

Certains personnels étaient informés de la non-reconduction de leur contrat seulement trois mois avant le renouvellement possible de celui-ci.

Aujourd'hui, si les armées intègrent bien la nécessité de préparer leurs personnels, si le temps accordé au travail préparatoire au congé de formation (stages d'orientation, établissement du bilan professionnel, etc.) est suffisant et si les chaînes de reconversion apportent leur expertise aux candidats, la rupture de ce lien est vécue sans dramatisation effective.

Le militaire reconverti sera donc d'autant plus enclin à conserver des liens avec l'institution qu'il l'aura quittée dans de bonnes conditions.

Ainsi, un officier et un sous-officier estiment dans leur questionnaire avoir été « mis à la porte ». Ayant terminé leur carrière sur une note particulièrement négative, ils risquent bien d'être de piètres vecteurs de recrutement.

<sup>4</sup> le bureau reconversion se situe rue de Tournon dans le Vième arrondissement de Paris, alors que la direction est implantée rue St-Didier dans le XVIème.

Les personnels reconvertis dans la fonction publique, dans l'ensemble, semblent conserver un très bon souvenir de leur temps sous l'uniforme, mais ils deviennent rapidement « personnels civils » et acquièrent rapidement une approche "service public".

Ils n'ont souvent pas suffisamment d'esprit de corps pour privilégier l'intégration d'un candidat militaire s'ils jugent qu'il ne répond pas au besoin, mais ils seront prêts à aider de leur mieux un militaire dans le cas contraire. Ils semblent rester loyalistes à l'égard de l'institution et en défendent les intérêts.

#### 142 - ... qui n'est pas définitive

Les officiers gardent, plus que les autres catégories de personnels, des liens avec l'institution par le biais de la réserve, de l'union nationale des officiers de réserve (UNOR) ou d'associations diverses. Cependant, la localisation de l'emploi civil souvent différente de la dernière affectation rend difficile une action au profit d'anciens camarades.

Les quelques sous-officiers et officiers-mariniers entendus ont généralement conservé des liens avec leur armée d'origine. L'un d'entre eux toutefois, particulièrement aigri, a coupé les ponts et ne semble avoir ni l'envie (ni d'ailleurs la possibilité) d'aider d'anciens militaires.

Pour la plupart des EVAT, des liens subsistent avec les supérieurs et les camarades de l'unité (niveau compagnie dans l'armée de terre). Toutefois, pratiquement aucun ne fait partie d'une association, ou n'envisage de servir dans la réserve.

Indéniablement les militaires de la gendarmerie conservent un bon souvenir de l'Arme et exportent un bon état d'esprit, très favorable à l'institution de la défense. Les liens conservés sont multiples; ces liens sont tout d'abord physiques avec les anciens camarades de travail, souvent téléphoniques ou épistolaires, et se concrétisent également par une appartenance à la réserve.

Chez les officiers, une grande majorité reste affiliée au "Trèfle" (bulletin de liaison des officiers de gendarmerie) ou à des associations d'anciens militaires du type "ASCVIC"<sup>5</sup>.

#### 143 - Les anciens militaires, des relais au sein des entreprises

Très peu de militaires reconvertis ont réellement eu l'occasion de "coopter" un autre militaire, mais une majorité se dit prête à favoriser, si possible, l'insertion d'autres militaires (en tout cas à témoigner de leur expérience au sein des sessions et des organismes de formation à la reconversion).

---

<sup>5</sup> association des Saint-Cyriens dans la vie civile.

Cette possibilité dépend évidemment du poste tenu et des responsabilités occupées et concerne en premier lieu les anciens officiers ou sous-officiers supérieurs.

Néanmoins, comme le fait remarquer un officier, l'adage « aide-toi, le ciel t'aidera » reste valable aussi bien dans le civil que dans l'armée; il relativise ainsi la portée réelle de cette aide.

De plus, et selon un spécialiste de la chaîne reconversion, cette aide « interne » aurait tendance à s'étioler en raison d'une précarité devenue très forte dans le civil, chacun craignant qu'un ancien collègue devienne un concurrent et lui "prenne sa place".

Selon cette analyse, c'est seulement au moment de la retraite définitive que cette aide est réellement efficace.

Enfin, le rôle des associations « d'anciens », dans l'aide à la recherche d'emplois, a été remis en cause par plusieurs spécialistes de la chaîne reconversion et du placement.

Ils estiment leurs résultats anecdotiques et trop centrés sur des secteurs d'activité très particuliers, qui, à l'instar des métiers de la sécurité, offrent des postes nombreux certes, mais très exigeants et peu rémunérés.

#### 144 - Perception des militaires auprès des entreprises

L'image semble très bonne en dépit d'une certaine méconnaissance du monde militaire chez les chefs d'entreprise.

La plupart des personnels reconvertis a conscience qu'il faut éviter toute forme de rigidité ou d'autoritarisme.

Les qualités militaires les plus appréciées sont, selon eux, la ponctualité, la capacité d'organisation ainsi que le sens du commandement et des relations humaines (paradoxalement de bons contacts existent, même avec les syndicats).

D'après un spécialiste du placement, les entreprises apprécient également la disponibilité et l'honnêteté des anciens militaires; en revanche, l'image de mobilité tendrait, à raison, à disparaître. La plupart des militaires dont il s'occupe serait, en effet, fortement sédentarisée.

Il convient cependant de tempérer ces impressions puisque les entreprises où les militaires semblent les plus appréciés sont les « points de chute » traditionnels (comme l'indique cet agent de sécurité : « ce sont tous d'anciens militaires, soit engagés, soit VSL ou VSLOM »).

## II - « ETAT DES LIEUX » DU SYSTEME DE RECONVERSION

### 21 / Les enjeux de la reconversion

#### 211 - Une relation forte entre reconversion et recrutement

La prise de conscience d'un lien très fort entre le recrutement et la reconversion est clairement affichée par les responsables des différentes armées.

Il est dorénavant acquis que « la garantie d'une bonne préparation à une deuxième carrière civile constituera un facteur simultanément de motivation pour les militaires en service et d'attractivité pour les candidats au recrutement <sup>6</sup> ».

Ce souci est d'autant plus fort dans l'armée de terre que le volume à recruter, notamment en militaires du rang, est très élevé.

De cette relation découle le constat qu'un bon recrutement sous-tend le départ d'éléments de valeur, notamment d'officiers brevetés, afin d'améliorer l'image de marque de la défense et de développer une plus grande cooptation.

Si, dans les différentes armées, il est difficile d'évaluer la réelle volonté de laisser partir ces cadres de qualité, la gendarmerie affirme favoriser ce type de départs.

Ainsi, dans cette même logique, les gestionnaires acceptent aujourd'hui de laisser partir les meilleurs éléments dans le cadre de la loi 70.2, pour montrer aux ministères d'accueil la richesse d'un tel recrutement.

Si la marine a toujours suivi cette voie, la gendarmerie commence à évoluer dans ce sens tandis que l'armée de terre s'affranchit de la relation quasi affective qu'elle entretenait autrefois avec ses personnels.

Pour les armées qui affichent le plus gros besoin en militaires du rang (armée de l'air et surtout armée de terre), cette volonté "d'affichage" semble reléguée devant une préoccupation majeure : le recrutement des militaires du rang.

Dans l'armée de terre, il est acquis que toute reconversion réussie aura, par le biais du bouche à oreille, un impact positif en terme de recrutement. Ainsi, ce ne sera pas forcément les meilleurs au plan militaire, mais les plus diplômés, qu'il conviendra de laisser partir. C'est pour cette raison que les gestionnaires font un effort combiné pour la reconversion des personnels occupant des fonctions purement militaires et pour la "transposabilité" des formations plus spécialisées.

C'est aussi dans ce sens que l'EMAA souhaite que les futurs MTA qui, avec la professionnalisation vont remplacer les appelés au sein de l'armée de l'air, soient titulaires d'un BEP/BAC professionnel, afin de disposer d'une population jeune, nantie d'un niveau minima intéressant.

---

<sup>6</sup> général d'armée Mercier, "politique de reconversion de l'armée de terre".

La formation et l'expérience qu'ils auront acquis durant leur contrat court de deux fois 4 ans maximum, facilitera leur reconversion d'autant qu'ils ne seront pas encore trop âgés. L'effort entrepris paraît indispensable, le volume de recrutement des MTA étant particulièrement élevé, de l'ordre de 2200 par an.

Dans cette perspective, l'EMAA a défini 24 spécialités au sein de ce futur corps en s'attachant à les choisir non seulement en fonction de critères opérationnels mais aussi de critères contenus dans le répertoire des emplois et des métiers (REM). Cette démarche permet donc aux militaires du rang de se positionner sur le marché du travail dès leur entrée dans l'institution, dans la mesure où leur cursus militaire est facilement identifiable par un employeur civil. Une seule formation, trop spécifiquement militaire, n'a pu être transposée.

La gendarmerie, qui crée un corps militaire de soutien (CMS), doit faire partir ses spécialistes pour libérer des postes au profit de militaires ayant le statut d'EASG (emplois administratifs et de soutien gendarmerie).

Dès 2003, la gendarmerie nationale se fixe un objectif de 6000 reconversions par an. Si l'on estime que la gendarmerie devra être en mesure de reconvertir un maximum de 4000 volontaires par an<sup>7</sup>, elle devra conjointement pouvoir aider 400 EASG<sup>8</sup>, 1500 sous-officiers et environ une centaine d'officiers à se reconvertir.

Une des actions prioritaires et qui s'inscrit dans la logique des efforts décrits précédemment est l'homologation des diplômes délivrés par les armées.

### 212 - Homologation des diplômes

La Défense mesure tout l'intérêt d'une homologation des diplômes militaires.

Celle-ci présente un double avantage : celui d'augmenter les chances de placement des personnels et celui de réduire les coûts de formation.

Il a en outre été constaté que les entreprises (à l'instar de la fonction publique dans le cadre des emplois réservés) connaissent bien ce système d'homologation des diplômes (réalisée par le biais d'une commission collégiale dépendant du ministère du travail<sup>9</sup>).

Cette action est donc au centre des préoccupations des armées, la gendarmerie restant toutefois très en retard par rapport aux 3 armées avec seulement une dizaine de diplômes homologables délivrés à ses sous-officiers (maître de chien, greffier des forces armées, diplôme particulier pour les emplois administratifs et de soutien gendarmerie, diplôme télécommunications et informatique ...).

<sup>7</sup> ce chiffre devrait être inférieur si l'on considère qu'une partie poursuivra une carrière de sous-officier.

Une recherche est en cours pour que les maires reconvertisse nombre de volontaires en policiers municipaux.

<sup>8</sup> cette reconversion est d'autant plus importante que les EASG ont un statut plus fragile que les sous-officiers de gendarmerie.

<sup>9</sup> il existe 5 niveaux d'homologation. N5≈CAP-BEP; N4≈BAC; N3≈DEUG; N2≈ingénieur; N1=supérieur à N2.

Il est évident que l'armée de terre, qui possède le plus grand nombre de spécialités non transposables (exemple des commandos motorisés), est particulièrement soucieuse de progresser dans ce domaine.

Pour cette raison, elle mène une action conjuguée sur les formations militaires (dont certaines sont des calques parfaits du modèle civil), parallèlement à une action au sein des commissions interministérielles pour obtenir une homologation dans certaines branches.

La prochaine homologation du brevet supérieur de technicien de l'armée de terre (BSTAT) de maître-chien au niveau 4 en est un exemple concret.

Cette difficulté propre à l'armée de terre (que l'on retrouve, mais très atténuée pour les commandos de la marine et de l'armée de l'air) est à l'origine du concept de deuxième carrière qui concerne des "combattants", réorientés vers une branche technique à l'occasion d'un second contrat.

Travaillant au sein de l'armée dans cette nouvelle spécialité, le coût de formation se trouvera amorti d'autant; une formation dite « lourde » est ainsi économisée.

Dans un domaine analogue, l'armée de l'air et la marine souhaitent développer la validation des acquis auprès de l'éducation nationale et des organismes professionnels.

Bien que moins en pointe dans ce domaine que la marine, l'armée de l'air s'y est résolument engagée, notamment avec le programme DEFI conduit par le commandement des écoles de l'armée de l'air (CEAA). Par ailleurs, il convient de souligner les premiers succès obtenus auprès de certaines grandes sociétés comme Air France, qui s'est engagée par une convention bilatérale à embaucher un nombre déterminé annuellement de pilotes de l'armée de l'air.

Suite à diverses expérimentations tentées par la marine, il s'avère que la validation fonctionne beaucoup mieux pour les spécialités proches du secteur civil (mécaniciens ...) que pour celles proches de l'administration publique (exemple des comptables, peu au fait de la comptabilité d'entreprise).

Cette question d'homologation de diplômes demeure sensible, dès lors qu'un personnel de telle ou telle armée peut se trouver en compétition avec un homologue d'une autre force armée. S'il s'estime défavorisé, il y a peu de chances qu'il soit un vecteur de recrutement.

La reconnaissance dans la société civile, de compétences militaires devient urgente. Comme le souligne un pilote ORSA, un diplôme de pilote délivré par le ministère de la défense français n'est toujours pas pleinement reconnu par le ministère des transports; ainsi cet aviateur a dû suivre une formation de pilote de ligne civil, qui lui a coûté 400 000 francs.

Ce dernier exemple nous fait mesurer les conséquences que peut avoir la reconversion sur les personnels qu'elle concerne.

## 22 / Les conséquences de la reconversion sur les personnels concernés

Cette partie s'appuie principalement sur les témoignages recueillis auprès de personnels récemment reconvertis.

En raison du faible échantillon consulté et du caractère récent des nouvelles mesures, il ne sera fait état que des principales tendances.

Ainsi, même si la plupart estime manquer d'un recul suffisant, c'est nettement un sentiment de satisfaction qui ressort des entretiens.

A l'exception de trois sous-officiers de l'armée de l'air et de deux EVAT, tous les anciens militaires contactés ont trouvé un emploi. L'intérêt de l'emploi obtenu et la facilité à s'intégrer doivent toutefois être modulés par armée.

Dans la gendarmerie, tous les sous-officiers approchés dans le cadre de cette enquête (à une exception près) ont un statut de cadre dans leurs nouvelles fonctions. Les officiers se replacent plutôt aisément, dans des fonctions pécuniairement gratifiantes. C'est un constat identique qui prévaut dans l'armée de l'air et dans l'armée de terre avec néanmoins le sentiment qu'une reconversion ne va pas de soi et qu'elle nécessite un fort investissement personnel.

### 221 - Les points positifs

Trois aspects de la reconversion, jugés plutôt positifs, reviennent de façon récurrente toutes armées confondues; il s'agit de l'âge, des niveaux de rémunération et de responsabilité.

Ces points sont avant tout soulignés par les officiers.

Ainsi l'âge ne paraît pas être un handicap majeur pour la reconversion; en effet, une dizaine parmi ceux qui ont répondu étaient âgés de 52 ans ou plus. Cela s'explique par le niveau de responsabilité obtenu ou la spécificité du poste qui demande une certaine expérience.

Peut-être par pudeur, les salaires sont très peu abordés. De plus, pour les emplois d'un niveau de responsabilité très élevé (cas d'un lieutenant-colonel qui travaille à la compagnie générale des eaux), il semble que la négociation de la rémunération soit un sujet plus ou moins tabou lors de l'entretien d'embauche.

L'ensemble des militaires interrogés semble se contenter de sa nouvelle rémunération, sans toutefois donner plus de détails. L'annexe 10 donne une indication quant au niveau des salaires obtenus par les militaires reconvertis en 1996 au sein de l'armée de l'air. L'annexe 11 fournit une comparaison entre les différentes rémunérations des officiers des trois armées qui ont bénéficié d'un accompagnement vers l'entreprise.

Cela étant, la qualité du travail est plutôt jugée à l'aune des responsabilités obtenues. Celles-ci sont en effet, tant pour les officiers que pour les sous-officiers et les militaires du rang, un facteur déterminant d'épanouissement (le salaire ne suffisant pas).

## 222 - Les difficultés rencontrées

Les personnels interviewés affichent une certaine confiance dans l'avenir; ils font néanmoins état d'une lutte permanente dans leur nouveau milieu, qui les oblige constamment à apporter un plus par rapport à des civils plus jeunes.

Un officier de l'armée de terre résume ce sentiment ainsi : « il faut bien être conscient que le monde civil ne nous attend pas ».

Un autre, issu de la gendarmerie et à présent chef de secteur régional AGPM, précise qu'il ne faut pas voir le passage à la vie civile comme un accès à un travail de retraité, mais bel et bien comme une deuxième carrière qui nécessite 100 % d'énergie.

Il y a ensuite quelques cas particuliers qui se montrent franchement mécontents de leur nouvelle situation. Citons à ce titre un sous-officier de l'armée de terre, très déçu de son emploi de conducteur routier.

Quelques officiers viennent également tempérer le constat positif présenté ci-dessus. Il s'agit d'un ancien lieutenant-colonel, parfaitement « reconverti », mais qui s'attend à perdre son emploi en raison du cumul impossible d'une retraite et d'un salaire acquis au sein d'une association. Il se plaint d'être insuffisamment défendu par son ancienne institution.

C'est également le cas d'un chef d'escadron (gendarmerie) qui a échoué dans sa tentative de mettre sur pied sa propre entreprise, en raison semble-t-il, d'une mauvaise préparation de son projet. Cet officier considère en outre que les militaires ont, dans l'ensemble, tendance à surestimer leur expérience et compétence, alors que parallèlement les entreprises « ne sont pas prêtes à dépenser des fortunes pour employer des personnels considérés comme "surqualifiés" et conséquemment trop exigeants ».

Les anciens militaires du rang interrogés semblent avant tout heureux de ne pas être au chômage et insistent sur la nécessité de s'adapter et de persévérer. A ce titre, un spécialiste du placement attire l'attention sur le fait que l'obtention d'un travail ne signifie pas forcément une reconversion réussie; il cite en exemple les conditions de travail et de rémunération dont se plaignent certains agents de sécurité (et dans une moindre mesure, les personnels dans le secteur du transport).

## 23 / Efficacité du dispositif de reconversion

Avec les seuls témoignages des responsables de la reconversion et une centaine de questionnaires, parfois remplis de façon lapidaire par des « reconvertis » récents, il est assez difficile de juger de l'efficacité d'un système. Néanmoins, il nous a été possible de mettre en lumière certains aspects, le plus souvent communs aux différentes armées, qui obtiennent un plébiscite de la part des acteurs de la reconversion.

### 231 - Une bonne préparation psychologique au sein d'organismes spécialisés

La presque totalité des personnels officiers et sous-officiers reconvertis, issus des trois armées, a effectué un stage auprès de l'ARCO ou d'un CIR.

Cette courte formation semble avoir été appréciée tant pour l'acquisition des techniques de recherche d'emploi (rédaction de CV, lettres de motivations...), que pour la connaissance du monde de l'entreprise (témoignages ...) et la confiance qu'elle procure.

La plupart des officiers a suivi un stage ou un accompagnement vers l'entreprise. D'aucuns font remarquer qu'il ne correspondait pas forcément à ce qu'ils auraient souhaité, ce qui n'altère pas un sentiment de satisfaction majoritaire.

Pour cette catégorie de personnels, la mise en rapport avec les organismes de conseil et de formation a été, le plus souvent, facilitée par les différents services traitant de la reconversion.

De même, tous les militaires du rang ont bénéficié d'une session d'orientation approfondie généralement jugée « très enrichissante »; certains d'entre eux ont eu droit à l'aide d'un psychologue du travail.

Citons les propos d'un ancien caporal-chef : « je garde un très bon souvenir, en particulier pour le suivi de la reconversion ».

Ces éléments semblent témoigner (malgré la dénonciation d'un manque de lisibilité de l'ensemble de la chaîne reconversion<sup>10</sup>), d'une préparation psychologique au départ de plus en plus importante. Beaucoup ont affirmé avoir pensé à leur reconversion au moins deux ans avant leur départ.

### 232 - Une aide qui touche de plus en plus de personnels

Les statistiques montrent qu'un nombre grandissant de militaires bénéficie d'une aide à la reconversion.

Les chiffres fournis par le bureau insertion et reconversion terre (BIRT) ne doivent pas remettre en cause ce constat.

Si seulement 1700 EVAT - sur les 3000 qui ont quitté l'armée de terre en 1997 - ont bénéficié d'une aide à la reconversion, il faut bien voir que sur les 1300 restant, certains n'avaient pas encore 4 ans de service, d'autres n'avaient pas souhaité solliciter une aide, pensant se « débrouiller » par eux-mêmes ou n'avaient pas envisagé un départ.

Il convient également de souligner que l'armée de terre a permis à des EVAT de trois ans de service de suivre des formations en milieu militaire (conducteur routier ou apprentissage au centre militaire de formation professionnelle) qui ne sont pas considérées comme des actions de reconversion proprement dites.

---

<sup>10</sup> cf. infra § 241.

Dans le domaine particulier de la loi 70.2, il a été signalé un effort d'information et de sélection de la part des directions de personnels.

La réception par les membres de la commission d'intégration, de tous les candidats qui en avaient fait la demande, a eu pour effet d'améliorer très sensiblement cette année le taux de sélection des dossiers transmis à la commission d'orientation<sup>11</sup>.

Ainsi, l'armée de terre semble avoir accordé au dispositif de la loi 70.2 toute l'importance qu'elle mérite, tout comme la gendarmerie et la marine qui a dans ce domaine une longue tradition. L'armée de l'air semble quant à elle se contenter du dispositif actuel sans chercher à le développer et à en faire la promotion.

### 233 - Des bureaux spécialisés appréciés

En ce qui concerne les organismes militaires, il convient de noter que les bureaux centraux (BIRT, BARMAA<sup>12</sup>, SAIRM<sup>13</sup>, bureau reconversion de la DGGN) donnent globalement satisfaction en tant que prestataires de service.

Les militaires reconvertis ont souvent apprécié le suivi personnalisé dont ils ont fait l'objet.

Notons cependant les récriminations acerbes d'un officier qui se plaint de la méconnaissance par les personnels du BARMAA des dispositions les plus récentes en matière de reconversion, et le "parcours du combattant" d'un officier de l'armée de terre (ORSA) pour faire valoir ses droits auprès du BIRT.

Les organismes régionaux donnent également satisfaction et apparaissent, au moins dans l'armée de terre, comme des acteurs essentiels de la reconversion.

Consciente de leur importance, la gendarmerie va très prochainement étoffer ses structures par la mise en place de "sections de recrutement et de reconversion" au sein de chaque légion de gendarmerie départementale et "d'antennes de reconversion" au sein de chaque groupement de gendarmerie départementale.

L'efficacité, résultant d'une action déconcentrée réellement ciblée auprès des entreprises d'un département, devrait s'en trouver décuplée.

### 234 - Une aide au placement qui se développe

C'est dans la volonté de ne plus se contenter de former, mais surtout de déboucher sur un emploi que réside, à nos yeux, un des points les plus positifs du dispositif actuel de reconversion.

Prenons l'exemple de l'armée de terre où cet effort est visible à travers la restructuration du BIRT, dont la *cellule* d'aide au placement est devenue une *section* en septembre 1997.

<sup>11</sup> notamment pour la catégorie B et les postes de haut niveau.

<sup>12</sup> bureau d'aide à la reconversion des militaires de l'armée de l'air.

<sup>13</sup> service d'aide à l'insertion professionnelle et à la reconversion du personnel militaire de la marine.

La mission de cette section consiste autant en la diffusion d'offres d'emploi par le biais du BIRT EMPLOI [faxé à toutes les unités de plus de 400 personnels et dans les bureaux d'aide à la reconversion civile (BARC)] et du Minitel 3615 BIRT (cité en exemple pour son efficacité dans le *Rebondir* n° 56), qu'en un démarchage auprès d'entreprises.

Ce rôle de cabinet de recrutement va de pair avec l'accompagnement de quelques militaires vers l'emploi.

L'action des CIR (qui proposent également des offres d'emploi) et l'existence dans certains organismes régionaux d'un conseiller pour l'emploi à temps complet et spécialisé dans la reconversion (cas du BARC d'Ile de France) montrent également les efforts consentis en faveur du placement.

Si l'on doit juger un système de reconversion à l'aune des résultats obtenus, ce dernier paraît satisfaisant en terme de volume de formations accordées et de taux de remplacement.

Cependant, au vu de certaines réactions de nos interlocuteurs et au dire même des spécialistes, des imperfections demeurent.

## **24 / Incohérences du dispositif de reconversion**

Notre démarche sera de faire état des incohérences observées et de tenter de les expliquer en donnant la parole à des cadres de la chaîne reconversion.

En effet, il convient de faire la part des choses entre un militaire qui a effectivement constaté des dysfonctionnements et celui qui, ayant eu un comportement d'assisté, tente ainsi de se justifier.

Nous essaierons autant que faire se peut de donner des conclusions applicables aux différentes armées, sachant que chacune a ses particularismes et que le dispositif de reconversion de la gendarmerie, récent, est en phase de développement.

### **241 - Un manque de lisibilité**

Certains de nos interlocuteurs se plaignent d'interférences entre les différents échelons (local et régional) et de relations difficiles entre les services de la MMP et les organismes de formation agréés.

De fait, un nombre trop important d'acteurs interviennent dans le cadre de la reconversion et l'un des principaux problèmes soulignés, toutes catégories confondues, réside dans le manque de lisibilité de la chaîne de reconversion.

Ce manque est soulevé aussi bien par les maillons de la chaîne de reconversion que par les militaires reconvertis; il a des conséquences, autant sur les militaires qui ont du mal à s'y retrouver et qui souvent mettent en avant une information parcellaire, que sur les entreprises civiles qui ont de trop nombreux interlocuteurs.

Il nous a été signalé un « important flou artistique » dû surtout à la multiplicité d'organismes des différentes armées.

Dans ce même ordre d'idée, il est constaté une concertation insuffisante entre les services des trois armées et de la gendarmerie, chacun voulant garder son « pré carré ».

Un officier de la chaîne de reconversion de l'armée de terre estime que l'avancée dans ce domaine est beaucoup trop timide avec, de la part de la marine, une rétention d'informations; cette dernière est même suspectée de ne pas diffuser les offres d'emploi qu'elle ne peut honorer.

Une des raisons de la redondance des services et des actions d'aide ou de placement réside paradoxalement dans la volonté de chaque force d'agir à son niveau (multiplication de forums de l'emploi au niveau local, de la part de chaque armée et parfois au sein d'une même armée, où certaines spécialités développent un système efficace et cultivent leur différence<sup>14</sup>).

#### 242 - Une inégalité entre les forces armées

Deux exemples cités par des cadres de la reconversion mettent en lumière des possibles inégalités entre les armées qui, vécues par les intéressés, sont autant d'incohérences.

Le premier concerne le renoncement à un stage par des EVAT qui ne peuvent bénéficier d'indemnités, en raison d'une position en non-activité (congé complémentaire), alors que la marine serait en mesure d'assurer ce versement à ses ressortissants placés dans une situation identique.

Par ailleurs, un EVAT du service des essences n'a pu bénéficier que d'un mois et demi de stage AFPA.

De fait, et à la différence de l'armée de terre, par exemple (où l'on accepte encore des congés allant au-delà des 15 ans), il n'y a aucune possibilité de prolongation de contrat dans le cadre d'une reconversion.

N'ayant pu être admis en stage plus tôt, cet EVAT a dû écourter sa formation.

Ces deux cas particuliers montrent des différences en fonction de la souplesse des dispositifs des différentes armées et de l'interprétation des directives.

<sup>14</sup> cas de la brigade de sapeurs pompiers de Paris (BSPP).

Ces inégalités entre armées semblent nivelées dès lors que l'on s'intéresse à la formation des cadres spécialisés dans la reconversion.

En effet, sous l'impulsion de la MMP, une formation commune des officiers conseils et des militaires servant dans les échelons régionaux (3 niveaux de stages) est délivrée.

Malgré tout et aux dires mêmes des personnels de l'armée de terre, certaines armées ont développé des systèmes autonomes et performants.

C'est le cas de la marine qui dispose de chargés de mission sur tout le territoire et qui sont d'anciens militaires ayant une solide expérience du milieu civil.

De même, la gendarmerie, par le biais des futures antennes mises en oeuvre jusqu'à l'échelon du groupement de gendarmerie départementale, aura des contacts directs avec les entreprises de chaque département.

La gendarmerie, enfin, devrait très prochainement mettre en place un réseau *Intranet*, qui permettra à ses unités de disposer de renseignements en matière d'emploi à peu près en temps réel.

#### 243 - Des problèmes d'ordre financier

Pour un officier, le décalage entre l'interprétation que, selon lui, fait Bercy sur la loi des cumuls (menaçant son emploi actuel) et les incitations au départ de la part des armées, donne l'impression que l'institution ne se bat pas suffisamment pour ses anciens ressortissants.

Bien particulier, ce cas ne mérite pas de commentaires particuliers mais laisse supposer les conséquences en terme de publicité négative.

Compte tenu de la structure actuelle du budget et de sa répartition entre les différents intervenants, il n'est pas possible actuellement de déterminer le coût d'une reconversion.

De la même manière, il n'est pas possible d'évaluer les taux de reclassement à la suite d'une action de formation. Certains spécialistes de la reconversion estiment d'ailleurs qu'une meilleure utilisation des ressources serait nécessaire.

La mise en place de quelques indicateurs de gestion au sein de la MMP préfigure un contrôle de gestion rendu nécessaire par des prestations non évaluées.

De façon plus générale, le catalogue des stages agréés et proposés par la mission pour la mobilité professionnelle (limitation du coût à 30 000 francs) correspond de moins en moins à une optimisation de la formation dispensée dans le cadre de ce congé.

En effet, en l'absence d'un contrôle réel du bien fondé de ces formations, les crédits qui leur sont consacrés ne sont pas optimisés.

#### 244 - Des laissés pour compte du système

« On les prend sur le trottoir, on leur donne le goût du luxe et on les remet sur le trottoir ».

Cette réflexion d'un personnel de la chaîne reconversion, pour négative qu'elle soit, n'en reflète pas moins un des problèmes majeurs dans la catégorie des militaires du rang, qui découle autant de la personnalité de l'intéressé que du dispositif mis en place.

Certains individus nécessitent en effet un suivi particulier que l'institution n'est pas toujours en mesure de fournir. On peut distinguer trois populations :

- ceux qui ont été mal informés, orientés ou ont échoué à leurs examens;
- ceux qui, malgré des efforts de part et d'autre, n'ont pu se réinsérer, en raison entre autre de leur origine ethnique (cas des Pondichériens sur Paris);
- ceux, enfin, qui n'ont peut-être jamais sollicité la Défense pour leur reconversion et qui "refrappent à la porte" quelques mois ou années plus tard.

Selon le règlement, ces personnes peuvent encore bénéficier d'une aide trois ans après leur départ; dans la réalité et en raison du dévouement de certains spécialistes, ce délai peut être étendu.

Cette situation peut devenir préoccupante pour l'armée de terre avec un volume bien plus important à gérer et des BARC réduits ou très difficiles d'accès (cas du BARC IDF transplanté au camp des Loges).

Quant à ceux qui s'estiment peu aidés, il faut souligner que le rôle de l'officier conseil est d'assister le militaire sur le départ, dans le choix de sa filière et dans l'élaboration du dossier de reconversion, non de faire à sa place le projet professionnel.

Il est loisible de regretter le caractère limité de cette action, mais toute autre action nécessiterait un renforcement des effectifs incompatible avec les mesures de réduction dans la branche reconversion prévues jusqu'en 2002.

Une autre raison, mise en avant par des spécialistes de la reconversion, est le comportement des militaires qui, au moment de leur orientation, soit ne veulent pas rencontrer l'officier conseil, soit refusent toute forme de reconversion.

Ce dernier cas est visiblement assez fréquent, ce qui fait dire à un ancien officier conseil qu'il faudrait établir un papier stipulant ce refus ...

#### 245 - Déficit d'information, mise en cause des relais

Pour positive qu'elle soit, l'action des organismes centraux et régionaux peut être remise en cause par le manque d'information souligné dans de nombreux questionnaires.

C'est également un des principaux reproches faits aux officiers conseils.

Un officier estime avoir mené une reconversion « en solo »; un autre pense que « les relais mis en place par le ministère de la défense ne sont pas opérationnels »; un EVAT souhaite « plus d'informations et la mise en place de personnes sensibilisées par la reconversion et l'insertion : par exemple des civils, anciens militaires, qui connaissent bien le problème ».

Le constat est identique pour les échelons régionaux comme les BARC.

Un officier de la chaîne reconversion met en cause la surcharge de la plupart des conseillers pour l'emploi qui, en plus d'une aide au placement doivent valider les projets professionnels.

Un officier subalterne de gendarmerie se plaint du manque de célérité mis par "l'administration" (sans plus de détail) pour constituer le dossier de reconversion et regrette l'absence de coopération du BIRT/DPMAT lorsqu'il a voulu proposer ses services pour recruter un ancien militaire au sein de sa nouvelle entreprise.

De fait, cet officier a pu recruter un caporal-chef de l'armée de terre (titulaire d'un CAP d'électricien) grâce à l'intermédiaire d'un officier conseil de régiment qui l'a orienté vers le BARC 34.

Mis au courant de cet incident, le BIRT explique cette démarche par la volonté de fidéliser les contacts avec les BARC et de faire jouer l'ensemble de la chaîne technique.

De plus, hormis pour les cadres, il est plus utile de proposer ce type d'offre dans le bassin d'emploi.

La gendarmerie utilise assez peu (le faible volume de personnels ayant fourni réponse ne saurait toutefois avoir une quelconque valeur statistique) les structures interarmées existantes (ARCO, CIR ...) et se "contente" souvent du bureau reconversion de la direction générale de la gendarmerie nationale.

Cette structure « familiale » semble rallier les suffrages.

Il est intéressant de noter qu'un gendarme précise dans son entretien qu'il n'a pas pris contact avec un CIR car la gendarmerie « ne lui avait rien proposé ».

Le caractère "individuel et personnel" de la démarche de reconversion ne semble pas être totalement intégré par l'ensemble des militaires. Il n'en demeure pas moins que cette absence de réaction peut être mise également sur le compte d'un déficit d'information (voir supra).

Concernant les officiers conseils, les avis sont très contrastés; cela va en effet d'un officier conseil apparemment peu motivé par sa fonction à un autre assurant un suivi personnalisé des dossiers et redonnant motivation et confiance aux personnels.

Force est donc de constater que le choix de cet homme ne doit pas être négligé; cette fonction ne doit plus être considérée comme un poste de fin de carrière mais doit être valorisée.

Cela nécessitera aussi de renforcer dans chaque unité le volume de cette cellule ("chantier" en cours dans l'armée de terre) car les besoins en reconversion générés par la professionnalisation induiront des charges incompatibles avec les structures existantes, au demeurant déjà saturées.

### 246 - Obtention d'une formation non souhaitée

Quelques militaires interrogés regrettent d'avoir suivi une formation non souhaitée.

Outre le degré d'exigence manifesté par certains, une des explications à ce sentiment est peut-être la méconnaissance des conventions liant l'armée à tel ou tel organisme.

Prenons l'exemple de l'AFPA. Les stages organisés étaient initialement prévus pour les appelés, les VSL ou les jeunes engagés.

Une sorte de dérive s'est instaurée de fait, avec l'admission de plus en plus fréquente d'engagés de plus de 4 ans de service et même de certains sous-officiers SOC.

Ainsi, quand un sous-officier ou un militaire du rang ancien se voit refuser ce type de stage, il peut se sentir lésé par rapport à des camarades, mais non au regard des accords passés.

Sa participation à un stage AFPA sera alors dépendante de la bienveillance du centre AFPA local ou de la « débrouillardise » de son officier conseil ...

Une des causes de ces frustrations peut donc bien être une information parcellaire.

Une autre tient à la surcharge constatée pour certains types de formation, comme celle de « chaud et froid » où les candidatures peuvent être arrêtées 2 à 3 ans avant le début du stage.

### 247 - Une action négative de la hiérarchie directe

En préambule à cette partie, qui concerne essentiellement l'armée de terre, nous citerons une réflexion recueillie dans un BARC : « un des problèmes auxquels nous sommes confrontés est la volonté fréquente des personnels en unité professionnelle de privilégier une dernière tournante de quatre mois par rapport à un investissement en formation ».

En ce qui concerne l'action des officiers conseils, il faut souligner l'influence cruciale du commandement et du chef de corps.

Un bilan récent montre que seulement 46 % des 321 officiers conseil de l'armée de terre occupent leur poste depuis plus de 2 ans.

De plus, il nous a été fait état du départ en mission de courte durée (MCD) d'officiers conseil remplacés par des non-spécialistes (incapables d'entretenir les liens tissés par leurs prédécesseurs).

Ainsi, plus que d'un manque de formation (les officiers conseil sont tenus de suivre des stages), il peut s'agir d'un désintérêt du commandement direct pour qui la reconversion n'est pas une priorité.

Ce constat est également vrai pour les commandants d'unité qui ne savent pas toujours se passer d'un bon élément en OPEX (opération extérieure), le privant parfois d'une préparation à sa reconversion.

Cette remarque en appelle une autre qui tient au « flou » du renouvellement de contrat.

Ne pas dire clairement et suffisamment à l'avance à un EVAT que son contrat ne sera pas renouvelé a, bien évidemment, des conséquences sur le sérieux du projet professionnel de l'intéressé.

Ce point sera d'autant plus crucial que le nombre d'EVAT va sensiblement augmenter.

#### 248 - Des incohérences liées aux nouvelles mesures

Cette réflexion d'un officier de la chaîne reconversion, résume le sentiment de la plupart de nos interlocuteurs concernant les nouvelles mesures:

- « c'est une grande amélioration en terme de réglementation et de reconnaissance de la reconversion dans le statut des militaires, toutefois, ça n'a pas apporté grand chose aux candidats; avant on pouvait avoir sa solde avec indemnités pendant 9, voire 12 mois, maintenant, c'est 6 mois maximum de solde complète ».

##### • *Une ambiguïté dans le cadre juridique qui demeure :*

Une ambiguïté demeure entre l'article 95 et l'article 30.2 du statut général des militaires.

Selon le premier, les militaires sous contrat ont droit à bénéficier du dispositif de formation professionnelle, alors que le second reconnaît le droit à un congé de reconversion pour tout personnel qui a plus de 4 ans de service.

Si les armées refusaient d'accorder ce congé de reconversion, l'intéressé pourrait faire valoir le fondement de l'article 95 pour obtenir une formation professionnelle.

##### • *L'annonce tardive du pécule :*

Pour les officiers et sous-officiers de l'armée de terre, une des principales incohérences observées est liée aux mesures transitoires et au dispositif, tardif, de pécule mis en place.

De fait, nombreux sont ceux qui ont renoncé à une formation pour ne pas perdre le bénéfice du pécule. L'alternative était soit de maintenir la demande de formation et de renoncer au pécule, soit d'attendre le pécule et de perdre le bénéfice d'une aide à la reconversion.

Le cas est moins sensible pour les EVAT entre 8 et 11 ans de service (perte de la prime de départ de 24 mois), car leur départ est programmé.

- *D'un système d'égalité à un système d'équité :*

Ce point semble également propre à l'armée de terre.

Un sous-officier et un militaire du rang se plaignent d'un traitement différencié. D'autres regrettent le raccourcissement de la durée moyenne des stages accordés (peut-être en liaison avec la nouvelle politique, non plus d'égalité mais d'équité, mise en vigueur en 1997).

Ce constat tient en partie à la volonté de fournir une aide adaptée au besoin. Les efforts seront portés sur les "combattants", les "spécialistes" devant se contenter d'un stage complémentaire.

Dans un même ordre d'idée, les « moins anciens », ceux qui ne bénéficient d'aucun droit à pension, seront favorisés.

Comme le dit un responsable de la reconversion, « il ne suffira plus de se précipiter sur un stage pour l'obtenir; on essaiera d'aider celui qui en a le plus besoin. Jusqu'à présent, c'était le plus ancien, le plus qualifié, donc bien souvent le mieux informé, qui demandait une aide ... ».

- *Une attribution discutable du congé complémentaire :*

Certains spécialistes de la chaîne reconversion regrettent la possibilité d'obtenir un 2° congé de six mois.

Selon eux, 6 mois suffisaient le plus souvent et un délai trop important entraîne une dilution de la motivation et de l'efficacité des intéressés; de plus, cela n'inciterait pas les entreprises à faire des efforts particuliers envers des « nantis » (sic).

D'après un responsable de la marine nationale, il semble que les décrets d'application relatifs aux congés de formation n'ont pas été à la hauteur des espérances suscitées par les déclarations.

En effet, la réduction actuelle des indemnités de stages liées aux congés de formation, et la non-obtention du congé complémentaire auquel beaucoup de personnels prétendent, semblent décevoir les attentes.

### III - PROPOSITIONS VISANT A AMELIORER LE SYSTEME EN VIGUEUR

Le système d'aide à la reconversion actuellement en place dans l'institution militaire est encore largement hérité des structures de l'ancien modèle d'armée. Force est de reconnaître qu'il fonctionnait correctement pour un flux de personnes relativement réduit et qu'en dépit d'un marché de l'emploi peu favorable, il n'a pas connu de difficultés significatives.

Or, la réduction du format des armées et la professionnalisation vont générer un flux constant de départs nécessitant une reconversion sans commune mesure avec la situation antérieure.

Seront ainsi concernés tous les engagés et non plus seulement quelques officiers et sous-officiers.

Un chiffre prévisionnel de la direction de la fonction militaire et du personnel civil (DFP) fait ainsi état d'un flux annuel de départs d'engagés et de sous-officiers ayant effectué moins de 15 années de service de l'ordre de 8560 militaires.

Dès lors, il convient d'adapter le dispositif de reconversion du ministère de la défense à cette nouvelle donne. Cette lourde tâche a certes fait l'objet de nombreux travaux approfondis associant la DFP et les forces armées, qui ont d'ailleurs abouti à l'élaboration d'une nouvelle instruction ministérielle<sup>15</sup>; toutefois, à l'aune des résultats de notre enquête, tant auprès des acteurs institutionnels de cette reconversion que des militaires « reconvertis », quelques pistes visant à améliorer le système se sont imposées et sont exposées ci-après.

#### 31 / Nécessité d'une démarche sans exclusive

Dans le futur format de l'armée professionnelle, la gestion des flux de départs autorisera une plus grande souplesse dans la conduite de la politique des ressources humaines.

Il ne faudrait cependant pas, même si cela paraît naturel et légitime, que les différentes directions des personnels en abusent en cherchant à retenir la totalité des meilleurs éléments, notamment dans les postes de management.

Cette tentation ne pourrait que nuire à la motivation des militaires ainsi sélectionnés, dans la mesure où leur avancement en pâtirait.

Outre ce gaspillage de ressources humaines, elle risquerait de ternir l'image de marque des armées auprès des entreprises civiles. En effet, la reconversion ne peut qu'être dynamisée par l'apport de militaires de haute qualité, ceux-ci renforçant l'image de compétence et de qualité des personnels militaires dans le monde civil.

---

<sup>15</sup> projet d'instruction ministérielle 110, relative à la reconversion des militaires, dont la dernière version date du 12 mars 1998.

Par ailleurs, ils permettront à l'institution militaire de disposer ensuite d'un réseau de qualité à des postes clefs au sein des entreprises pour assurer la réussite de la reconversion des autres militaires.

A titre d'exemple significatif, on peut citer la volonté de l'actuel directeur général de la gendarmerie nationale<sup>16</sup> de faciliter la reconversion d'officiers supérieurs brevetés, tant au sein de la fonction publique que des entreprises civiles, afin de diffuser, d'une part, une image valorisante de cette institution et de disposer, d'autre part, de structures de "lobbying" efficaces<sup>17</sup>.

Dans la même perspective, les armées ne devront plus traiter de la même façon tous les personnels à reconvertir, bons ou moins bons, motivés ou moins motivés, sous peine de ternir à terme l'image du militaire sur le marché de l'emploi.

Il conviendra de cibler de façon pointue les attentes, les motivations et les compétences de chacun des candidats pour le préparer à affronter dans les meilleures conditions un monde civil dont la culture est fort différente de celle du milieu militaire.

Ainsi, un principe d'équité et non plus d'égalité<sup>18</sup> doit sous-tendre l'action des armées en matière de reconversion.

### **32 / Pour des modifications des structures**

#### **321 - Création d'une « Skillbank <sup>19</sup> » interarmées**

A l'instar du système en vigueur dans l'armée britannique depuis 1990, on peut imaginer que les armées françaises créent une « Skillbank » interarmées, clone d'ANPE entièrement dédiée aux militaires.

Toutefois il convient de souligner que le système de reconversion en vigueur dans l'armée britannique dispose d'un budget annuel colossal de 490 millions de francs<sup>20</sup>; il semble que cela soit le prix à payer pour disposer d'une armée professionnelle de qualité.

#### **322 - Déconcentration et renforcement des échelons locaux**

En matière de reconversion, il est bien entendu nécessaire de s'appuyer sur des dispositifs non seulement proches des hommes, du terrain et des entreprises locales, mais aussi capables de s'adapter en permanence à l'évolution du marché du travail dans sa complexité, tout en coordonnant depuis Paris les actions entreprises et la définition des grandes lignes d'une politique de reconversion.

<sup>16</sup> Bernard Prévost est lui-même un ancien officier de carrière, reconverti dans le corps préfectoral. Il est membre de l'ASCVIC.

<sup>17</sup> voir supra § 211.

<sup>18</sup> voir supra § 248.

<sup>19</sup> banque de données des compétences détenues.

<sup>20</sup> à comparer avec les 59 millions de francs qui constituent le budget 98 de la MMP ...

Toutefois les organes centraux sont aujourd'hui ressentis comme trop présents alors que la régionalisation du problème est unanimement constatée. En effet, les PME-PMI constituent en France le plus important et le plus dynamique réseau de créateurs d'emplois; or leur localisation est par essence très régionale, voire même locale.

Cela nécessite donc de connaître les potentialités des bassins locaux d'emplois.

La déconcentration s'impose donc d'elle-même mais se heurte à la pérennité des structures administratives. Les échelons locaux des différentes armées épousent en effet les limites des circonscriptions territoriales existantes (département, région, circonscription...) faisant fi des réalités économiques et industrielles.

Il conviendrait donc de disposer d'un réseau d'antennes déconcentrées correspondant peu ou prou aux bassins locaux d'emploi. Cependant les annonces de baisse ou de stagnation des effectifs dans l'ensemble de la chaîne reconversion n'incitent pas à l'optimisme et amènent à évoquer la mutualisation (ou l'interarmisation) de cette fonction.

### 323 - Mutualisation/interarmisation de la chaîne reconversion

Par la rationalisation des effectifs qu'elle induit, l'interarmisation semble séduisante de prime abord.

Elle l'est en outre dans la mesure où les organismes des différentes forces armées s'ignorent souvent et parfois se font concurrence; il est aisé d'imaginer les conséquences désastreuses que cela ne manque pas d'avoir auprès des entreprises et des organisations patronales qui n'y voient ainsi plus très clair dans la politique de reconversion du ministère de la défense.

Néanmoins, force est de constater que cela est difficile à mettre en pratique comme l'a prouvée une expérience de chaîne unique mise en oeuvre par la MMP.

Cette expérience a achoppé sur une vision différente de la part de chaque armée et sur les difficultés rencontrées au plan local, notamment au niveau du volume des personnels à mettre en oeuvre et l'attribution des postes de responsabilité.

Pourtant tous les acteurs institutionnels de la reconversion sont favorables à des avancées dans ce domaine mais estiment actuellement irréalisable, voire préjudiciable, une complète interarmisation.

On ne peut que souscrire à leurs craintes dans la mesure où ces rapprochements au forceps provoqueraient la rupture des liens qui existent aujourd'hui entre chaque force armée et les gisements d'emploi.

On y perdrait certainement la plupart des réseaux actuels tissés le plus souvent par des relations de personne à personne, longues à mettre en place et par essence très fragiles.

La solution pragmatique qui se dégage consiste en un compromis entre une interarmisation absolue dans laquelle les militaires en voie de reconversion ne se reconnaîtraient pas, et le désir légitime de chaque force armée de donner la priorité à ses propres personnels.

Elle pourrait ainsi consister en une aide mutuelle entre forces armées, chacune mettant à disposition des autres les postes qu'elle n'a pu honorer.

En dépit de cette mise en commun minimale, il convient de mettre l'accent sur les problèmes de coordination lorsque plusieurs forces armées prospectent sur les mêmes bassins d'emploi.

Ce sera ainsi le cas par exemple si une base aérienne est implantée dans la même garnison qu'un régiment.

En l'espèce, les domaines de compétence des aviateurs et des "terriens" diffèrent sensiblement pour les emplois les plus qualifiés, mais sont équivalents pour les autres.

Dès lors, sans perdre la diversité des réseaux fondés sur des expertises propres à chacun, il conviendrait toutefois de coordonner la recherche des gisements d'emplois communs.

De façon à rester au contact des réalités locales, l'autorité coordonnatrice pourrait devenir le délégué militaire départemental (DMD).

Sous réserve d'inclure dans ses missions la reconversion, en lui donnant bien évidemment les moyens afférents, le DMD peut constituer la pierre angulaire de la politique de reconversion des militaires au niveau local.

Ses contacts privilégiés avec le préfet, dont on connaît désormais le rôle moteur en matière d'emploi dans le département, pourraient être des plus utiles.

Par son intermédiaire, il conviendrait d'impliquer ainsi le politique dans la reconversion des militaires pour que celle-ci ne demeure pas une affaire uniquement de militaires.

Il semble logique que les pouvoirs politiques prennent la mesure des décisions qu'ils ont prises en matière de professionnalisation des armées.

L'implication du préfet et de ses services spécialisés, la sensibilisation des élus locaux par le DMD, y contribueraient grandement.

### **33 / Changer les mentalités**

A cet effet, il est impératif de mener des actions de communication au sein des forces armées principalement, mais aussi vers l'extérieur.

Il importe de faire prendre conscience que l'on doit désormais parler de « métier militaire » et non plus de « carrière militaire ».

Cette nécessité est plus qu'une subtilité sémantique; la reconversion doit être envisagée assez tôt, comme une étape naturelle du métier militaire.

Dès lors, les personnels hésiteront moins à effectuer leurs démarches et ne se sentiront plus obligés de les cacher à leur hiérarchie.

Il semble également indispensable que la reconversion soit aussi insérée dans un schéma global de carrière, élaboré par les directions du personnel.

Ce système aurait l'avantage de rationaliser l'ensemble du dispositif, en fixant des échéances intermédiaires aux militaires, ce qui permettrait d'arriver enfin à des prévisions fiables et non plus empiriques.

Il tempèrerait en outre le sentiment d'échec, qui accompagne encore trop souvent la fin du métier militaire du fait du non renouvellement du contrat.

Cet effort de communication interne nécessite aussi de modifier préalablement quelques pratiques aux conséquences désastreuses.

Ainsi la hiérarchie et le gestionnaire ne doivent plus utiliser indirectement la notation pour sanctionner ou pénaliser des postulants au départ, ou des militaires qui seraient revenus sur leur décision initiale.

Par ailleurs, il semble indispensable d'explicitier à l'opinion publique les tenants et les aboutissants de la reconversion des militaires de façon à éviter toute méprise et tout rejet.

On peut en effet craindre que les militaires postulant à la reconversion ne passent pour des « cumulards » qui viendraient prendre le travail de ceux qui n'en ont déjà pas<sup>21</sup>.

Faute de campagne d'une communication bien ciblée, qui connaîtra leur impérative nécessité de se reconvertir vers un métier civil dans la mesure où, quittant le plus souvent le service après quelques années seulement (10 à 15 ans au plus), ils n'auront pas acquis de droits à la retraite et ne disposeront ainsi d'aucune ressource ?

Les mêmes réactions négatives sont d'ailleurs à craindre de la part de la société civile (notamment les nombreuses personnes connaissant une situation de précarité), devant les passerelles créées vers la fonction publique ou les mesures d'ordre financier, telles que le pécule.

Afin d'éviter toute interprétation de ces mesures, qui serait préjudiciable au militaire en voie de reconversion, il convient donc d'expliquer le contexte dans lesquelles elles sont prises et surtout de les comparer aux mesures similaires prises dans le secteur civil lorsque une entreprise, pour des raisons économiques, se sépare à l'amiable d'un employé.

---

<sup>21</sup> un courrier (annexe 12) a été envoyé à 10 chambres de commerce et d'industrie (CCI). La réponse lapidaire de la CCI de Montpellier (annexe 13) montre combien le militaire semble n'être pas prioritaire.

### 34 / Instaurer un système de retour d'information

Si les forces armées veulent disposer d'un réseau de qualité avec l'ensemble de leurs personnels reconvertis (cf. supra § 31), il faut préalablement parvenir à tisser des liens avec eux et surtout les entretenir.

Cela ne doit pas consister en des contacts sporadiques au gré d'affinités ou de services rendus mais en un contact officiel sous la forme par exemple de réunions d'informations régulières sur leur ancienne institution.

Ces réunions pourraient être organisées par chaque force armée de façon déconcentrée, à l'échelon le plus approprié.

Des contacts épistolaires peuvent aussi être envisagés sous la forme de questionnaires, mais doivent obligatoirement être complétés par des contacts physiques.

Les réponses aux questionnaires de cette étude prouvent que nombre de militaires reconvertis sont très heureux que l'institution se soucie encore d'eux.

Par ailleurs, les reconversions réussies de militaires ont un effet d'entraînement.

Il a ainsi été constaté que la réussite de militaires du même grade que le postulant est particulièrement motivante pour ce dernier. Leurs témoignages valent beaucoup plus que les avis, pourtant précieux, des militaires spécialisés de la chaîne de la reconversion.

Dans cette perspective, le rôle d'associations comme l'ASCVIC apparaît incontournable<sup>22</sup>.

Il paraît indispensable qu'un suivi des personnels reconvertis soit assuré afin que cette action s'adresse au maximum d'individus; cela impose donc la mise en place d'un fichier national de ces personnels, accessible aux échelons concernés.

### 35 / Améliorer l'information des militaires

S'agissant de l'information des militaires relative à la reconversion, il y a un grand déphasage entre le discours des institutionnels et celui des personnels censés la recevoir.

En effet, les premiers estiment que de grands progrès ont été réalisés en ce domaine, allant même jusqu'à considérer que désormais l'information est diffusée en quantité suffisante et de manière adéquate (un major du bureau sous-officiers de la direction générale de la gendarmerie nationale a même précisé que cette documentation avait été mise en place hors mémorial<sup>23</sup>, pour que les militaires l'aient directement à portée de main).

<sup>22</sup> même si trop souvent les associations ou groupements de réserve, trop nombrilistes, ne sont pas réellement des vecteurs de l'esprit de défense.

<sup>23</sup> textes régissant le service de la gendarmerie, généralement conservés sous clé dans une armoire du commandant d'unité.

En revanche, la plupart des militaires reconvertis trouvent l'information dispensée insuffisante, et pensent surtout qu'elle devrait faire l'objet d'une plus grande publicité.

Certains institutionnels mettent en avant l'indolence de nombreux militaires, ce qui semble confirmé par le témoignage lucide de certains militaires reconvertis, qui reconnaissent malgré tout qu'en dépit des déficits d'informations constatés, la démarche de la reconversion doit avant tout être individuelle.

Dès lors, faut-il instaurer une information systématique et obligatoire, comme le préconisent certains échelons hiérarchiques ?

La réponse à cette question mérite d'être nuancée en fonction du corps d'appartenance du militaire. Si cela s'impose pour les engagés, qui sont d'autant plus intéressés que leur statut est précaire, cela semble moins indispensable pour les sous-officiers, voire superflu pour les officiers en raison de leur statut ou de leur niveau de responsabilité.

D'une manière générale, les personnels éprouvent le besoin d'un accompagnement, pour amortir le choc culturel qui les attend et leur faciliter ainsi leur intégration dans le secteur privé.

### **36 / Sensibilisation des cadres**

Toute politique de reconversion, aussi novatrice soit-elle, ne pourra être pérenne que si la hiérarchie de contact s'implique complètement dans toutes les étapes du cursus de la reconversion.

Cela impose de sensibiliser l'ensemble des cadres aux problèmes de reconversion des personnels placés sous leurs ordres, de façon à ce qu'ils assimilent leur action dans ce domaine à une action de commandement.

Pour autant, il ne semble pas nécessaire d'en arriver à inclure, de façon explicite, dans la notation l'action menée en matière de reconversion.

### **37 / Revalorisation des fonctions d'officier conseil et de la chaîne reconversion**

D'une façon quasi générale, les échelons locaux de reconversion souffrent d'un déficit d'image auprès des personnels.

Selon le jugement de ces derniers, les personnels en place dans ces cellules ont souvent une mauvaise connaissance du monde de l'entreprise civile, et donnent parfois même l'impression d'avoir été mutés là, faute de pouvoir être employés ailleurs !

Les officiers conseil qui jouent pleinement leur rôle en préparant activement les candidats à la reconversion et en nouant des contacts avec les entreprises régionales, sont particulièrement appréciés par les personnels, qui regrettent cependant le manque de moyens mis en oeuvre.

En fait, le commandement est directement mis en cause dans la mesure où on lui reproche de ne pas porter assez de considération et d'effort sur cet échelon de contact prépondérant en matière de reconversion.

Etant donné que la connaissance du monde civil par des militaires de carrière ne pourra jamais être que superficielle, la solution la plus simple pour professionnaliser cette fonction, désormais ultrasensible, semble consister en la création d'une filière « reconversion » au même titre qu'il existe une filière « recrutement ».

Cela constituerait un signe fort de l'intérêt que portent les armées à la reconversion de leurs personnels et permettrait subséquemment de rendre ce spécialiste moins dépendant du commandement local.

Une solution alternative pourrait être recherchée en confiant ce poste d'officier conseil à un civil, contractuel ou réserviste<sup>24</sup>, disposant d'une solide formation et/ou d'une expérience dans ce domaine.

On peut imaginer aussi que ce même civil renforce l'officier conseil, qui resterait ainsi un militaire de carrière en raison des oppositions et des blocages d'ordre culturel que la précédente solution pourrait susciter.

### **38 / Action des réservistes et autres partenaires de la Défense**

Face au défi de la professionnalisation, les armées ne doivent en aucun cas se priver de l'extraordinaire richesse que constituent les réservistes mais aussi d'autres partenaires - certes moins directement actifs mais tout aussi acquis à la Défense - tels que les anciens auditeurs de l'IHEDN.

Ces formidables réseaux comptent en effet nombre de chefs d'entreprises et de décideurs dans tous les domaines de l'activité économique, répartis sur l'ensemble du territoire.

Il conviendrait, dès lors, d'utiliser ces compétences en facilitant la mise sur pied d'associations locales pour la reconversion des militaires; associations qui pourraient prendre le statut prévu par la loi du 1er juillet 1901 et qui seraient fort proches des unités auprès desquelles elles seraient installées.

Ces réservistes volontaires pourraient compléter utilement l'action des militaires d'active de la chaîne reconversion, en recensant les besoins des entreprises et les gisements d'emplois dans le bassin local, en aidant les militaires qui recherchent un emploi ou veulent créer une entreprise, ou bien encore en suscitant des formations particulières adaptées aux situations localement rencontrées.

<sup>24</sup> à un niveau supérieur, l'armée de l'air le pratique déjà en confiant la direction du BARMAA à un réserviste du grade de colonel. Il est toutefois assisté d'un commandant d'active pour assurer la continuité de la fonction.

## CONCLUSION

Cette étude a permis aux stagiaires du groupe de faire tomber un certain nombre d'idées reçues sur la reconversion et d'avoir un aperçu, sinon précis, du moins réaliste, des difficultés de mise en oeuvre d'un système appelé à devenir un des maillons-clés de la professionnalisation des armées.

Si l'on considère que les cinq officiers qui ont diligenté l'enquête forment un échantillon représentatif du monde militaire, la faible connaissance qu'ils avaient de la reconversion au début de leur travail de recherche laisse présager combien cette facette des "ressources humaines" est peu connue et doit encore faire l'objet de présentations et d'explications aux personnels des armées-gendarmerie.

D'emblée il est apparu que les personnels attendent trop du bureau reconversion de leur armée. Il semble que nombre d'entre eux ne prend pas suffisamment le temps de se poser les 3 questions "élémentaires" qui permettent d'aboutir à un projet professionnel construit et réfléchi : qu'est-ce que je veux faire ? - pourquoi je veux le faire ? - comment je veux le faire ?

Il est certain qu'un partenariat institution-individu ne peut déboucher si l'un des deux protagonistes fait défaut.

Le monde de la défense ne laisse pas indifférent, c'est évident. Un chef d'entreprise qui reçoit le CV d'un militaire peut le mettre directement à la poubelle ou au contraire le conserver pour l'étudier attentivement. Comment favoriser la seconde hypothèse ? La réponse peut paraître aller de soi; s'il faut agir sur les personnels en instance de reconversion pour qu'ils préparent efficacement et lucidement leur reconversion, il importe également d'agir sur le monde de l'entreprise pour mettre en évidence la plus-value<sup>25</sup> liée au recrutement d'un ancien militaire.

La professionnalisation, dans l'esprit des décideurs politiques, ne doit pas porter atteinte à l'esprit de défense. Comment faire toutefois pour ne pas donner l'impression au citoyen moyen que la défense est en crise et que l'armée "licencie" ?

La reconversion, qui est conçue comme un outil privilégié permettant la réinsertion d'anciens militaires dans le tissu social du pays, peut être le moyen par excellence de conserver intact le lien armée-nation.

Après plusieurs semaines d'enquête, il nous est apparu que **le système de reconversion actuel, s'il reste perfectible<sup>26</sup>, donne globalement satisfaction.**

Le monde du travail étant en crise, il ne faut pas s'attendre à trouver une recette miracle; le défi de la reconversion est d'autant plus dur à relever que le chômage frappe durement notre société et que le militaire, qui se prévaut d'une expérience professionnelle enrichissante, peut apparaître comme un privilégié.

<sup>25</sup> réelle ou supposée.

<sup>26</sup> cf. annexe 9 concernant l'expérience britannique en matière de reconversion - pages 9 et 10.

Chef d'escadron DUPOUY  
Collège Interarmées de Défense - Division D  
B.P. 46  
00445 Armées

Annexe 1

☎ : 01.44.42.56.40 (secrétariat)  
Fax : 01.44.42.56.49

Paris, le 9 janvier 1998,

Monsieur,

J'anime un groupe de travail interarmées au sein du collège interarmées de défense, chargé de mener une étude sur la reconversion de toutes les catégories de personnels militaires.

Cette étude s'inscrit dans le cadre de notre formation complémentaire et n'a pas de caractère officiel.

Il est donc essentiel pour nous de recueillir le témoignage d'anciens militaires reconvertis dans la vie civile, tant à Paris qu'en province.

Les réponses que vous nous ferez sont strictement anonymes, elles seront traitées et analysées en toute confidentialité et objectivité, sous forme impersonnelle.

Je me permets d'attirer votre attention sur l'importance de la précision que vous voudrez bien apporter au questionnaire joint en annexe. La qualité de notre étude en dépend.

Une réponse pour fin février serait souhaitable.

Je vous remercie à l'avance, très sincèrement, de votre participation.

Grade :

Age :

Sexe :

Année de départ de l'institution militaire :

Durée du service :

Sous contrat ou de carrière ? :

Type de recrutement :

Type d'emploi(s) tenu(s) pendant la période militaire :

Type d'emploi(s) tenu(s) dans le secteur civil :

Diplôme(s) détenu(s) avant reconversion :

Diplôme(s) éventuellement détenu(s) depuis reconversion :

\_\_\_\_\_

- Motivation du départ de l'institution militaire (fin de contrat, convenance personnelle, opportunité...)
  
- Quelles ont été les réactions de votre hiérarchie directe, de vos camarades, de vos subordonnés ?  
Avez-vous gardé des contacts avec eux ?
  
- Combien de temps avant de quitter le service actif avez-vous songé à une reconversion ?
  
- Avez-vous bénéficié d'une aide à la reconversion (congé, stage ...) ?

- Si oui, combien de temps avant votre départ avez-vous bénéficié de cette aide ?
- Avez-vous acquis des techniques de recherche d'emploi (rédaction de curriculum vitae, lettres de motivation, entraînement à un entretien d'embauche ...) ?
- Aviez-vous une idée précise du travail que vous souhaitiez entreprendre dans le civil ?
- Avez-vous sollicité auprès de votre armée d'appartenance une formation bien spécifique ? L'avez-vous obtenue ?
- Avez-vous reçu, avant de partir, un document officiel spécifiant vos compétences (ou diplômes) et les responsabilités exercées durant votre activité ?
- Avez-vous été mis en rapport avec l'ARCO (Association pour la Reconversion Civile des Officiers), un CIR (Centre Interarmées de Réorientation) ou un organisme de ce type relevant de la Mission pour la Mobilité Professionnelle ?
- Conservez-vous un bon souvenir de votre expérience militaire, y-compris des conditions de votre départ ?
- Gardez-vous un lien avec votre institution d'origine (association, réserve ...) ?

- Quelle image vos collègues de travail ont-ils de l'institution militaire ?
- Etes-vous satisfait de votre statut actuel (rémunération, responsabilités, perspectives de carrière) ?
- Votre intégration dans le secteur civil a-t-elle été aisée, vous apparaît-elle désormais totalement réussie ?
- Estimez-vous pouvoir faciliter la reconversion et l'insertion d'autres militaires ? En avez-vous eu l'opportunité ?
- A l'aune de votre expérience, quelles sont les améliorations à apporter au système actuel de reconversion des militaires ?

**Grade** : Major de gendarmerie.

**Age** : 47 ans.

**Sexe** : M.

**Année de départ de l'institution militaire** : 1996.

**Durée du service** : 28 ans.  
carrière.

**Sous contrat ou de carrière ?** :

**Type de recrutement** : /

**Type d'emploi(s) tenu(s) pendant la période militaire** : commandant de brigade  
sous-officier  
d'encadrement EOGN.

**Type d'emploi(s) tenu(s) dans le secteur civil** : directeur administratif et du personnel.

**Diplôme(s) détenu(s) avant reconversion** : diplôme de qualification supérieure  
gendarmerie.

**Diplôme(s) éventuellement détenu(s) depuis reconversion** : /

- **Motivation du départ de l'institution militaire (fin de contrat, convenance personnelle, opportunité...)**

Convenance personnelle.

- **Quelles ont été les réactions de votre hiérarchie directe, de vos camarades, de vos subordonnés ? Avez-vous gardé des contacts avec eux ?**

Ma hiérarchie a tout-à-fait bien réagi et m'a même facilité les démarches. Mes camarades ont très bien pris mon départ et j'ai eu la possibilité de proposer, pour me remplacer, un camarade qui était déjà connu du service, ce qui a évité toute difficulté de "succession".

Je suis toujours en contact physique avec eux.

- **Combien de temps avant de quitter le service actif avez-vous songé à une reconversion ?**

Je n'ai songé à quitter le service actif que quelques mois avant de partir. En fait je me suis décidé lorsqu'un camarade m'a parlé du poste précis que j'occupe à présent.

- **Avez-vous acquis des techniques de recherche d'emploi (rédaction de curriculum vitae, lettres de motivation, entraînement à un entretien d'embauche ...) ?**

Non.

- **Aviez-vous une idée précise du travail que vous souhaitiez entreprendre dans le civil ?**

Je n'avais pas d'idée préconçue. Je ne serais pas parti pour n'importe quel poste; il se trouve que l'emploi proposé à la Fédération des Médailleurs Militaires me convient parfaitement.

A défaut d'un emploi correct, je serais resté en gendarmerie.

- **Avez-vous sollicité auprès de votre armée d'appartenance une formation bien spécifique ? L'avez-vous obtenue ?**

Non.

- **Avez-vous reçu, avant de partir, un document officiel spécifiant vos compétences (ou diplômes) et les responsabilités exercées durant votre activité ?**

Non, il ne m'a rien été remis.

- **Avez-vous été mis en rapport avec l'ARCO (Association pour la Reconversion Civile des Officiers), un CIR (Centre Interarmées de Réorientation) ou un organisme de ce type relevant de la Mission pour la Mobilité Professionnelle ?**

Non, d'ailleurs je doute de l'efficacité de tels organismes. Un bureau reconversion comme celui qui existe en gendarmerie me paraît infiniment plus efficace car plus ciblé et personnalisé.

- **Conservez-vous un bon souvenir de votre expérience militaire, y-compris des conditions de votre départ ?**

Oui je conserve un très bon souvenir de mon passage en gendarmerie et mon départ en retraite s'est passé dans de bonnes conditions.

- **Gardez-vous un lien avec votre institution d'origine (association, réserve ...) ?**

J'ai signé un contrat réserve, mais je suis surpris du peu d'intérêt que l'institution m'accorde en qualité de réserviste.

- **Quelle image vos collègues de travail ont-ils de l'institution militaire ?**

Vu l'association au sein de laquelle je sers (Médailleurs Militaires), il est logique que l'institution de la Défense ait bonne presse. De plus, environ 40 % des membres de cette association sont constitués d'anciens gendarmes, la gendarmerie est donc bien vue !

- **Etes-vous satisfait de votre statut actuel (rémunération, responsabilités, perspectives de carrière) ?**

Globalement oui. Mes responsabilités sont grandes (directeur administratif et du personnel d'une association qui regroupe 80 000 adhérents).

Corollaire de cette situation élevée, je n'ai pas de perspective de promotion, ayant débuté au plus haut.

- **Votre intégration dans le secteur civil a-t-elle été aisée, vous apparaît-elle désormais totalement réussie ?**

Mon intégration a été facile, même s'il m'a fallu quelques mois pour m'adapter. J'estime qu'à l'heure actuelle je suis au point et connais bien mon travail.

- **Estimez-vous pouvoir faciliter la reconversion et l'insertion d'autres militaires ? En avez-vous eu l'opportunité ?**

J'ai conservé des rapports avec le bureau reconversion de la direction générale de la gendarmerie et suis tout-à-fait prêt, si l'opportunité se présente, à favoriser le recrutement d'anciens militaires de l'Arme.

A l'heure actuelle cette opportunité ne s'est pas présentée.

- **A l'aune de votre expérience, quelles sont les améliorations à apporter au système actuel de reconversion des militaires ?**

Il me paraît indispensable de prendre localement (à l'échelon du département) contact avec les entreprises pour tisser un réseau relationnel, seul apte à favoriser la reconversion d'anciens militaires de l'Arme.

Je ne crois pas à un système de reconversion interarmées, chaque armée doit prendre en compte intégralement en compte la reconversion de ses personnels.

Tous les personnels d'active chargés de la reconversion doivent être judicieusement choisis et consacrer une part importante de leur activité à la reconversion (que ce ne soit pas une "n<sup>ième</sup> casquette").

**Grade** : Chef d'escadron de gendarmerie.

**Age** : 51 ans.

**Sexe** : M.

**Année de départ de l'institution militaire** : 1997.

**Durée du service** : 27 ans.  
carrière.

**Sous contrat ou de carrière ?** :

**Type de recrutement** : officier rang.

**Type d'emploi(s) tenu(s) pendant la période militaire** : cdt d'escadron de GM  
cdt de compagnie de GD  
état-major (PPSD).

**Type d'emploi(s) tenu(s) dans le secteur civil** : délégué régional AGPM.

**Diplôme(s) détenu(s) avant reconversion** : diplôme de qualification militaire.

**Diplôme(s) éventuellement détenu(s) depuis reconversion** : /

- 
- **Motivation du départ de l'institution militaire (fin de contrat, convenance personnelle, opportunité...)**

J'avais 44 annuités et j'ai obtenu l'article 5, je n'avais donc aucun intérêt à poursuivre ma carrière.

- **Quelles ont été les réactions de votre hiérarchie directe, de vos camarades, de vos subordonnés ? Avez-vous gardé des contacts avec eux ?**

Ma hiérarchie ne s'est nullement manifestée, elle connaissait ma situation et a même favorisé mon départ en m'accordant l'article 5.

J'ai d'excellents contacts avec les officiers que j'ai connus en activité et les côtoie toujours.

- **Combien de temps avant de quitter le service actif avez-vous songé à une reconversion ?**

J'y pensais depuis 5 ou 6 ans, mais je n'aurais pas franchi le pas sans article 5.

- **Avez-vous bénéficié d'une aide à la reconversion (congé, stage ...) ?**

J'ai effectué un stage de reconversion de 6 mois, durée pendant laquelle je me suis formé aux assurances, au sein de ma future entreprise.

Je tiens à préciser que cette entreprise s'était engagée, comme le prévoit le contrat du stage, à m'engager en CDI. J'ai pu bénéficier de ma solde de gendarmerie complète pendant ces 6 mois et d'un défraiement d'entreprise.

- **Si oui, combien de temps avant votre départ avez-vous bénéficié de cette aide ?**

Juste 6 mois.

- **Avez-vous acquis des techniques de recherche d'emploi (rédaction de curriculum vitae, lettres de motivation, entraînement à un entretien d'embauche ...) ?**

Oui par l'ARCO (j'ai eu les coordonnées de cet organisme par le bureau action sociale de la direction de la gendarmerie).

- **Aviez-vous une idée précise du travail que vous souhaitiez entreprendre dans le civil ?**

Je souhaitais un reclassement dans le domaine de la sécurité.

- **Avez-vous sollicité auprès de votre armée d'appartenance une formation bien spécifique ? L'avez-vous obtenue ?**

Non.

- **Avez-vous reçu, avant de partir, un document officiel spécifiant vos compétences (ou diplômes) et les responsabilités exercées durant votre activité ?**

Non.

- **Avez-vous été mis en rapport avec l'ARCO (Association pour la Reconversion Civile des Officiers), un CIR (Centre Interarmées de Réorientation) ou un organisme de ce type relevant de la Mission pour la Mobilité Professionnelle ?**

Comme je l'ai dit supra, j'ai pris contact avec l'ARCO.

La gendarmerie est un milieu préservé, coupé des réalités de l'entreprise civile et ce stage de 3 jours m'a permis globalement d'apprécier mes capacités à leur juste valeur et m'a fait prendre conscience de la nécessité de m'adapter.

J'ai pu remarquer que généralement les militaires ont tendance à surestimer leur expérience et compétence, alors que parallèlement les entreprises ne sont pas prêtes à dépenser des "fortunes" pour employer des personnels considérés comme "surqualifiés" et conséquemment trop exigeants.

L'ARCO permet un nécessaire recalage et nous apprend à mieux nous "vendre".

Il me semble important de dire que l'on ne se reconvertis pas pour un travail de retraité, mais pour un travail qui requiert 100 % d'énergie, une véritable seconde carrière.

- **Conservez-vous un bon souvenir de votre expérience militaire, y-compris des conditions de votre départ ?**

J'ai un excellent souvenir et suis fier de mes 27 ans de service. Mon départ s'est passé alors que je servais dans un organisme interarmées et donc quelque peu coupé du milieu gendarmerie.

- **Gardez-vous un lien avec votre institution d'origine (association, réserve ...) ?**

Je suis inscrit dans les réserves de la légion de gendarmerie départementale d'île de France et suis toujours abonné au "Trèfle" (bulletin de liaison des officiers de gendarmerie).

Mon travail m'amène de toutes façons à côtoyer quotidiennement les unités de gendarmerie.

- **Quelle image vos collègues de travail ont-ils de l'institution militaire ?**

L'AGPM est constituée, pour l'essentiel, d'anciens militaires travaillant au profit de cette communauté en matière d'assurances. En outre ces délégués sont partis de leur armée d'appartenance dans de bonnes conditions; le milieu de la Défense conserve logiquement, à leurs yeux, un crédit intact.

- **Etes-vous satisfait de votre statut actuel (rémunération, responsabilités, perspectives de carrière) ?**

Oui. Travaillant pour une entreprise privée, je peux cumuler ma pension de retraite avec mon salaire actuel.

Les perspectives de carrière se sont ouvertes pour moi au 1er janvier 98, soit 14 mois après le début du stage de reconversion, puisque je viens d'être nommé délégué régional.

- **Votre intégration dans le secteur civil a-t-elle été aisée, vous apparaît-elle désormais totalement réussie ?**

Elle a été, d'autant plus aisée que ce secteur "civil" est fortement militarisé pour son encadrement. L'activité, elle, reste purement commerciale, ce qui nécessite tout de même un temps de formation et d'adaptation.

Je maîtrise la plage de compétences qui m'est attribuée mais ma récente promotion rend nécessaire une nouvelle période de formation.

- **Estimez-vous pouvoir faciliter la reconversion et l'insertion d'autres militaires ? En avez-vous eu l'opportunité ?**

En raison de mon niveau de responsabilités actuel, j'estime pouvoir faciliter l'embauche d'anciens militaires de l'Arme, tâche qui m'a été confiée conjointement par ma hiérarchie AGPM et le bureau reconversion de la direction de la gendarmerie.

Il me semble important de dire que l'on ne se reconvertit pas pour un travail de retraité, mais pour un travail qui requiert 100 % d'énergie, une véritable seconde carrière.

- **A l'aune de votre expérience, quelles sont les améliorations à apporter au système actuel de reconversion des militaires ?**

Il paraîtrait souhaitable de créer un lien avec les sociétés civiles afin que les futurs reconvertis gendarmerie puissent avoir une approche concrète et directe du monde de l'entreprise.

Ce lien devrait pouvoir exister en amont de la prise de décision du militaire désirant partir et pourrait consister en contacts physiques avec différents directeurs des ressources humaines d'entreprises. Il ne faut pas oublier qu'il n'est peut-être pas évident pour une société d'embaucher quelqu'un qui a entre 45 et 50 ans.

La gendarmerie a sa propre spécificité et elle aurait plus à perdre à intégrer une structure de reconversion interarmées, qu'à conserver ses propres liens avec le monde civil.

**Grade :** chef de bataillon.

**Age :** 41 ans.

**Sexe :** M.

**Année de départ de l'institution militaire :** 1997

**Durée du service :** 21 ans

**Sous contrat ou de carrière ? :** sous-contrat

**Type de recrutement :** O.R.S.A.

**Type d'emploi(s) tenu(s) pendant la période militaire :**

- Chef de section - commandant d'unité - OSA,
- Assistant militaire technique Afrique,
- Rédacteur prestations E.A.I.

**Type d'emploi(s) tenu(s) dans le secteur civil :**

Chef de l'Administration Générale d'un organisme consulaire.

**Diplôme(s) détenu(s) avant reconversion :**

DEM 90.

**Diplôme(s) éventuellement détenu(s) depuis reconversion :** néant.

- 
- **Motivation du départ de l'institution militaire (fin de contrat, convenance personnelle, opportunité...)**

Atteint par la limite de temps de service imposée par le statut d'O.R.S.A., j'ai dû quitter l'institution militaire.

- **Quelles ont été les réactions de votre hiérarchie directe, de vos camarades, de vos subordonnés ? Avez-vous gardé des contacts avec eux ?**

Mon départ présentant un caractère inéluctable, la hiérarchie et mes camarades n'ont pas émis de réactions particulières.

Exerçant en région parisienne, mes contacts avec l'institution militaire de Montpellier ont cessé depuis mon départ.

- **Combien de temps avant de quitter le service actif avez-vous songé à une reconversion ?**

Le statut contractuel nécessitait de préparer ma reconversion avec un préavis suffisant, mes premières démarches remontent à l'été 95 (stage ARCO en septembre 95), soit deux ans avant mon départ.

• **Avez-vous bénéficié d'une aide à la reconversion (congé, stage ...) ?**

Hormis le stage bilan orientation de l'ARCO, j'ai opté pour un stage de formation « administration, gestion et management des entreprises à l'IPAC Paris de février à août 1997.

• **Si oui, combien de temps avant votre départ avez-vous bénéficié de cette aide ?**

Les dates du stage m'ont permis d'obtenir une reconversion de mi-février à septembre 97, soit 8 mois et demi.

• **Avez-vous acquis des techniques de recherche d'emploi (rédaction de curriculum vitae, lettres de motivation, entraînement à un entretien d'embauche ...) ?**

Le programme de l'IPAC prévoyait en effet l'acquisition de telles techniques. Ce domaine représente un important volume horaire de l'enseignement.

• **Aviez-vous une idée précise du travail que vous souhaitiez entreprendre dans le civil ?**

La validation du projet professionnel s'effectue en cours de formation. Néanmoins, j'exerce une activité professionnelle dans le secteur visé et correspondant à mes aspirations.

• **Avez-vous sollicité auprès de votre armée d'appartenance une formation bien spécifique ? L'avez-vous obtenue ?**

Après de nombreuses semaines d'incertitudes liées aux relations entre les services de la MMP et certains organismes de formation agréés, j'ai obtenu de suivre le stage désiré.

• **Avez-vous reçu, avant de partir, un document officiel spécifiant vos compétences (ou diplômes) et les responsabilités exercées durant votre activité ?**

Oui, mais à ma demande express. Les services, normalement responsables des procédures de reconversion, ne sont pas ou n'étaient pas assez informés.

• **Avez-vous été mis en rapport avec l'ARCO (Association pour la Reconversion Civile des Officiers), un CIR (Centre Interarmées de Réorientation) ou un organisme de ce type relevant de la Mission pour la Mobilité Professionnelle ?**

Tous les contacts établis ont été noués à ma seule initiative. Les relais mis en place par le ministère de la défense ne sont pas opérationnels.

• **Conservez-vous un bon souvenir de votre expérience militaire, y-compris des conditions de votre départ ?**

Ces quelques critiques n'entament en rien le bon souvenir que je garde de l'institution militaire.

• **Gardez-vous un lien avec votre institution d'origine (association, réserve ...) ?**

Inscription à l'U.N.O.R.

Inscription aux cours des O.R.S.E.M.

• **Quelle image vos collègues de travail ont-ils de l'institution militaire ?**

L'image de l'institution militaire est excellente dans la mesure où l'on se débarrasse de certains clichés (rigueur = rectitude, autoritarisme, ...)

• **Etes-vous satisfait de votre statut actuel (rémunération, responsabilités, perspectives de carrière) ?**

Mes activités professionnelles répondent à ces trois critères.

• **Votre intégration dans le secteur civil a-t-elle été aisée, vous apparaît-elle désormais totalement réussie ?**

Cette intégration s'est déroulée dans de bonnes conditions. Le passage par un organisme de formation permet d'effectuer cette mutation sans heurt.

• **Estimez-vous pouvoir faciliter la reconversion et l'insertion d'autres militaires ? En avez-vous eu l'opportunité ?**

Mon expérience peut apporter aux militaires désirant partir. J'ai déjà témoigné de cette expérience auprès de mon ancien organisme de formation au profit de cadres militaires quittant l'armée cet été.

• **A l'aune de votre expérience, quelles sont les améliorations à apporter au système actuel de reconversion des militaires ?**

L'amélioration essentielle à apporter serait de mieux informer les candidats au départ et pour cela améliorer la compétence des relais (B.C.M., B.A.R.C.).

**Grade** : caporal-chef.

**Age** : 32 ans.

**Sexe** : M.

**Année de départ de l'institution militaire** : 1998 / 04.

**Durée du service** : 15 ans

**Sous contrat ou de carrière ?** : sous-contrat

**Type de recrutement** : E.V.S.P.

**Type d'emploi(s) tenu(s) pendant la période militaire** : radio crypto télégraphiste.

**Type d'emploi(s) tenu(s) dans le secteur civil** : sans emploi.

**Diplôme(s) détenu(s) avant reconversion** : diplôme civil : néant.

diplôme militaire : CAT 2.

**Diplôme(s) éventuellement détenu(s) depuis reconversion** : en cours, CAP-BEP conducteur d'appareils de l'industrie chimique.

---

• **Motivation du départ de l'institution militaire (fin de contrat, convenance personnelle, opportunité...)**

Convenance personnelle et fin de contrat.

• **Quelles ont été les réactions de votre hiérarchie directe, de vos camarades, de vos subordonnés ? Avez-vous gardé des contacts avec eux ?**

- Mon commandant d'unité aurait voulu que je serve jusqu'à 22 ans de service, mais a admis que mon choix était raisonné. Il vaut mieux partir quand on est encore jeune.

- Mes camarades sont « coupés » en deux parties : les « pour » aller jusqu'à 22 ans et les autres qui pensent comme moi (50% / 50%).

• **Combien de temps avant de quitter le service actif avez-vous songé à une reconversion ?**

2 ans et demi, 3 ans.

• **Avez-vous bénéficié d'une aide à la reconversion (congé, stage ...) ?**

Oui, par le personnel du BIPR du 28<sup>e</sup> régiment de transmissions.

Un congé de reconversion de 6 mois plus un congé complémentaire de reconversion d'un mois et quatre jours.

- **Si oui, combien de temps avant votre départ avez-vous bénéficié de cette aide ?**

2 ans et demi avant.

- **Avez-vous acquis des techniques de recherche d'emploi (rédaction de curriculum vitae, lettres de motivation, entraînement à un entretien d'embauche ...) ?**

Une S.O.A. en octobre 1995 à Fontenay. Très enrichissante. J'envoie depuis un mois des C.V. et des lettres de motivation que j'ai appris à rédiger au centre A.F.P.A. de Compiègne.

- **Aviez-vous une idée précise du travail que vous souhaitiez entreprendre dans le civil ?**

Après la S.O.A., oui.

- **Avez-vous sollicité auprès de votre armée d'appartenance une formation bien spécifique ?  
L'avez-vous obtenue ?**

Oui, conducteur d'appareils de l'industrie chimique au centre A.F.P.A. de Compiègne.

- **Avez-vous reçu, avant de partir, un document officiel spécifiant vos compétences (ou diplômes) et les responsabilités exercées durant votre activité ?**

Pas vraiment. J'ai pu récupérer un papier mais il va falloir que je le remplisse moi-même. Les services administratifs ne sont pas trop au courant de ce genre de document.

- **Avez-vous été mis en rapport avec l'ARCO (Association pour la Reconversion Civile des Officiers), un CIR (Centre Interarmées de Réorientation) ou un organisme de ce type relevant de la Mission pour la Mobilité Professionnelle ?**

Le B.A.R.C. d'Orléans.

- **Conservez-vous un bon souvenir de votre expérience militaire, y-compris des conditions de votre départ ?**

Oui, un très bon. Je n'ai pas assez de place pour dire toute la joie que j'ai eu à servir dans l'arme des transmissions. Il me reste des moments très forts et des souvenirs merveilleux.

- **Gardez-vous un lien avec votre institution d'origine (association, réserve ...) ?**

Quand je serai rayé des cadres (05/04). Sinon, pour mon dernier régiment, je garde le contact avec des amis de la compagnie.

- **Quelle image vos collègues de travail ont-ils de l'institution militaire ?**

Dans mon stage, je suis le seul militaire et ils avaient une fausse idée de l'armée. Je pense dire maintenant qu'ils ne voient plus l'armée d'un même regard. Les fausses idées ont été chassées.

- **Etes-vous satisfait de votre statut actuel (rémunération, responsabilités, perspectives de carrière) ?**

Je fais simplement une remarque sur la rémunération en fin de stage. J'espère trouver un emploi aussitôt mon stage terminé (04/04), certainement par intérim au départ, avant un C.D.I..

• **Votre intégration dans le secteur civil a-t-elle été aisée, vous apparaît-elle désormais totalement réussie ?**

Ce n'est qu'un premier pas dans la vie civile, mais pour l'instant, je peux dire que c'est assez réussi. Je me suis toujours bien adapté partout ; pour moi, c'est comme une autre mission à accomplir. Certes, elle est différente, mais tout est problème d'adaptation.

• **Estimez-vous pouvoir faciliter la reconversion et l'insertion d'autres militaires ? En avez-vous eu l'opportunité ?**

Je pense que oui, mais je n'ai pas encore eu l'occasion d'apporter mon aide à un camarade sur le chemin de la reconversion.

• **A l'aune de votre expérience, quelles sont les améliorations à apporter au système actuel de reconversion des militaires ?**

Je pense qu'il y a un sérieux effort à apporter au niveau des frais d'indemnités de stage (versement) que le C.T.A.C. met beaucoup trop de temps à verser. Etant chef de famille avec deux enfants, un loyer à Orléans, etc... Un loyer à Compiègne (lieu de stage) plus les repas, etc... Tout cela fait une certaine somme... Je ne suis que caporal-chef et mes indemnités n'ont été versées que fin janvier alors que mon stage avait commencé en septembre et que tous les papiers étaient faits fin octobre. J'avais personnellement envoyé à mon corps support (15° RT Limoges) et au C.T.A.C. de Bordeaux les documents demandés. Mais cela n'a pu être fait avant janvier. Anormal.

Grade : *Caporal - chef*  
Age : *29*  
Sexe : *H*

Année de départ de l'institution militaire : *1997*

Durée du service : *9 ans 6 mois*      Sous contrat ou de carrière ? :

Type de recrutement : *ASRL - M.R.T. (Militaire du Rang Technicien)*

Type d'emploi(s) tenu(s) pendant la période militaire : *chauffeur COTSM -*

Type d'emploi(s) tenu(s) dans le secteur civil : *- Conducteur Recenseur*

Diplôme(s) détenu(s) avant reconversion : *BEP - Conducteur rouler toute marchandise.*

Diplôme(s) éventuellement détenu(s) depuis reconversion :

- Motivation du départ de l'institution militaire (~~fin de contrat, convenance personnelle, opportunité...~~)  
*Suite à la réforme des armées et de ce fait ne pouvant aller jusqu'à 15ans; j'ai fait plusieurs concours en vue de quitter l'armée qui n'a plus satisfait à mon ambition première qui était de faire 15ans*
- Quelles ont été les réactions de votre hiérarchie directe, de vos camarades, de vos subordonnés ? Avez-vous gardé des contacts avec eux ?  
*un peu de réticence au départ puis de compréhension au vu des réformes entamées dans l'armée*
- Combien de temps avant de quitter le service actif avez-vous songé à une reconversion ?  
*plus d'un an à l'avance, dès que l'annonce a été faite de ne pouvoir servir au delà de quinze ans de service*
- Avez-vous bénéficié d'une aide à la reconversion (congé, stage ...)?  
*stage de reconversion de six mois.*

• Quelle image vos collègues de travail ont-ils de l'institution militaire ?

d'une vieille dame agonisante qui n'a plus la force de parler de sa maladie, ni de la soigner

• Etes-vous satisfait de votre statut actuel (rémunération, responsabilités, perspectives de carrière) ?

Très satisfait sur les plans énumérés précédents et surtout une évolution continue.

• Votre intégration dans le secteur civil a-t-elle été aisée, vous apparaît-elle désormais totalement réussie ?

Je considère mon intégration dans le secteur civil totalement réussie et fut aidée par le stage de reconversion de 6 mois qui intéresse beaucoup les entreprises.

• Estimez-vous pouvoir faciliter la reconversion et l'insertion d'autres militaires ? En avez-vous eu l'opportunité ?

Non

• A l'aune de votre expérience, quelles sont les améliorations à apporter au système actuel de reconversion des militaires ?

Plus d'information, regrouper en un seul bureau toute les démarches administrative et ne plus centraliser les décisions sur paris; mais au niveau du commandant de base

Grade : ADC  
Age : 44ans  
Sexe : M.

Année de départ de l'institution militaire : 30.09.97

Durée du service : 26ans      ~~Sous contrat~~ ou de carrière ?

Type de recrutement : I.A.

Type d'emploi(s) tenu(s) pendant la période militaire :  
Stage de reconversion, I.F.V. à la Chambre de Commerce de NIMES (30)

Type d'emploi(s) tenu(s) dans le secteur civil :  
VRP exclusif pour Partsworld international.

Diplôme(s) détenu(s) avant reconversion : Aucun.

Diplôme(s) éventuellement détenu(s) depuis reconversion :  
Cycle Supérieur des Forces de Santé, diplôme homologué Niveau III

- Motivation du départ de l'institution militaire (fin de contrat, convenance personnelle, opportunité...)

Mise à profit de la fermeture de la base de NIMES pour décider de quitter l'Armée de l'Air.

- Quelles ont été les réactions de votre hiérarchie directe, de vos camarades, de vos subordonnés ? Avez-vous gardé des contacts avec eux ?

- Ma hiérarchie semblait déçue quant à mes camarades ou mes subordonnés trouvaient que je prenais un gros risque (chouage etc...). Encouragement tout de même  
- Gardé de bons contacts et rapports avec certains.

- Combien de temps avant de quitter le service actif avez-vous songé à une reconversion ?

3ans.

- Avez-vous bénéficié d'une aide à la reconversion (congé, stage ...)?

Oui, stage de reconversion. Durée 9mois

- Si oui, combien de temps avant votre départ avez-vous bénéficié de cette aide ?

- Accord théorique 1 an avant.  
 - Pratiquement 3 mois av. le début du stage !

- Avez-vous acquis des techniques de recherche d'emploi (rédaction de curriculum vitae, lettres de motivation, entraînement à un entretien d'embauche ...) ?

Oui

- Aviez-vous une idée précise du travail que vous souhaitiez entreprendre dans le civil ?

Oui - commercial.

- Avez-vous sollicité auprès de votre armée d'appartenance une formation bien spécifique ? L'avez-vous obtenue ?

Oui - Formation Sup. des Forces de l'air à la  
 chambre de Commerce et d'Industrie de Nièvre (30)

- Avez-vous reçu, avant de partir, un document officiel spécifiant vos compétences (ou diplômes) et les responsabilités exercées durant votre activité ?

NON.

- Avez-vous été mis en rapport avec l'ARCO (Association pour la Reconversion Civile des Officiers), un CIR (Centre Interarmées de Réorientation) ou un organisme de ce type relevant de la Mission pour la Mobilité Professionnelle ?

Oui - stage ARCO en Déc. 96. à Marseille.

- Conservez-vous un bon souvenir de votre expérience militaire, y-compris des conditions de votre départ ?

Oui - très bons souvenirs.

- Gardez-vous un lien avec votre institution d'origine (association, réserve ...) ?

NON

- Quelle image vos collègues de travail ont-ils de l'institution militaire ?

- Rigueur, dirigisme, autoritarisme  
 - Ne connaissent pas les métiers techniques d'une armée moderne

- Etes-vous satisfait de votre statut actuel (rémunération, responsabilités, perspectives de carrière) ?

Non, pas assez de recul.

- Votre intégration dans le secteur civil a-t-elle été aisée, vous apparaît-elle désormais totalement réussie ?

Non pas assez de recul. Actuellement fin de période d'essai (3 mois)

- Estimez-vous pouvoir faciliter la reconversion et l'insertion d'autres militaires ? En avez-vous eu l'opportunité ?

Je faciliterai volontiers la reconversion ou l'insertion d'autres militaires si le cas devait se présenter.

- A l'aune de votre expérience, quelles sont les améliorations à apporter au système actuel de reconversion des militaires ?

- Préparation longtemps à l'avance.  
 - Continuer stages ARCO et stages de préparation (T.R.E etc...)  
 - Savoir vers quelle branche <sup>secteur d'activités</sup> vous veut se diriger.  
 - Connaître le tissu économique de sa région, ainsi que les acteurs éco.  
 - Faire obligatoirement un BILAN DE COMPETENCES.

Grade : Lieutenant - Colonel  
Age : 47  
Sexe : M

Année de départ de l'institution militaire : 1997

Durée du service : 25 ans      Sous contrat ou de carrière ? : Carrière

Type de recrutement : Admis direct      Ecole de l'air      Promo 1972

Type d'emploi(s) tenu(s) pendant la période militaire : Officier adjoint technique en unité opérationnelle - Commandant unité technico-opérationnelle - Officier programme en état-major - chef de bureau en direction centrale.

Type d'emploi(s) tenu(s) dans le secteur civil :  
- conseiller militaire et ingénieur technico-commercial

Diplôme(s) détenu(s) avant reconversion :  
Bac C - ingénieur école de l'air - puis qualif militaire CPO-BTEM  
Diplôme(s) éventuellement détenu(s) depuis reconversion :

NEANT

- Motivation du départ de l'institution militaire (fin de contrat, convenance personnelle, opportunité...)

Opportunité dans la conjoncture actuelle c'est à dire rétrécissement d'effectifs dans les armées induisant un rattrapage net de l'avancement, voire un arrêt pour certains. (échec au concours ESQA 91 et 92)

- Quelles ont été les réactions de votre hiérarchie directe, de vos camarades, de vos subordonnés ? Avez-vous gardé des contacts avec eux ?

Hiérarchie : respectueuse et à peine gérée !  
camarades : bonne décision et bonne chance  
subordonnés : plutôt surpris et même déçus mais compréhensifs

- Combien de temps avant de quitter le service actif avez-vous songé à une reconversion ?

Non : dès connaissance de non avancement dans l'armée de l'air : - lieutenant colonel à vie ou colonel 2 ans (annonce faite en juin 96)

- Avez-vous bénéficié d'une aide à la reconversion (congé, stage ...) ?

Oui mais pour convenance totalement acceptée par l'autorité. 1 mois de stage dans l'entreprise accueillante. - employeur intéressé par venue dès septembre ou 25 ans de service intégralement 214 le 11. sept !!

- Si oui, combien de temps avant votre départ avez-vous bénéficié de cette aide ?

*cf réponse précédente . 1 mois.*

- Avez-vous acquis des techniques de recherche d'emploi (rédaction de curriculum vitae, lettres de motivation, entraînement à un entretien d'embauche ...) ?

*Oui sur proposition de la DPTAA en janvier 1997. ( 5 jours )*

- Aviez-vous une idée précise du travail que vous souhaitiez entreprendre dans le civil ?

*Pas trop précise, mais dans le milieu technique et appliqué aux systèmes d'armes.*

- Avez-vous sollicité auprès de votre armée d'appartenance une formation bien spécifique ? L'avez-vous obtenue ?

*Non, je n'ai rien demandé*

- Avez-vous reçu, avant de partir, un document officiel spécifiant vos compétences (ou diplômes) et les responsabilités exercées durant votre activité ?

*Non*

- Avez-vous été mis en rapport avec l'ARCO (Association pour la Reconversion Civile des Officiers), un CIR (Centre Interarmées de Réorientation) ou un organisme de ce type relevant de la Mission pour la Mobilité Professionnelle ?

*Non*

- Conservez-vous un bon souvenir de votre expérience militaire, y-compris des conditions de votre départ ?

*De l'expérience militaire, certainement mais moins des conditions de départ !*

- Gardez-vous un lien avec votre institution d'origine (association, réserve ...) ?

*Non, mais ce lien existe au titre professionnelle*

- Quelle image vos collègues de travail ont-ils de l'institution militaire ?

Bonne

- Etes-vous satisfait de votre statut actuel (rémunération, responsabilités, perspectives de carrière) ?

Oui dans l'ensemble et je garde espoir  
que ce soit oui sans équivoque

- Votre intégration dans le secteur civil a-t-elle été aisée, vous apparaît-elle désormais totalement réussie ?

Intégration aisée et même facilitée : cooptation.  
Oui

- Estimez-vous pouvoir faciliter la reconversion et l'insertion d'autres militaires ? En avez-vous eu l'opportunité ?

Je pense que oui  
Aucune opportunité pour l'instant

- A l'aune de votre expérience, quelles sont les améliorations à apporter au système actuel de reconversion des militaires ?

- la structure existe au sein des armées, les organismes aussi. Il faudrait, en interne, offrir au militaire partant sa reconversion une période d'attente de 5 jours (1 semaine) lui expliquant tous les aides auxquelles il peut prétendre et quand ! puis lui indiquer dans quel organisme il peut trouver réponse à questions dans tel ou tel domaine

- Donner un document officiel précisant les postes tenus et les compétences de l'individu.

## EXPERIENCE BRITANNIQUE DE LA RECONVERSION

### LA RECONVERSION AUJOURD'HUI EN ANGLETERRE

Il existe aujourd'hui au Royaume-Uni un système de reconversion complexe et bien fondé, Armée d'une part et Interarmées d'autre part. Après des années d'expérience dans ce domaine, depuis la professionnalisation des forces armées, ceux qui quittent aujourd'hui le monde militaire profitent d'une organisation immense qui touche le monde extérieur et qui dispose de contacts partout.

Dès qu'un militaire décide de quitter l'Armée ou s'il arrive en fin de carrière, il (ou elle) se trouve sur une liste qui sort automatiquement du bureau de la reconversion. Ce bureau travaille dans ce domaine en liaison avec le bureau de personnel régional pour produire cette liste comprenant les gens qui vont partir dans les deux à quatre ans à venir. On vous fournit immédiatement quantité d'information ainsi que des papiers utiles qui comprennent les instructions pour la préparation d'un CV, les techniques d'entretien, comment se comporter pendant une interview ainsi qu'un exemple d'une lettre d'embauche.

A partir de deux ans et demi, selon l'armée, avant la date finale de service, on peut s'inscrire à une ou à toutes les associations qui existent pour aider à l'embauche. A partir de deux ans et demi au niveau interarmée, on est également appelé pour faire un entretien. Cet entretien est obligatoire pour tous les sous-officiers et hommes du rang qui ont servi au moins cinq ans. Pour les officiers, cet entretien est facultatif. Les interviews ont lieu :

Pour la Marine - Réalisé par l'Officier de l'éducation et de la reconversion deux ans et demi avant le départ de la marine.

Pour l'armée de Terre - Réalisé par l'Officier Individuel de l'éducation et de la reconversion de deux ans à six mois avant le départ de l'armée de Terre.

Pour l'Armée de l'Air - Réalisé par le Conseiller Régional de la reconversion deux ans avant le départ de l'armée de l'Air.

Selon l'armée, il est possible d'obtenir jusqu'à vingt jours d'activités pour sa formation avant la fin de sa carrière. Pour la marine cependant, il faut servir au moins cinq ans après l'âge de dix-huit ans pour en bénéficier.

## Activités avant d'être libéré

Pour ceux qui remplissent les conditions pour en bénéficier, il est possible d'obtenir jusqu'à cinq jours de formation et d'expérience avec un employeur civil pendant les deux dernières années et demi de sa carrière. Il existe également des stages de formation qui ont lieu dans les centres de reconversion nationaux et régionaux.

## Les frais

Un dispositif existe qui permet aux personnels qui remplissent les conditions d'être remboursés des frais engagés, pour les cours approuvés, et ce jusqu'à concurrence de 534 Livres Sterling.

## Période de préparation individuelle

Les militaires qui remplissent les conditions ont droit jusqu'à vingt jours payés pour préparer leurs activités de reconversion personnelles au-delà des activités offertes par le ministère de la défense (MoD). Ce sont, par exemple, les entretiens d'embauche ou la préparation d'un CV. Pour ceux qui ont servi plus de seize ans, ils peuvent bénéficier de cinq jours payés de plus.

## Temps de reconversion gradué

A partir d'avril 1999, un nouveau système va démarrer. Ainsi, plus le temps de service sera important, plus le temps autorisé pour la reconversion sera conséquent, ainsi qu'il est montré sur le tableau ci-joint.

Années de service	Semaines de Reconversion		
	Fin normale de carrière	Réforme Médicale	Démission
1-	0	2	0
1+	0	6	0
5+	4	6	2
8+	5	6	2
12+	6	6	4
16+	7	7	7

## Soutien pour ceux à la recherche du travail

Pour ceux qui partent, le réseau d'embauche de l'armée est l'Agence d'Embauche du MoD à Londres. En 1995 elle a collecté 30 000 offres d'emploi. Le réseau comprend trois éléments qui, chacun à leur tour, fournissent un service gratuit aux gens qui quittent l'armée ainsi qu'aux possibles futurs employeurs :

1. "SkillBank<sup>1</sup>" (tout le monde)
2. Association des Officiers (uniquement les officiers)
3. Association d'emploi des armées régulières (personnels non officiers).

<sup>1</sup> Banque de données des compétences détenues.

## Association d'emploi des armées régulières (RFEA)

Les organisations interarmées ci-dessus font pratiquement le même type de travail pour les militaires qui arrivent en fin de carrière. Pour bien décrire ce qui se passe, prenons l'exemple de l'Association d'emploi des armées régulières (RFEA) qui ne travaille que pour les sous-officiers et les hommes du rang. Les autres organisations travaillent, cependant, de la même manière.

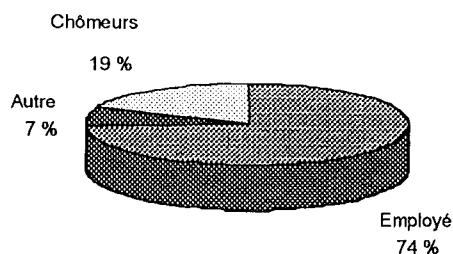
A la suite de l'entretien de reconversion finale, toute l'information qui porte sur l'individu, telle que la date de départ de l'armée, l'adresse civile et le travail souhaité, est envoyée automatiquement à la RFEA. Un consultant qui travaille dans la région où habite l'individu sera informé pour qu'il puisse arranger un entretien afin de lancer le processus de recherche et d'embauche.

La service de la RFEA est accessible à ceux qui ont mené une carrière exemplaire durant une période minimum de trois ans. Cette durée est réduite pour ceux qui se trouvent victimes d'un accident et qui sont donc obligés de quitter l'armée prématurément. Une fois que l'on a quitté l'armée ces informations sont stockées dans une base de données qui permet à la RFEA de faire correspondre ces éléments à un travail. Ce travail est pour sa part stocké dans "SkillBank" qui se trouve au MoD à Londres. On peut s'inscrire à SkillBank six mois avant de quitter l'Armée et ces informations peuvent rester dans la base de données jusqu'à un an après le départ. Ce système permet donc une période de recherche prolongée.

Il existe aussi en Angleterre d'autres organisations qui travaillent de la même manière que la RFEA. Citons en deux. D'une part "Expat Network" qui existe pour ceux qui ont envie de travailler outre-mer. Cette organisation, établie en 1989, a réussi à trouver 9 000 emplois jusqu'à aujourd'hui. D'autre part "Service Connections" qui, bien qu'elle ne fonctionne qu'en Angleterre, agit comme un lien entre les anciens militaires, les services de secours et un futur emploi. Il y a longtemps que l'on a pris conscience du fait que les compétences des professionnels qui servent dans les armées et les services de secours étaient tout à fait transférables dans le civil. "Service Connections" existe donc comme base de données qui a pour objet d'identifier les compétences transmissibles qui peuvent être appliquées dans le secteur civil.

Selon l'organisation de la reconversion interarmées, la situation en ce qui concerne l'emploi des anciens militaires, était la suivante en novembre 1996:

**Situation des anciens militaires - nov 96**  
(moins de 3 mois après leur départ)



## La formation des étrangers

En Russie il existe aujourd'hui sept centres de reconversion où travaillent les britanniques. Leurs compétences ont été utilisées pour aider la Russie à reconvertir 3 000 militaires qui sont arrivés en fin de carrière pendant les deux dernières années. Parmi ces gens, 75 % ont été embauchés moins de trois mois après qu'ils sont partis.

On estime qu'environ 6 000 anciens militaires supplémentaires seront reconvertis avant l'an 2000.

# LA TRANSITION ENTRE LE TRAVAIL MILITAIRE ET LE TRAVAIL CIVIL

## Etude sur la reconversion

Une étude a été faite récemment en Angleterre à l'université de York<sup>2</sup> sur la reconversion des militaires. Le centre d'économie politique de la défense (CDE - University of York), chargé de la production de ce rapport, a travaillé à côté de la marine britannique pour explorer et analyser le système de reconversion qui y existe aujourd'hui.

Le système de recherche principal de l'étude s'est fondé sur une série de questionnaires, développés par le CDE en coordination avec l'équipe de reconversion, HMS NELSON, Portsmouth. Les questionnaires ont été conçus pour recueillir une information sur les emplois des personnels lorsqu'ils quittaient l'armée et pour rassembler leurs avis sur la période de reconversion. Bien que l'étude se soit terminée en mars 1997, on n'a considéré que les réponses aux questionnaires reçues avant novembre 1995.

L'information suivante fait partie de cette étude et a été traduite par le capitaine de Corvette FIELDSEND, Royal Navy, pour les études EPO au sein de la 5<sup>ème</sup> promotion du CID. Bien que l'étude du CDE soit interarmées, on en a limité le champ, pour l'étude au CID, à l'information qui porte directement sur la Royal Navy.

## Une enquête sur les gens qui ont quitté la Royal Navy

L'enquête a permis de rassembler les opinions de 932 personnes qui ont quitté la Royal Navy entre novembre 1993 et novembre 1995. La majorité des réponses, 824 soit 88,4 %, est venue des militaires masculins ; seulement 108, soit 11,6 %, sont venues des personnels féminins. 88,3 % des réponses sont venues de personnels non officiers, 11,7 % d'officiers. Parmi les officiers, le groupe de réponses le plus important a été constitué des capitaines de Corvette (5,3 %). La tableau 1 ci-dessous (page 7) montre le détail des réponses.

### Age

Presque la moitié des sondés dont l'information était disponible, se trouvait dans deux tranches d'âge : 20 - 29 ans (28,3 %) et 30 - 39 ans (20,9 %).

### Education

Parmi les sondés 82 % se sont engagés dans la Royal Navy avec au moins un niveau scolaire GCE O<sup>3</sup> / CSE<sup>4</sup> / GCSE<sup>5</sup>. Il n'y avait que 2,8 % des gens qui étaient diplômés.

<sup>2</sup> Nick Hooper et Barbara Stephens, University of York, March 1997.

<sup>3</sup> General Certificat of Education - "O" Level.

<sup>4</sup> Certificat of Secondary Education (à peu près l'équivalent du BEPC)

<sup>5</sup> General Certificat of Secondary Education.

## **L'année d'engagement**

Le groupe le plus important s'est engagé dans la Royal Navy pendant les années 80 (36,6 %) suivi par le groupe des années 70 (30 %). 15,3 % des sondés s'étaient engagés dans la marine durant les trois ans qui précédaient immédiatement l'enquête. Il y avait également une petite proportion, 1,1 %, qui s'était ré-engagée dans la marine une deuxième fois.

## **Les motivations pour quitter l'armée**

Durant les années 1993 à 1996, la Royal Navy s'est imposée une grande réduction de personnel à cause des amputations budgétaires de la défense. Il y eut donc quatre tranches de licenciement entre 1993 et 1996. Les dates de retour à la vie civile, traité par l'enquête, ont inclu la période de novembre 1992 jusqu'à avril 1996. En ce qui concerne le départ, le groupe le plus important est celui de novembre 1994 ; 18,5 % des sondés ont quitté à cette période-là. On a rendu à la vie civile plus de la moitié des sondés en 1994 (58,3 %), par rapport à un tiers (32,7 %) qui est parti en 1995.

Il n'est pas étonnant donc que l'enquête ait montré que l'on a licencié un tiers (37,1 %) des militaires pendant la période de l'étude. En revanche, 32,7 % des gens sont partis parce qu'ils étaient arrivés en fin de carrière.

## **Le salaire**

Selon l'enquête, 15,4 % des sondés touchaient annuellement 15 000 livres sterling, ou moins, après avoir quitté l'armée. Pour faire la comparaison, le salaire civil moyen en Angleterre en avril 1995, était plutôt de 17 472 livres sterling.

## **Le conseil de reconversion**

En Angleterre, selon le système actuel, il est possible soit de passer par un conseil de reconversion 2 ans avant le départ, soit 6 mois avant de quitter l'armée. Seuls 36,5 % des sondés sont passés par le conseil 2 ans avant de partir, mais 63,1 % l'ont fait 6 mois avant le départ. Il est intéressant, cependant, de remarquer que 29,4 % des sondés n'ont donné aucune réponse à cette question particulière.

En ce qui concerne leurs opinions sur le système de reconversion et les conseils qu'ils y ont reçus, 28,6 % ont déclaré qu'ils ont trouvé le système utile dès lors qu'il était mis en place plus de 2 ans avant de la date de leur départ. En revanche, 67,9 % des personnes constataient qu'ils avaient reçu des conseils très utiles durant les 2 ans qui ont précédé leur départ.

## **Le travail civil**

La majorité des sondés avait pensé à un travail civil avant de quitter l'armée, (85 %). Le tableau 2 (page 7) ci-dessous décompose la totalité des réponses.

## Recherche effective d'un emploi

Pour la majorité, la recherche du travail a été entamée entre 3 et 12 mois avant de quitter l'Armée. Néanmoins un tiers, (32,9 %) n'a commencé la recherche du travail qu'entre 3 et 6 mois avant la date de départ. En revanche, 19,4 % ont démarré le processus entre 7 et 12 mois.

En ce qui concerne les recherches, 35,6 % des gens n'ont fait que 10 demandes, 17 % ont fait de 10 à 20 demandes et 10,6 % ont fait de 21 à 50 demandes d'emplois lorsqu'ils avaient rempli le questionnaire.

## L'origine des renseignements pour la recherche du travail

Une majorité des réponses a indiqué que les annonces avaient fourni les meilleurs renseignements pour le travail futur (28,5 %). Seulement 20,9 % des gens ont trouvé des renseignements par des amis ou via des contacts personnels. Les bulletins de reconversion n'ont compté que 13,1 % des réponses tandis que le SEN<sup>6</sup> a compté pour 9,5 %. Pour 72 % des sondés, il est constaté que ces derniers avaient envie de percevoir des salaires compris entre 10 000 et 20 000 Livres Sterling dans leur nouvelle vie civile.

## La formation du futur

Seuls 32,8 % des sondés se sont engagés à suivre une formation spécifique à leur nouveau travail civil.

## Information sur le travail civil éventuel

Le groupe le plus important a trouvé son travail civil grâce à des contacts personnels (40,1%). *Les renseignements retirés du système de reconversion n'ont compté que pour 10,4 % des réponses dans ce domaine.*

---

<sup>6</sup> Services Employment Network - une base de données pour assortir les détails d'un individu à un travail.

Tableau 1

<u>Réponses au questionnaires</u>			
<u>Non-Officiers</u>		<u>Officiers</u>	
Second maître, 1 classe	17,0 %	Capitaine de Corvette	5,3 %
Second maître, 2 classe	14,8 %	Autres	6,4 %
Second maître	15,1 %		
Simple matelot/breveté	36,2 %		
	88,3 %		11,7 %
<u>Personnels Masculins</u>		<u>Personnels Feminins</u>	
Non-officiers	87,7 %	Non-officiers	9,36 %
Officiers	12,3 %	Officiers	6,4 %

Tableau 2

<u>Le travail civil</u>	
"Top 10" des emplois	49,6 % des emplois donnés dont quatre ci-dessous
Ingénieur	13,1 %
Management	7,5 %
La police	6,9 %
La Formation complémentaire	1,3 %

# **ANALYSE DE L'OPINION DES ANCIENS MILITAIRES, DU SYSTEME DE RECONVERSION DE LA ROYAL NAVY, EN ANGLETERRE AUJOURD'HUI**

Afin de comparer les résultats tirés du rapport<sup>7</sup> avec ce qui se passe actuellement, un petit échantillon de questionnaires a été envoyé à un groupe de militaires de la Royal Navy qui vient de quitter l'armée. Ces questionnaires ont été envoyés au milieu du mois de janvier 1998 ; les réponses sont parvenues à la fin du mois de février. Les opinions sollicitées étaient donc totalement à jour permettant une comparaison directe avec les opinions du rapport de l'université de York. Bien que l'échantillon soit petit, les opinions ont conforté dans tous les domaines, celles du rapport.

## **L'opinion des anciens militaires sur l'Organisation de la reconversion**

Les statistiques de sondage montrent que 67,9 % des sondés ont jugé le système de reconversion britannique "utile" jusqu'à "extrêmement utile", pendant les 2 dernières années de carrière. En revanche, 28,6 % des sondés ont trouvé le système "utile" à "inutile" plus de 2 ans avant la date de départ. Parmi ce groupe il y avait une exception : les capitaines de vaisseau (CV). Presque 64 % des CV ont déclaré le système de reconversion soit "utile" soit "bien utile", plus de 2 ans avant la date de départ de l'armée.

En général, les sous-officiers avaient tendance à être plus positifs sur l'aide qu'ils ont reçue pendant les 2 dernières années. Une chose est claire : ceux qui avaient servi plus longtemps trouvaient le système plus utile que leurs collègues moins âgés.

## **L'impact de la formation de reconversion sur le taux de chômage des anciens militaires**

Selon la méthode choisie pour l'analyse, l'impact de la formation de reconversion sur le taux de chômage des anciens militaires, sera différent. Parmi ceux qui avaient pris la formation, le taux de chômage aurait augmenté de 2 à 15 % s'ils n'avaient pas pris leur formation de reconversion avant de partir.

## **La durée du chômage pour la Royal Navy**

Des sondages récents ont démontré que 39,6 % anciens militaires ont été embauchés soit immédiatement, soit moins d'une semaine après avoir quitté l'armée. Seuls 7,9 % ont dû attendre plus de 6 mois pour trouver un emploi.

## **Les impressions et les opinions**

Les impressions et les opinions suivantes représentent les points de vues tirés de l'analyse sans être toutefois accompagnés d'éléments de preuve tangibles.

Ce sont plutôt les sentiments des anciens militaires d'aujourd'hui.

---

<sup>7</sup> Nick Hooper et Barbara Stephens, University of York, March 1997

- Un certain taux de chômage subsiste chez les anciens militaires parce que ces derniers n'ont pas la volonté de changer de culture pour s'adapter à la vie civile.
- Nombre de personnels pensent que l'entretien qui se passe à 2 ans avant de partir est suffisant. Les autres ont besoin de plus d'aide pour bien fixer leurs idées sur l'avenir. Idéalement, le premier entretien devrait produire un programme écrit avec un graphique qui montre le chemin et les étapes nécessaires à la réalisation du but : un emploi civil. Ce premier entretien devrait aussi être suivi par d'autres entretiens obligatoires et périodiques pour vérifier le progrès réalisé.
- Il a été suggéré qu'un bref cours, 9 mois environ avant la date de départ, serait plus pratique qu'un entretien 2 ans ou 18 mois avant de partir.
- La critique qui revient le plus souvent : il n'y a pas suffisamment de temps disponible pour que ceux qui quittent l'armée puissent bénéficier de l'aide et de l'assistance fournies. Il y a donc un souhait manifeste de bénéficier d'une affectation particulière pour la formation de reconversion à la fin de carrière. Sans le temps pour s'adapter, on ne peut pas se servir du système de reconversion.
- En général les militaires qui servent le plus longtemps sont ceux qui ont le plus besoin du système de reconversion (changement de culture).
- Il serait très utile, lors de la période de reconversion, de rencontrer d'anciens militaires qui ont quitté très récemment l'armée, pour bénéficier de conseils concrets.

### **Les points forts et l'avenir**

L'analyse a également indiqué que le système de reconversion en Grande Bretagne à l'heure actuelle est efficace parce qu'il :

- commence tôt
- identifie les capacités et les besoins de l'individu
- prépare un plan individuel
- fournit les conseils et la formation.

Le système pourrait quand même être amélioré par :

- un temps minimum obligatoire de reconversion
- un calendrier de reconversion individuel avec les entretiens périodiques pour contrôler les progrès réalisés
- l'octroi de qualifications civiles
- la mise en place d'un système de tutelle permettant aux militaires d'être pris en charge par une autre organisation, dès le retour à la vie civile, avant même qu'ils ne trouvent leur nouvel emploi.

**NIVEAU DE REMUNERATION  
DES PERSONNELS DE L'ARMEE DE L'AIR RECONVERTIS EN 1996**

<b>Salaire brut mensuel</b>	<b>Officiers(1)</b>	<b>Non Officiers(2)</b>	<b>Total</b>
moins de 5 000 F	1	35	36
plus de 5 000 à 7 000 F	8	351	359
plus de 7 000 à 9 000 F	36	164	200
plus de 9 000 à 12 000 F	47	59	106
plus de 12 000 à 15 000 F	18	17	35
plus de 15 000 F	18	3	21
<b>TOTAL</b>	<b>128</b>	<b>629</b>	<b>757</b>

(1) 35 officiers n'ont pas fait connaître leur tranche de salaire.

(2) 35 non officiers n'ont pas fait connaître leur tranche de salaire.

## MISSIONS CONFIEES PAR LA MMP DE 1993 A 1997

## AIR

Colonel	402 KF	Ingénieur projet
Commandant	350 KF	Pilote DC 10
Colonel	700 KF	Conseil
Lieutenant-colonel	470 KF	Chef de projet - surveillance aérienne
Général	470 KF	Consultant Militaire / Défense
Capitaine	200 KF	Responsable de secteur logistique
Général	360 KF	Délégué général
Général	400 KF	Conseiller Militaire

## MER

Capitaine de frégate	340 KF	Conseiller technique
Officier Principal	240 KF	Chargé de mission
Enseigne de vaisseau	180 KF	Directeur de projet
Capitaine de frégate	300 KF	Commercial
Capitaine de frégate	335 KF	Consultant / Expert sous-mariner
Capitaine de frégate	375 KF	Ingénieur conseil
Capitaine de vaisseau	300 KF	D.G. administration et management
Capitaine de frégate	550 KF	Expert aéronautique

## TERRE

Colonel	330 KF	Ingénieur études
Lieutenant	130 KF	Chef de chantier
Commissaire-capitaine	320 KF	Directeur administratif et financier
Lieutenant-colonel	200 / 300 KF	Responsable d'exploitation
Colonel	420 KF	Directeur stratégie et développement
Lieutenant-colonel	270 KF	Directeur d'agence
Capitaine	300 KF	Co-gérant
Lieutenant-colonel	300 KF	Consultant

Chef d'escadron Christian DUPOUY  
Collège Interarmées de Défense - Division D  
B.P. 46  
00445 Armées

Annexe 12

☎ : 01.44.42.56.40 (secrétariat)  
Fax : 01.44.42.56.49

Paris, le 9 mars 1998

Monsieur,

J'anime un groupe de travail interarmées au sein du collège interarmées de défense, chargé de mener une étude sur la reconversion de toutes les catégories de personnels militaires.

Dans le cadre de cette étude, j'ai été amené d'une part, à recueillir le témoignage d'anciens militaires reconvertis depuis peu dans la vie civile et d'autre part, à prendre attache avec l'ensemble des organismes de la défense qui traitent au quotidien cette question de la reconversion.

Désireux d'élargir le champ de mon enquête, je souhaiterais savoir si votre chambre de commerce a été contactée, au cours de l'année 1997, par des militaires à la recherche d'un emploi.

Dans l'affirmative, et si vous disposez de ces éléments, je vous serais particulièrement reconnaissant de me faire savoir combien de personnels des armées (officiers, sous-officiers, engagés) vous ont sollicité et pour quel type d'emploi.

Je vous remercie à l'avance, très sincèrement, de votre participation.



CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DE MONTPELLIER

DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

C/YLG/98/162

Montpellier, le 16 mars 1998

**CHEF D'ESCADRON Christian DUPOUY**  
Collège Inter Armées de Défense – Division D  
BP 46  
00445 ARMEES

Objet : votre enquête

Monsieur,

Suite à votre courrier du 09/03/98, nous vous informons que notre Compagnie Consulaire n'a pas été contactée par des militaires à la recherche d'emploi.

Toutefois, n'ayant pas de poste à pourvoir, nous n'aurions pas pu leur donner satisfaction.

Nous vous remercions de l'intérêt que vous portez à la C.C.I.M.

Nous vous prions d'agréer, Monsieur, l'expression de nos salutations les meilleures.

**Yannick LABAU-GROUSSET**  
Chef de Service



PERIODE 1996-2001

## Estimation des flux de départs

OFFICIERS

		96	97	98	99	00	01
Nombre total des départs annuels		121	126	132	128	140	158
Carrière :	Avant 25 ans de service	5	4	4	4	4	4
	Entre 25 ans et L.A	51	61	71	65	62	64
	Au terme de la carrière (L.A)	55	48	50	49	62	75
Sous contrat * :	En cours de carrière	10	13	7	10	12	15
	Au terme de la carrière	-	-	-	-	-	-

\* pour l'Armée de l'Air : distinguer les ORSA PN et non PN.

Besoin prévisionnel en reconversion

	97	98	99	00	01
Estimation du nombre d'officiers désirant bénéficier du dispositif de reconversion (1)	30	40	50	60	70
Estimation du nombre d'officiers désirant bénéficier des articles 5, 6 et 7	46	62	70	80	85

(1) Sont pris en compte ici besoins en :

- Délais d'orientation ou congés de reconversion courts ;
- Périodes d'essai ou d'adaptation en entreprise ;
- Stages de reconversion ;
- Aides à la création d'entreprise ;
- Accompagnements vers l'entreprise ;
- Loi 70-2 ;
- Pécules d'incitation au départ anticipé.

**SOUS-OFFICIERS ou**  
**OFFICIERS MARINIERS**

	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Nombre total des départs annuels	2089	2173	2266	2249	2388	2220
Carrière : Entre 15 et 25 ans de service						
Après 25 ans de service	796	909	950	1000	1050	1100
Au terme de la carrière	676	723	812	805	969	1416
Sous contrat : A moins de 4 ans de service	124	124	128	118	93	78
Entre 4 et 15 ans de service	87	87	87	87	87	87
Au delà de 15 ans de service						

**Evaluation du besoin en reconversion**

	1997	1998	1999	2000 /	2001
Pourcentage de S/OFFs dont la spécialité est transposable dans le civil	5%	5,5%	5%	5,5%	6,5%
Pourcentage de S/OFFs dont la spécialité implique une formation de reconversion	11%	15%	20%	20%	23%
<b>Total à reconvertir</b> (en otant ceux qui ne souhaiteront pas une 2° carrière)	<b>255</b>	<b>500</b>	<b>1200</b>	<b>1800</b>	<b>2000</b>

AU TERME DE LA PROFESSIONNALISATION

## Estimation des flux de départs en 2003

Tenant compte des années de service

Catégories		Officiers	S/Officiers	MdR (1) Volontaires
<b>Départs</b>				
Nombre de départs annuels		197	2 860	4 700
Avant 15ans de service	Sans droit à la reconversion <3 ans ou 4 ans de service	ORSA : 15		
	Avec droit à la reconversion	12	152	
Entre 15 et 22 ans de service		10	1 300	
Après 25 ans de service		75		
Au terme de la carrière		85	1 408	
<b>Total à reconvertir</b>		89	2 000	4 000

**NOTA :**

- 1 - Il n'y a pas de MDR dans la gendarmerie
- 2 - Pour tous les personnels, bien préciser les nombres de ceux qui quittent les armées sans droit à pension

**Flux des départs annuels prévisibles  
engagés et sous-officiers < 15 ans de service**

	entre 2 et 4 ans de service	entre 4 et moins de 15 ans de service		Référence
Armée de Terre	EVAT de 3 à 11 ans = 2 970 Sous-officiers = 560			télécopie BPRH du 30/10/96
	NQ = 1 130		Q = 2 400	
Armée de l'Air	1 220	1200 dont 220 sous-officiers		606/DEF/DPMAA/B EG du 27/09/96
	NQ = 550	Q = 670	NQ = 540 Q = 660	
Marine	engagés 2 ans = 1 300 engagés 4 ans = 300	engagés 5 à < 8 ans = 450 8 à 11 ans = 500 12 à 14 ans = 60		télécopie DPMMP/EG du 8/10/96
	NQ = 1 600	Q = 1010		

BILAN FLUX DEPART :

8 560

ANNUEL GLOBAL

NQ = 3 820

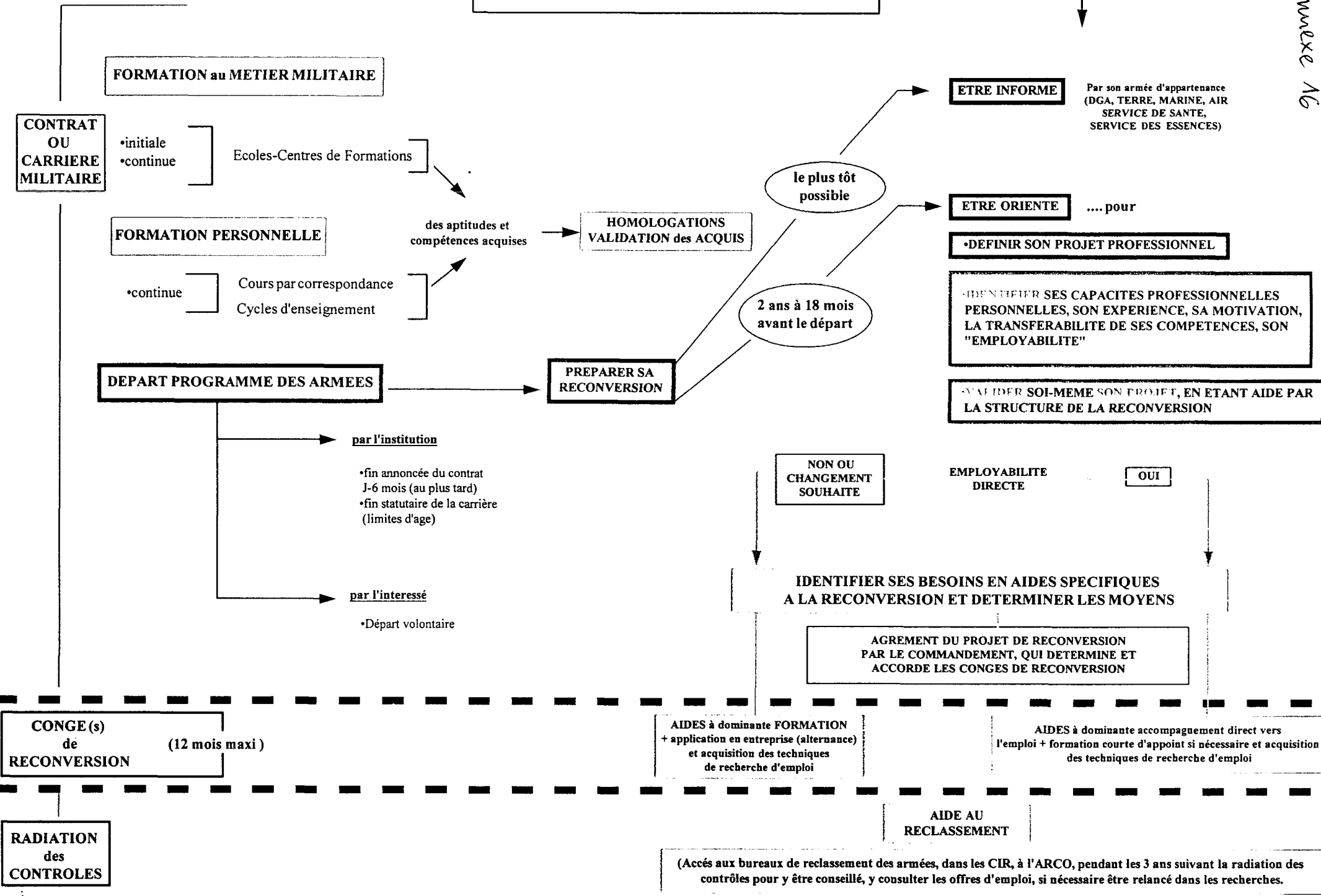
Q = 4 740

Q : qualification transférable (?)

NQ : qualification non transférable (?)

# LE PARCOURS DE LA RECONVERSION

Annexe N6



**FORMATION au METIER MILITAIRE**

**CONTRAT OU CARRIERE MILITAIRE**

- initiale
- continue

Ecoles-Centres de Formations

**FORMATION PERSONNELLE**

- continue

Cours par correspondance  
Cycles d'enseignement

des aptitudes et compétences acquises

**HOMOLOGATIONS VALIDATION des ACQUIS**

le plus tôt possible

2 ans à 18 mois avant le départ

**ETRE INFORME**

Par son armée d'appartenance (DGA, TERRE, MARINE, AIR SERVICE DE SANTE, SERVICE DES ESSENCES)

**ETRE ORIENTE**

... pour

**DEFINIR SON PROJET PROFESSIONNEL**

**IDENTIFIER SES CAPACITES PROFESSIONNELLES PERSONNELLES, SON EXPERIENCE, SA MOTIVATION, LA TRANSFERABILITE DE SES COMPETENCES, SON "EMPLOYABILITE"**

**VALIDER SOI-MEME SON PROJET, EN ETANT AIDE PAR LA STRUCTURE DE LA RECONVERSION**

**DEPART PROGRAMME DES ARMEES**

**PREPARER SA RECONVERSION**

par l'institution

- fin annoncée du contrat J-6 mois (au plus tard)
- fin statutaire de la carrière (limites d'age)

par l'intéressé

- Départ volontaire

**NON OU CHANGEMENT SOUHAITE**

**EMPLOYABILITE DIRECTE**

**OUI**

**IDENTIFIER SES BESOINS EN AIDES SPECIFIQUES A LA RECONVERSION ET DETERMINER LES MOYENS**

**AGREMENT DU PROJET DE RECONVERSION PAR LE COMMANDEMENT, QUI DETERMINE ET ACCORDE LES CONGES DE RECONVERSION**

**AIDES à dominante FORMATION + application en entreprise (alternance) et acquisition des techniques de recherche d'emploi**

**AIDES à dominante accompagnement direct vers l'emploi + formation courte d'appoint si nécessaire et acquisition des techniques de recherche d'emploi**

**AIDE AU RECLASSEMENT**

**CONGE (s) de RECONVERSION (12 mois maxi)**

**RADIATION des CONTROLES**

(Accès aux bureaux de reclassement des armées, dans les CIR, à l'ARCO, pendant les 3 ans suivant la radiation des contrôles pour y être conseillé, y consulter les offres d'emploi, si nécessaire être relancé dans les recherches.)