

## Le Recrutement et la fidélisation

Auteur : TOSTIVINT Marcel

Date : 2002

Le recrutement et la fidélisation sont des problèmes d'actualité majeurs pour les armées et la gendarmerie, cette année tout particulièrement. En effet, la professionnalisation est à un carrefour : celui des renouvellements des premiers contrats de la vague d'engagement de 1997 et de la montée de problèmes démographiques.

Il s'agit, alors que les objectifs quantitatifs sont globalement atteints, de consolider l'Armée de métier, c'est à dire recruter, garder et renouveler.

Cette volonté a été réaffirmée en conseil des ministres du 11 septembre 2002, consacré à l'examen du projet de loi de programmation militaire 2003-2008 :

" Avec un flux annuel moyen de 30 000 recrutements, dont 28 000 militaires, au cours de la période 2003-2008, le ministère de la défense sera le premier employeur national par l'ampleur de ses recrutements. "

" Afin d'assurer l'attractivité des métiers militaires et la fidélisation du personnel à forte qualification, un fonds de consolidation de la professionnalisation, doté de 573 millions d'euros sur la période, sera constitué. "

Les armées doivent relever un défi permanent sur un marché concurrentiel.

### o CONTEXTE

Quatre effets se combinent :

- Croissance sensible des départs : en 2015, la moitié des fonctionnaires auront 60 ans, ce qui implique un renouvellement de 50% de ces personnels. Les premières difficultés apparaîtront dès 2005, avec des départs massifs à la retraite.

- Diminution des classes d'âge arrivant sur le marché du travail : avec le phénomène de vieillissement de la population, la ressource est de moins en moins nombreuse, notamment pour les " classes " 84 et 94.

- Besoins accrus du secteur concurrentiel : en plus ces phénomènes toucheront aussi le secteur privé, particulièrement pour les fonctions d'encadrement et les métiers intermédiaires.

- Besoins en bacheliers et plus par rapport aux sorties du système scolaire : un déséquilibre en ressources humaines qualifiées est déjà prévu.

Les sorties actuelles du système éducatif et les besoins en recrutement à l'horizon 2010 se caractérisent par les chiffres suivants : 61.8 % de sorties du système éducatif au niveau supérieur au baccalauréat dont 18.4 % au niveau bac + 2, alors que les besoins varient de 65,8% à 75,40 % en recrutement au niveau supérieur au baccalauréat dont 22 % au niveau bac + 2.

Sur ce niveau, la concurrence entre les secteurs public-privé va être particulièrement forte.

#### o ENJEUX

Pour la Défense, ils se résument par le besoin d'anticiper les besoins quantitativement mais surtout qualitativement.

Ø Assurer le recrutement en quantité et en qualité nécessaire, ce dernier élément étant le point fondamental, afin d'avoir des spécialistes compétents.

Ø Fidéliser durablement certaines catégories de personnel militaire : les formations coûtent chères, il est donc nécessaire de chercher à garder les personnels servant dans des spécialités déficitaires ou sensibles.

Ø Encourager des départs en nombre suffisant et dans de bonnes conditions de reconversion : la spécificité du métier des armes exige d'avoir une population jeune, donc d'entretenir un turnover, conservant la moyenne d'âge à 32-33 ans.

#### o CARACTERISTIQUES DE LA POPULATION MILITAIRE

Quelles sont les données de départ ?

Ø Hétérogénéité de la population militaire : le niveau de qualification d'origine, les catégories d'emploi et les différents statuts expliquent ce caractère hétérogène.

Ø Près de 50% des militaires servent par contrat : 16% pour les officiers, 29% pour les sous-officiers et 100% des militaires du rang. Néanmoins, ces chiffres globaux recouvrent des réalités différentes, notamment en terme de gestion de carrière.

Ø Des recrutements annuels correspondant à 10% environ des effectifs militaires : 60% des militaires actuellement en service ont été recrutés depuis 1997. En comparaison, pour l'ensemble de la fonction publique, le taux de recrutement annuel est de 2,5%.

#### o MOYENS D'ACTION

Face à ces problématiques, une série d'actions ont été déterminées :

Ø Elargissement du vivier, notamment par une féminisation accrue des armées, déjà amorcée par la quasi disparition des quotas. L'évolution actuelle tend vers un taux de 20%, qui semble être une limite, compte tenu des emplois possibles et attractifs pour cette ressource.

Ø Actions de communication : dans les cinq années à venir, 12 millions d'euros seront affectés aux campagnes de recrutement.

Ø Allongement des durées moyennes de service : il est envisagé de repousser les limites d'âge afin de conserver plus de personnels obligés de quitter le service.

Ø Fidélisation de certains spécialistes, par la valorisation et la validation des acquis professionnels.

Ø Assurer la réactivité des mesures à prendre par la mise sur pied de deux groupes de travail permanents, chargés de réfléchir et d'élaborer les stratégies de recrutement et de fidélisation. Déjà actif, leurs actions se résument en trois points :

§ Veiller à la cohérence des politiques des ressources humaines,

§ Etre des lieux de réflexion et d'échanges entre les responsables des ressources humaines des armées et les services,

§ Assurer la réalisation et le suivi de tableaux de bord.

Ø Le fonds de consolidation de la professionnalisation, doté d'un budget de 572 M d'euros sur cinq ans, plus 85 M pour les réserves, est chargé de la mise en œuvre :

“ Des mesures de fidélisation

q Valorisation des potentiels et des responsabilités exercées, par la détection, l'accompagnement et la promotion des hauts potentiels, particulièrement dans les spécialités sensibles.

q Accompagnement de la mobilité, par l'amélioration des conditions de logement et des mesures sociales, suppléant aux contraintes de la mobilité professionnelle.

“ Des mesures d'attractivité

q Aide au recrutement par la revalorisation des primes d'engagement, ou du moins celles de certaines spécialités, en conservant cependant des mesures d'équité, en cours d'étude.

q Accompagnement de la reconversion par une meilleure lisibilité des procédures, la facilitation des démarches et le suivi des individus.

Ø Recours à la formation et promotion interne : il s'agit de maintenir les possibilités pour tout individu de progresser tant dans son emploi, en promouvant la formation dans la recherche de l'excellence, que dans la promotion par l'accès à d'autres catégories de grades.

En définitive, " l'exercice " n'est pas fini. La cohérence de l'œuvre de professionnalisation impose la mise en place d'une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences.

Celle des effectifs est la plus simple à réaliser. Celle des emplois peut s'ajuster grâce à des estimations. Mais celle des compétences est d'ores et déjà indispensable pour maintenir un recrutement qualitatif, satisfaisant aux exigences des armées modernes.