

RAPPORT DU GROUPE DE TRAVAIL
LA RECONVERSION DES CONTRATS COURTS

« Le recentrage des armées sur les missions opérationnelles et la poursuite de l'externalisation des soutiens réduisent les capacités d'emploi des jeunes engagés en deuxième partie de carrière. Dans ce contexte, comment imaginer une politique de reconversion des contrats courts ? »

LISTE DES MEMBRES DU GROUPE

Président

M. CANCELLIERI Centre d'information et de documentation jeunesse

Rapporteurs

CEN CARRET Direction générale de la gendarmerie nationale

M. CRAMPON Association pour une meilleure citoyenneté des jeunes

M. GALEYRAND Membre honoraire

Membres du groupe

Mme ADAM Fédération des conseils de parents d'élèves des écoles publiques

COL ALLAVENE Direction des ressources humaines de l'armée de terre

M. BERNARDIN Union des sociétés d'éducation physique et de préparation militaire

LTN® BESSERVE Union nationale des officiers de réserve

M. BOYER Union nationale pour l'habitat des jeunes

Mme BUSSON Membre honoraire

Melle CESPEDES Union nationale des officiers de réserve

Mme CHAPON Confédération française démocratique du travail

Melle CHARBEAU Mouvement des entreprises de France

Mme COTE Délégation à l'information et à la communication de la défense

EV1® de MARTIMPREY Union nationale des officiers de réserve

LCL® de SAINT MARTIN État-major des armées - air

M. DEBORDE Promotion et défense des étudiants

M. DESLOIRE Membre honoraire

Mme DORDET Membre honoraire

M. DUBEC Confédération française démocratique du travail

M. DUPUY Fédération des officiers de réserve républicains

M. DURAND Union nationale des associations de parents d'élèves de l'enseignement libre

CLC ECONOMOS État-major des armées

LCL ENGELBACH Délégation à l'information et à la communication de la défense

M. FERIER Ministère de l'éducation nationale

LTN FOUTEAU Direction du service national

M. FUMANAL Confédération nationale des étudiants de France

EV® GEHANNIN État-major de la marine

M. GEORGES Jeunesse et Montagne

Maître® GUILLOU Fédération des officiers marinières et sous-officiers de réserve républicains

MC® HAMON Direction centrale du service de santé des armées

M. HERVO Membre honoraire

M. JANICOT Union nationale interuniversitaire

LV ®	JAYR	Union nationale des officiers de réserve
M.	JOLLIVET	Confédération française de l'encadrement
M.	JOSSERAN	Confédération générale des petites et moyennes entreprises
Melle	KEFI	Direction de la jeunesse et de l'éducation populaire
LCL	LAVILLAUREIX	Ministère de l'Intérieur
EV1 ®	LE BEILLAN	Association nationale des auditeurs jeunes de l'IHEDN
C C. ®	LENGRAND	Association centrale des officiers marinières de réserve
M.	LUCSKO	Pôle emploi (Agence nationale pour l'emploi)
M.	MARTIN	Ministère de la santé, de la jeunesse et des sports
Melle	PEAN	Association nationale des auditeurs jeunes de l'IHEDN
M.	PRIGENT	Assemblée permanente des chambres de métiers
LTN	REIX	Direction des ressources humaines du ministère de la défense
M.	SABLON du CORAIL	Direction des ressources humaines de l'armée de terre
Mme	SERRÉ	Association nationale des auditeurs jeunes de l'IHEDN

Plan du rapport

Introduction

I. ÉTAT DES LIEUX AUTOUR D'UN CONSTAT PARTAGE

- A – Synthèse de l'audition du secrétaire du HCECM
- B - Synthèse de l'audition de la DRH-armée de Terre (Sous-direction Recrutement)
- C - Caractéristiques sociologiques
- D - Le questionnaire idéal
- E - Témoignage de terrain : l'exemple de l'armée de l'air
- F - Les pratiques numériques des jeunes dans le cadre de la recherche d'emploi
- G – L'externalisation des soutiens de la défense

II. PROPOSITIONS

- A - De l'efficacité des passerelles, conventions et dispositif armées-entreprise
- B - De la nécessité de mettre en place un suivi permanent des cohortes
- C – Développer les réseaux en amont de la reconversion
- D - Du congé de reconversion au congé de retour vers l'emploi
- E – Faire évoluer l'environnement social

Conclusion

Annexes

- I. Liste des personnes auditionnées
- II. La reconversion des militaires
- III. 76^{ème} session du CSFM : quatre axes de rénovation
- IV. Données chiffrées du ministère de la défense en 2007
- V. Pourquoi les jeunes s'engagent-ils aujourd'hui ?
- VI. Le profil de l'EVAT au recrutement
- VII. Questionnaire audition "jeunes"
- VIII. Allocution du ministre de la défense à l'occasion du lancement de l'agence de reconversion de la défense

- IX. Témoignage de M. Dubec
- X. Le congé de reconversion
- XI. Le parcours de reconversion
- XII. Le droit individuel à la formation

Introduction

Pour le groupe de travail il s'agira en premier lieu d'analyser les difficultés et les divers freins tenant au dispositif actuel de la reconversion.

Il conviendra également de saluer le caractère innovant des démarches politiques usuelles, et le caractère positif et collaboratif des démarches interarmées et interministérielles initiées.

Le groupe s'est accordé sur deux définitions qui permettent de structurer ses travaux.

Concernant l'emploi du terme générique de « *jeunes non éligibles à un parcours de reconversion complet* » pour ces 12 000 militaires du rang, parmi le flux annuel des 30 000 départs, qui quittent l'institution sans pouvoir ou vouloir bénéficier d'un accompagnement personnalisé abouti.

La population concernée par le sujet du rapport n'est que le reflet de la jeunesse française, ni plus, ni moins, dotée d'une plus-value, celle d'avoir vécu au sein des armées une expérience structurante tant au plan personnel que professionnel, pendant une période allant de 6 mois à 4 années.

Concernant les contrats courts, le qualificatif employé pour le retour à la vie civile des personnels en contrat court est celui d'« *insertion professionnelle* » et non celui de « *reconversion* » destiné aux personnels entrant dans le champ d'application de la loi sur la reconversion.

Il s'avère également nécessaire de prendre en considération la situation économique présente. Le sujet a en effet été proposé avant le déclenchement de la crise.

Le groupe de travail a reconnu qu'en dépit des effets cumulés de la crise économique et de la gestion d'une très forte déflation des effectifs, les armées s'efforcent de préserver la qualité de l'accompagnement des militaires vers l'emploi civil.

La politique de reconversion restera une problématique intemporelle.

A la demande d'obligation de moyens s'est substituée, sans ambiguïté, une injonction ministérielle de résultats notamment en matière de reclassement (70% de taux de reclassement en 2009 et 75% en 2010)¹.

Au regard des conditions actuelles du marché de l'emploi cet objectif nous paraît, pour le moins, particulièrement ambitieux.

Reconversion, convertir, persuader ne pas décevoir.

« *Lorsque vous vous engagez, nous nous engageons !* »

La reconversion doit constituer l'espace temps nécessaire à la valorisation d'une première expérience de vie professionnelle afin d'accéder, à l'issue, à des métiers et des emplois.

La reconversion des jeunes militaires a et aura des répercussions indéniables quantitativement et qualitativement sur le recrutement.

La Commission a constaté les effets dévastateurs, en termes d'image, d'une vision dégradée du vécu des jeunes militaires quittant prématurément l'institution militaire.

La reconversion évoquée lors du recrutement participe pleinement à la qualité de celui-ci.

En cela elle constitue un levier déterminant d'action au moment de l'engagement.

Mais il est certain également que la qualité du personnel recruté joue incontestablement sur les possibilités de reconversion.

Le groupe de travail s'est attaché à travailler dans la continuité des travaux de la 76^{ème} session du CSFM (Annexe 3) qui a proposé trois axes d'effort :

- Rationalisation,
- Responsabilisation,
- Rapprochement des acteurs.

Après avoir rappelé les différentes études et les synthèses des auditions, constituant un état des lieux indispensable, le rapport présente dans une deuxième partie des propositions visant à améliorer les possibilités de reconversion des contrats courts.

¹ Ces chiffres concernent l'ensemble des candidats à la reconversion et non uniquement les contrats courts (annexe VIII)

I - ÉTAT DES LIEUX AUTOUR D'UN CONSTAT PARTAGE

Le point de départ de la réflexion est le constat que les armées ont dû faire face à une professionnalisation accélérée avec un recrutement massif dans les années 2000.

La mise en place de la Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP) impose une gestion du temps d'une nature tout à fait différente.

Le terme de « *plan social permanent* » subi illustre aujourd'hui la politique des armées avec l'existence de contrats à durée déterminée ne serait-ce qu'au travers de son effet noria.

Il convient de ne pas introduire de confusion entre la notion de reconversion (acquérir une nouvelle qualification professionnelle et changer d'emploi) et celle de reclassement (conserver sa qualification mais changer d'employeur).

L'idée de la culture du reclassement est cependant intéressante, mais sans doute inopérante pour la population du cœur de métier de combattant.

Les armées sont en situation de « *plan social permanent* ». Elles sont tenues, depuis la suspension du service national, de recruter une population essentiellement jeune.

Le ministère de la défense fait valoir des exigences quantitatives de flux tendu d'entrants et de sortants tout en tentant de maintenir un niveau qualitatif acceptable.

A – Synthèse de l'audit du secrétaire du haut comité d'évaluation de la condition militaire (HCECM)

Le HCECM est un organisme permanent, créé en 2005.

Il rend un rapport annuel au Président de la République.

Le premier était orienté sur la condition militaire (notamment les rémunérations), le deuxième sur la mobilité géographique et fonctionnelle.

Le prochain rapport qui sera remis au mois de juin 2009 est relatif à la reconversion.

En 2007, les personnels qui quittent l'armée avant 4 ans de service représentent 56%² des effectifs. Ce taux était croissant jusqu'alors, il conviendrait d'analyser l'évolution de ces départs anticipés au regard de la crise économique actuelle.

La durée moyenne des contrats est aujourd'hui de 4 ans alors qu'il était souhaité, au moment de la professionnalisation, que cette moyenne soit de 6-8 ans.

En fait, de nombreux contrats de moins de 4 ans sont signés et des contrats plus longs sont dénoncés avant le seuil de 4 ans.

Taux de contrats de moins de 4 ans :

Armée de terre : 49%,

Marine nationale : 75%,

Armée de l'air : 41%,

Gendarmerie nationale : 66%.

Cela démontre que pour les militaires de cette catégorie il n'y a pas d'aide véritable à la reconversion, à l'accompagnement ou à la recherche d'emploi.

Ces militaires ne bénéficient en l'occurrence que d'une information.

Le seuil de 4 ans est une barrière nette pour le déclenchement de toutes les aides que le ministère de la défense ne veut pas remettre en cause.

Dans d'autres armées étrangères, ce seuil existe aussi.

• Profil général des jeunes

Globalement le niveau scolaire est faible, la qualification professionnelle très faible et les compétences détenues par les militaires ne sont pas transposables dans la vie civile.

L'arrivée dans l'armée se fait souvent après un échec dans le civil.

Le temps de service est trop court pour que ces jeunes puissent assimiler les « *plus-values* » militaires et ainsi enrichir leur parcours personnel.

Ce public reste donc particulièrement exposé au chômage, et probablement au chômage de longue durée.

² Ce taux comprend les démissionnaires en période probatoire.

- **Dispositifs mis en place**

Selon les armées, une information et une orientation sont dispensées et une aide à la réinsertion professionnelle et sociale est proposée. Les armées tentent d'uniformiser ces aides.

Par exemple, il existe des « *Sessions d'Orientation pour les Jeunes Militaires* » (SOJM), sessions collectives pour les jeunes prêts à partir. Il s'agit d'une information sur la vie civile dispensée pendant 5 jours incitant ces derniers à réaliser un bilan personnalisé.

Marine Mobilité accompagne les EICD³ avec des professionnels des Ressources Humaines et en partenariat avec les Missions locales pour une reconversion.

Les EICD disparaissent au profit des quartiers maîtres de la flotte sous contrat de 4 ans et 1 jour, seuil minimum pour que l'aide à la reconversion soit automatiquement déclenchée à la fin du contrat.

La gendarmerie nationale cherche quant à elle à favoriser l'intégration des volontaires au sein du corps des sous-officiers par le biais du concours (4 tentatives possibles). L'expérience prouve que très peu réussissent après avoir subi deux échecs d'où la volonté de la gendarmerie nationale de les sensibiliser à la reconversion, et ce, dès le deuxième échec, avec l'appui, là aussi, des Missions locales.

- **Situation réelle**

Les sessions d'orientation pour les jeunes militaires ne sont pas concluantes et le bilan est mitigé.

Il y a un fort taux d'absentéisme.

De plus ces sessions interviennent tardivement et les moyens de pression sur les jeunes sont limités. Il n'y a eu que 261 participants en 2006 et les chiffres 2007 ne sont pas encore disponibles.

Air mobilité a reclassé 60 personnes en 2007 par le biais de sessions de reconversion pour les jeunes engagés.

Les solutions ne sont pas simples et la barrière des quatre ans va demeurer.

Le problème est que ceux qui sont le moins formés ont de facto, le moins d'aide...

Il faut développer la fidélisation des recrues. Un contrat de moins de quatre ans n'est pas propice à la reconversion car, la période de formation terminée, la période « *utile* » de la recrue reste courte. Cela ne favorise pas la reconversion.

Il ne faut pas oublier que la priorité des armées est de maintenir une capacité opérationnelle et que la reconversion n'est qu'un aspect secondaire.

Il faut tout faire pour développer les « *passesports professionnels* ».

Par ailleurs, le niveau de rémunération est plutôt intéressant par rapport au milieu civil pour des gens peu ou pas qualifiés ce qui provoque de nouvelles difficultés pour le retour dans le civil.

Il faudrait externaliser la reconversion, hors du temps d'emploi, avec l'aide de professionnels des RH pour favoriser la mise en avant des compétences de ces jeunes.

B – Synthèse de l'audition de la DRH-Armée de Terre (sous-direction recrutement)

L'armée de terre recrute 15 000 personnes par an. Concernant les engagés volontaires (EVAT), il n'y a pas de profil-type car chacun est particulier et les comportements et les aspirations ne sont pas réductibles à des courbes ou des dessins. Cependant les jeunes d'aujourd'hui sont très critiques, pragmatiques, informés et recherchent un sens à donner à leur vie. De manière générale, le passage dans l'armée de terre est considéré comme valorisant.

Comme le métier de soldat n'est pas un métier comme un autre, l'armée de terre a recadré sa communication sur le métier militaire plus que sur les métiers des armées en insistant toutefois sur l'accompagnement en fin de contrat.

10% des EVAT sont sans qualification, 2/3 environ ont le niveau CAP/BEP, 25% le niveau Bac ou plus. 8% sont des femmes (en baisse).

Les moins qualifiés sont ceux qui démissionnent le plus facilement pendant la période probatoire. En revanche les plus qualifiés sont les plus difficiles à recruter.

Le vivier de recrues potentiel se restreint d'année en année; aujourd'hui 10% seulement d'une classe d'âge masculine est potentiellement en état d'être recruté.

³ Engagé Initial de Courte Durée

Le nombre de candidats, après sélection, est seulement de 2,01 par poste en moyenne et 1,73 pour les EVAT ; et, dans certaines spécialités, il est inférieur à 1.

A noter le « manque d'attractivité » de l'armée pour les militaires du rang, qui se traduit par deux candidatures pour un poste à l'opposé de la situation dans les entreprises privées ou à plus forte raison dans la fonction publique où ce taux se situe aux environs de 10 pour un.

Le taux de sélection ne reflète pas une situation dramatique dans le contexte démographique actuel. La totalité des plans de recrutement est satisfaite en ayant « *du choix* » alors que le secteur privé n'y arrive pas. En revanche il y a toujours lieu d'être inquiet car on ne maîtrise jamais l'avenir.

L'armée de terre recrute dans toutes les spécialités dont elle a besoin en OPEX (y compris cuisiniers, gestionnaires...).

On peut imaginer une externalisation pour le soutien, mais pas pour les OPEX.

En outre, l'externalisation du recrutement n'est pas envisageable car il faut connaître le métier de soldat pour recruter un soldat, même s'il est cuisinier ou chauffeur. Les militaires ne sont peut-être pas des professionnels du recrutement, mais ce sont des professionnels du métier, qui appartiennent à une chaîne (et donc ont une hiérarchie qui commande) capable de s'adapter rapidement en fonction du besoin, ce que ne saurait pas faire un recrutement externalisé.

L'objectif de la DRHAT est d'amener le contrat moyen à 8 ans.

C - Caractéristiques sociologiques : étude de M. Elyamine SETTOUL

1 – La motivation des jeunes entrant dans les Armées

M. Elyamine SETTOUL⁴ avait pour sujet d'étude initial celui de l'immigration et de la diversité, et que ce n'est que dans un deuxième temps qu'il a découvert et appris à connaître l'armée.

Les initiatives de lutte contre les discriminations de promotion de la diversité sont nombreuses. L'étude de ce phénomène a pourtant pu longtemps paraître illégitime en raison de l'interdiction de données statistiques sur la diversité.

En 1990, le Colonel Yves BIVILLE, chef du Centre d'études sur la sélection du personnel de l'armée de terre (CESPAT), remet au ministre de la Défense de l'époque, Monsieur Jean-Pierre CHEVENEMENT, un rapport sur les jeunes issus de l'immigration et le service national. En 2005, les chercheurs Catherine WITHOL de WENDEN et Christophe BERTOSSI rédigent un document intitulé *Les militaires français issus de l'immigration*⁵.

La recherche de Monsieur SETTOUL poursuit ces analyses. Il s'intéresse aux motivations des jeunes qui entrent dans l'armée, à l'articulation de ce choix avec leur trajectoire familiale, à leur vécu dans l'armée et enfin à leur degré d'allégeance à l'institution. Les militaires issus de l'immigration représenteraient 15 à 20 % des effectifs de l'armée.

La méthodologie adoptée pour cette recherche est celle de l'école de Chicago qui propose d'analyser les phénomènes sociologiques de l'intérieur, par des études sur le terrain plutôt que par des questionnaires. Monsieur SETTOUL a procédé à une cinquantaine d'interview de cadres et de jeunes qu'il a pu suivre sur plusieurs années.

En premier lieu, le chercheur propose une typologie des engagés :

- **l'engagé « par rupture »**, souvent en situation d'échec scolaire, en voie de marginalisation sociale, peu qualifié. Ces engagés sont globalement satisfaits de l'accueil qui leur est fait, de pouvoir « monnayer » leur

⁴ Elyamine Settout est doctorant en sociologie politique et politiques publiques, associé au CERI (Centre d'Etudes et de Recherches Internationales) et au C2SD (Centre d'Etudes en Sciences Sociales de la Défense). Titulaire d'un DEA d'analyse comparative des aires politiques (programme monde musulman) de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et allocataire du Ministère de la Défense, (DGA/CNRS), il travaille depuis 2005 sous la direction du professeur Catherine Withol De Wenden. Il assure le cours d'introduction à la sociologie depuis 2007 à l'Institut International de la Pensée Islamique et est par ailleurs collaborateur auprès de l'Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale pour l'organisation de la session « Cohésion Nationale et citoyenneté ». Thèse : *Contribution à une sociologie de l'engagement des militaires issus de l'immigration* (sous la direction de Catherine Withol De Wenden).

⁵ Paris, Les documents du C2SD, 2nd semestre 2005

pratique sportive et leur bonne condition physique. Ainsi de bons résultats aux tests physiques participent de l'estime de soi.

En réaction à l'exclusion dont ils sont victimes, ces jeunes se reconstruisent souvent une identité mythifiée autour de l'origine ou de la religion des parents. Il cite l'exemple d'un jeune d'origine algérienne manifestement très attaché aux symboles de ce pays que, pourtant, il ne connaît pas. C'est aussi souvent le cas de jeunes qui se disent « *très musulmans* » alors qu'ils n'ont en réalité aucune pratique religieuse. Plus qu'une adhésion, il s'agit d'un refuge mental, d'une manière de combler un manque identitaire.

Pour les filles, l'engagement permet d'échapper au statut (au carcan) imposé par la famille, d'acquérir une indépendance, notamment grâce à la solde.

- **l'engagé « stratège »**, dont le choix résulte d'un calcul rationnel. Ces jeunes ont en général un certain niveau d'études mais ne parviennent pas à s'insérer sur le marché du travail. Ils sont attirés par la solde, mais aussi par la dimension symbolique de l'armée. L'institution, elle, les accueille sans discrimination leur permet de compenser un déficit de capital social, un manque de réseau.

- **l'engagé « initié »**, souvent issu d'une famille de tradition militaire (tirailleur, harki) ou ancien conscrit qui rempile. Cette catégorie est numériquement minoritaire et ne pose généralement pas de problème d'intégration dans l'armée.

2 – Le vécu des jeunes militaires issus de l'immigration

D'une manière générale, la perception en est très positive. Certains jeunes sont transformés et reconnaissants envers l'institution qui leur apporte un véritable contrat de travail, un statut social et change le regard que les autres peuvent porter sur eux.

Une illustration du changement dû à l'armée « *institution totale* » est apportée par le témoignage de jeunes ayant participé aux émeutes de 2005 et qui aujourd'hui jugent sévèrement leurs propres débordements et affirment qu'aujourd'hui, contrairement à cette époque, ils « *se sentent français* ».

D'une manière générale, l'engagement consacre une rupture spatiale avec le quartier sensible et un rejet des discours les assimilant à des victimes. L'estime de soi est renforcée. Le « *formatage* » de l'armée réconcilie les jeunes avec les symboles nationaux, qui prennent ainsi de la consistance dans leur vie.

3 – Les défis pour l'institution

- **réduire l'incompréhension** : la difficulté principale reste le hiatus entre la perception des jeunes et le discours à l'engagement. Ce décalage apparaît également entre les interviews des jeunes et ceux des cadres.

- **diminuer les discriminations** : ce n'est pas l'institution elle-même qui est désignée comme auteur de discrimination mais plutôt certains camarades, notamment à travers des dérives verbales.

- **amoindrir l'effet religieux** : certains jeunes reprochent par ailleurs un certain « *catholico-centrisme* » à l'institution dans ses valeurs et ses traditions comme le qualifie Monsieur SETTOUL.

Il salue les facilités accordées à la pratique de l'islam depuis 2005, en particulier les aumôniers musulmans. En revanche la question de l'islam n'est pas sans poser le problème de l'allégeance à l'armée, essentielle à l'accomplissement de ses missions. Il cite en exemple le refus de cinq jeunes de partir en OPEX en Afghanistan pour des motifs religieux. Il recommande la fermeté dans la sanction mais également la discrétion sur les mesures. En effet, il met en garde contre les risques d'exploitation politique de ces événements. Finalement, il insiste sur la nécessité de consolider l'ancrage de l'aumônerie musulmane.

En conclusion, Monsieur SETTOUL, replace son intervention dans le cadre du sujet du groupe de travail en invitant les membres à s'intéresser à l'impact de ces questions sur l'attrition des jeunes militaires issus de l'immigration. Il propose à la commission d'étudier la gestion de la diversité pour permettre aux armées de capitaliser sur cette population qui représente selon lui un potentiel de recrutement.

Pour lui, à l'inverse de la police, l'armée recèle un fort pouvoir d'attraction et une image positive chez ces jeunes. Les quartiers sensibles représentent également un potentiel considérable de recrutement car la dimension méritocratique de l'institution y est appréciée et reconnue.

Il propose d'inclure dans la formation des cadres, en particulier celle des sous-officiers, la question de la diversité ainsi que de valoriser le patrimoine historique militaire commun pour attirer et fidéliser ces jeunes issus de l'immigration.

On se reportera par ailleurs avec profit aux ouvrages suivants :

- « Homo numericus » revue *Esprit*, numéro mars-avril 2009 ;
- *L'orientation scolaire et professionnelle des jeunes*, rapport du 20 janvier du Conseil d'orientation pour l'emploi⁶ ;
- *La diffusion des technologies de l'information et de la communication dans la société française*, rapport du CREDOC⁷.
- Et en particulier l'article « *Pourquoi les jeunes s'engagent-ils aujourd'hui dans les armées ?* »⁸ Jean-François LEGER (Annexe 5).

L'expérience professionnelle au sein des armées s'avère structurante de l'acquisition d'une identité personnelle comme professionnelle.

Il convient que soit pris en compte le point de vue sociologique de l'attitude des jeunes dans la société (zapping, motivation).

Les jeunes 18-25 ans ont souvent de l'emploi une vision à court voire très court terme sans planification dans le temps de leur carrière.

Les armées proposent initialement des CDD de trois ans. Avant même que l'expérience ne débute, son terme est fixé, ce qui est l'inverse du monde des entreprises, où le CDD est naturellement une première étape vers un CDI et une carrière. Cela explique les difficultés pour les jeunes qui s'engagent à se projeter dans l'avenir.

Les jeunes en difficulté ne vivent pas dans la même temporalité que les adultes installés dans la vie. L'armée représente pour eux un rêve. A titre d'exemple, ils ont souvent l'illusion qu'un simple entretien avec un officier recruteur garantit l'engagement. Aussi faut-il comprendre qu'un dispositif pensé et mûri par des adultes se heurte à la perception qu'en ont les jeunes.

L'armée de terre, souhaiterait fidéliser les militaires au moins jusqu'à huit ans. Cette durée idéale tient compte d'une évaluation financière du ratio formation /employabilité du militaire.

Cette norme non écrite mais réellement appliquée n'entre t'elle pas en contradiction avec l'esprit des textes ?

Il s'agira toutefois de distinguer les notions de gestion de durée de contrat selon les besoins différenciés des armées de celle des règles contractuelles.

La marine nationale, elle, ne souhaite pas reconduire certains contrats au-delà de trois ans. Les jeunes dont il est question ont des caractéristiques socio psychologiques communes. Ils font preuve d'une grande fragilité et éprouvent des difficultés naturelles évidentes face à la recherche d'emploi, comme ils en ont éprouvé à s'intégrer au sein de l'armée.

Ne pas « *Vendre des cocotiers pour gérer ensuite la désillusion* » au regard du lien à établir entre le recrutement et la reconversion.

Veiller à diffuser un message adapté à la cible, respectueux des attentes, responsable, intégrant le retour « *récent* » des armées aux opérations de guerre.

Ne pas minorer l'impact négatif de certaines campagnes anciennes que l'on peut qualifier de « *racoleuses* ».

Concernant la découverte des métiers de la défense, éviter un message dominant qui conduit à une survalorisation par rapport à l'exercice du métier (notamment lors de la JAPD).

Il faut par ailleurs, prendre en compte la situation de déstabilisation d'une population jeune, fragilisée et dont le niveau scolaire lui interdit un accès direct aux formations qualifiantes et/ou diplômantes.

Jeunes peu ou non qualifiés, en errance face au raidissement du marché du travail (23% de jeunes de moins de 25 ans au chômage).

⁶ Accessible en ligne : <http://www.coe.gouv.fr/>

⁷ Accessible en ligne : <http://www.credoc.fr/>

⁸ Note de synthèse. Article « *Pourquoi les jeunes s'engagent-ils aujourd'hui dans les armées ?* » Jean-François LEGER. In Revue Française de Sociologie 2003, 713-734

Sachant qu'un « primo entrant » sur deux vit au moins 4 expériences professionnelles durant les 5 années qui suivent sa sortie du système éducatif.

D - Le questionnaire idéal

Le groupe de travail a mis au point un questionnaire (Annexe 7) en vue d'auditionner les jeunes ayant quitté les armées après une durée inférieure à quatre ans. Le temps imparti et le refus des quelques jeunes, déçus de leur expérience militaire, n'ont pas permis de mettre en œuvre ce questionnaire.

Ce questionnaire comporte :

- Des questions tronc-commun ou interarmées pouvant être utilisées en début d'entretien.
- Des questions spécifiques à chacune des Armées pouvant être utilisées en seconde partie d'entretien. Chaque question est affectée d'une cotation T, A, M, ou G en relation avec l'argumentaire développé dans l'article cité supra.

Ces questions ouvertes et fermées n'ont pas été sériées par thèmes ; cette modeste « échelle de mensonge » pourrait éviter un conditionnement des personnes interrogées.

Ces questions peuvent/doivent être posées avec l'objectif de mesurer les écarts éventuels de perception et/ou de vécu entre les attentes des candidats à l'engagement et les (res)sentiments éprouvés à l'issue de l'engagement.

E - Témoignage de terrain : l'exemple de l'armée de l'Air

Profil des jeunes engagés :

Un recrutement local pour les militaires du rang engagés (militaires technicien de l'air⁹ et volontaire service national).

Sur les 420 engagés présents sur la base d'Évreux, 390 sont originaires de Normandie, Manche, Bretagne et région parisienne ouest.

Un niveau scolaire de la classe de Troisième au Baccalauréat professionnel.

Le parcours « d'insertion professionnelle » dans l'armée de l'Air, Base d'Évreux :

Un rendez vous avec le bureau air mobilité est organisé entre 12 et 18 mois avant l'échéance du contrat initial pour l'ensemble des jeunes engagés.

Le chef de l'antenne Air Mobilité les reçoit individuellement pour les écouter et connaître leurs projets professionnels de manière à pouvoir anticiper leurs projets de reconversion dans les cas où l'Armée de l'Air ne peut conserver l'intéressé ou si l'intéressé ne souhaite pas continuer dans l'institution.

La base d'Évreux travaille avec le pôle emploi et les missions locales en indiquant les rôles de chacun vis-à-vis de l'engagé (ces 2 entités ont la possibilité de financer des formations).

Elle dispose d'un prospecteur placier qui démarché avec discernement les entreprises locales. Ces dernières plébiscitent les armées pour le savoir faire et le savoir être de ses jeunes engagés.

Mais le placement des jeunes se révèle délicat en raison de la conjoncture économique actuelle particulièrement défavorable dans la région.

F – Synthèse de l'audition de Mme CACLARD : les pratiques numériques des jeunes dans le cadre de la recherche d'emploi

Madame Nathalie CACLARD du CIDJ expose qu'en 2001 ont été mis en place les « *Espaces publics numériques* » par trois institutions étatiques avec pour but de contribuer à réduire la fracture numérique chez les jeunes :

- le ministère de la jeunesse, avec un réseau de 600 points « *Cyber espace* »,
- le ministère de la culture, avec les espaces « *Culture Multimédia* »,
- la Caisse des Dépôts et Consignations, avec pour objectif d'équiper 400 écoles et 1000 points d'accès d'ici à 2012.

⁹ MITA

Partant de ce constat, Madame Nathalie KOCIOUSKO-MORIZET a annoncé son intention de transformer les 4000 espaces publics numériques, les points d'accès à Internet ouverts à tous et installés généralement dans les mairies, les bibliothèques, etc. « *en véritables tremplins vers l'emploi.* »

Un site portail dédié est en cours d'élaboration. Il regroupera « *l'ensemble des informations, ressources et services utiles à la recherche d'emploi sur Internet et contribuera à valoriser les bonnes pratiques développées sur le terrain* », indique le secrétariat d'Etat dans un communiqué.

Une refonte du Passeport Internet et multimédia, délivré aux personnes en voie d'insertion, est également envisagé pour coller « *au plus près des besoins des demandeurs d'emploi sur Internet* ».

Elle caractérise ensuite l'univers numérique des jeunes en quelques chiffres :

- 70 % des 12-18 ans déclarent avoir une pratique régulière de l'Internet (étude CLEMI déc. 2007)
- 76 % des foyers ayant des enfants collégiens sont aujourd'hui connectés à Internet. Selon Médiamétrie, les internautes représentent 60 % des 11 ans et plus.
- 25 % des 13-14 ans ont leur propre ordinateur
- 92 % des 15-18 ans sont équipés d'un téléphone mobile
- 80 % des plus de 8 ans savent jouer avec une console 50 % des 13-14 ans possèdent leur propre console de jeu.

Les pratiques numériques des jeunes

Le développement de l'usage d'Internet chez les jeunes n'est pas sans poser des problèmes et peut être un sujet de conflit. Ainsi, par exemple, le ministère de l'éducation nationale a cherché à interdire certains sites ou réseaux dont se serviraient certains élèves pour échanger leurs devoirs. L'usage d'Internet peut également produire un renversement des rôles entre les enfants et les parents, ces derniers devenant les apprenants. Par ailleurs Internet bouleverse tous les métiers. Il existe pour l'instant encore un décalage structurant entre ceux qui y ont accès et ceux qui ne l'ont pas. Pour certains, cette révolution « *mettra cinquante ans à se niveler* ».

Information vs communication

Les jeunes utilisent avant tout les nouvelles technologies de l'information pour communiquer et pour échanger. Sur Internet, il s'agit des applications de messageries instantanées comme MSN, des blogs, des sites personnels de publication en ligne, au premier rang desquels Skyblog (plate-forme offerte par la radio Skyrock). Grâce à la téléphonie mobile, ils utilisent principalement les SMS (short message service), courts messages écrits composés sur les claviers des téléphones portables, et en général moins coûteux qu'un appel téléphonique.

On note en particulier que les jeunes développent une familiarité avec ces outils de façon de plus en plus précoce : dès la préadolescence, vers douze ans, ces pratiques font partie de leur quotidien. Ils utilisent et développent ainsi une forme de langage crypté dont le sens est difficilement accessible aux non initiés, par exemple à travers le choix de pseudonymes sous lesquels ils se présentent sur la toile. L'intervenante cite l'application Meebo.com, qui présente plus de fonctionnalités que le MSN de Microsoft et serait également plus facile à utiliser. Messagerie instantanée, visioconférence et « *tox box* » sont autant de modalités du Web 2.0 (prononcer « *Web deux points zéro* »), c'est-à-dire de l'Internet interactif où chacun devient son propre média.

Une autre caractéristique de ces nouvelles pratiques est la multifonctionnalité, un outil unique permettant plusieurs usages. L'intervenante cite l'exemple de la dernière génération de téléphones portables, ou encore celui des consoles de jeux vidéo, comme la X-Box, qui deviennent des instruments de « *chat* » (prononcer « *tchatte* »), conversations par courts messages écrits.

Pour ce qui est du classement des sites Internet les plus visités, il faut citer d'abord le moteur de recherche Google, puis les sites où chacun peut proposer des vidéos ou télécharger celles mises par les autres internautes, comme You tube et Daily motion.

Les jeunes n'ont pas d'appréhension face à ces nouveaux outils. Contrairement aux adultes, ils sont en quelque sorte des « *digital natives* », des autochtones de l'univers numérique. Le Web, la Toile, est un espace qui leur appartient. La contrepartie de cette facilité est néanmoins que ces jeunes n'ont pas conscience du droit, en particulier des questions de propriété intellectuelle et de droit à l'image.

Le phénomène du blog, qui s'est développé dans un premier temps aux Etats-Unis à partir de 2001, est devenu un impératif chez les jeunes, car les blogs, explique l'intervenante, apparaissent comme le miroir de leur ressenti. Elle souligne toutefois qu'ils restent le plus souvent très autocentrés. Les réseaux sociaux, comme Myspace, réservé principalement à un public créatif en quête de reconnaissance, et surtout, plus récemment, Face book, ont tendance à détrôner désormais les blogs. Le phénomène est tel que même les institutions s'en emparent : cela a été le cas récemment de l'ONISEP.

Les jeunes, explique Mme CACLARD, n'ont pas conscience des dangers de ces outils. Or le modèle économique de Google repose sur le marketing viral, et Face book a la volonté de vendre les informations contenues dans les profils des utilisateurs. L'auteur Dana BOYD voit ici la nécessité de faire intervenir des « *éducateurs de rue numériques* ». Par ailleurs, les sites de vidéo en ligne ont un besoin constant de scoops, de nouveautés, tandis que de nombreux jeunes sont consommateurs de « *flux RSS* », flux continu d'information personnalisée. L'avenir du Web est ainsi à la personnalisation de l'information.

Les jeux vidéo

Les jeux vidéo répondent quant à eux à une typologie particulière. Ainsi, l'intervenante distingue plusieurs sortes de jeux vidéos utilisant le réseau pour permettre, dans une même partie, à plusieurs joueurs pourtant dans des lieux différents, de s'affronter :

- Les « petits jeux » (casual gaming),
- Les jeux en réseau classiques (plateforme de jeux, achievements),
- Les MMORPG et autres mondes persistants.

Les effets de ces jeux peuvent être ambivalents. D'un côté, ils contribuent de façon certaine à développer des compétences. Dans le cas extrême des autistes, on a ainsi constaté que les jeux vidéo pouvaient contribuer à leur éveil. D'un autre côté, les jeunes peuvent développer et souffrir de formes d'addiction aux jeux vidéo qui les coupent du monde réel.

Pour finir, l'intervenante évoque certaines pistes pour utiliser au mieux le potentiel de ces outils, citant l'exemple des « *Blog notes* » de l'académie de Versailles, qui constitue des ressources, un guide conçu comme un outil pédagogique, ou le site « *metiers.net* » et enfin les sites de l'ONISEP et du CIDJ.

Mme CACLARD conclut en préconisant une certaine vigilance par rapport à ces outils qui recèlent un certes un fort potentiel pour atteindre les jeunes mais ne sont pas exempts de danger pour eux.

Le groupe de travail a relevé qu'un site sensible comme la base aérienne d'Evreux intègre un Cyber café et favorise la pratique internet des jeunes militaires qui devient un outil incontournable dans toutes les démarches participant de la reconversion et de la recherche d'emploi, d'orientation et de formation.

A titre d'exemple la consultation et les candidatures gérées par le pôle Emploi sont dématérialisées, les plateformes téléphoniques et les échanges de courriels avec constitution d'une espace numérique personnalisé sont devenus la règle.

G – L'externalisation des soutiens de la Défense

A la professionnalisation et à la projection vient s'ajouter **l'externalisation**.

Il sera question ici des conséquences de l'attrition du tertiaire au sein des armées, du fait du **recours à l'externalisation**.

Deux rapports parlementaires ont été consacrés à ce thème.

Celui du Député Michel DASSEUX¹⁰ qui considère que l'externalisation d'une partie des activités de la défense à des partenaires extérieurs soulève des craintes multiples :

Seront-ils fiables ?

Sauront-ils faire aussi bien que les militaires ?

Seront-ils disponibles et réactifs en cas de besoin urgent ?

Seront-ils vraiment moins coûteux ?

L'institution militaire ne sera-t-elle pas affaiblie par les pertes de savoir-faire qui résulteront inévitablement de ces pratiques ?

« *L'externalisation est un mode de gestion « ancien » qui consiste à confier à des partenaires extérieurs à l'entreprise ou à l'administration des activités ou des fonctions précédemment assurées en régie* » selon la directive ministérielle n° 30 892 du 3 août 2000.

Le guide de l'externalisation indique que « *l'externalisation (...) consiste à transférer hors de l'entreprise ou de l'administration concernée, nombre d'activités ou de fonctions jugées autrefois indispensables au sein même de ces dernières (...) impliquant un partenariat plus ou moins étroit, par lequel un organisme de la Défense décide*

¹⁰ Assemblée nationale Rapport d'information n° 3595 du 12 février 2002 Déposé par la commission de la défense nationale et des forces armées sur l'externalisation de certaines tâches relevant du ministère de la Défense Présenté par M. Michel DASSEUX, député.

de confier ou de transférer avec obligation de résultat à une structure externe au département, une fonction, un service ou une activité qu'il assurait antérieurement, ce qui peut parfois impliquer des transferts d'actifs ».

« Aucune loi ne définit l'« externalisation », ce qui pourrait conduire à assimiler juridiquement cette activité à de la sous-traitance. On remarquera que le mot « privatisation » n'est jamais prononcé alors que confier pour une longue durée à des entreprises privées des tâches auparavant accomplies par les armées revient pourtant, d'une certaine façon, à « privatiser ».

Pour le groupe de travail l'externalisation ne doit pas être confondue avec la privatisation. En effet, une activité externalisée peut très bien être confiée à un opérateur public ou semi-public.

Dans ce cas, des possibilités de reclassement pourraient être plus facilement ouvertes avec le contractant.

En outre, il est considéré que la décision de l'Etat de recourir aux agences d'intérim pour des opérations de reclassement pour judiciaire qu'elle soit doit permettre de dynamiser les parcours de reconversion dans le cadre de leur cahier des charges comportant un volet d'accompagnement vers l'emploi. De plus leur maillage territorial très dense permettra une action de proximité alliée à une bonne connaissance des bassins d'emploi.

La mission de service public que Pôle emploi a déléguée aux missions locales permet aussi de compléter le dispositif concernant les jeunes de moins de 26 ans en situation précaire

La directive ministérielle précitée fixe le cadre général de la démarche d'externalisation au sein du ministère de la Défense et tente d'en préciser les conditions et les limites :

- Les raisons : davantage une nécessité qu'un choix (la disparition des appelés et le déficit en personnel civil, les contraintes budgétaires, le recours à des compétences spécifiques)
- Le respect de certains principes (efficacité et pragmatisme, déconcentration, réversibilité et transférabilité),
- Une démarche qui se veut ciblée et rigoureuse concernant trois secteurs prioritaires (les tâches assurées jusqu'ici par les appelés et qui sont insuffisamment attractives pour être confiées à des personnels civils ou militaires du ministère de la Défense, les fonctions de soutien général et les opérations de forte technicité, sous réserve des dispositions permettant de garantir la réversibilité du mode de gestion).

Les principaux domaines d'activité externalisés concernent le soutien du personnel (l'alimentation, la formation, l'instruction et le transport), pour l'entretien des immeubles et du domaine (l'entretien immobilier, l'entretien des espaces verts, le nettoyage des locaux, la collecte des ordures ménagères et des déchets), pour la communication et la documentation (la reprographie, l'impression et une partie des relations publiques) pour l'informatique et la télématique (l'entretien, la fourniture de logiciels ainsi que certaines transmissions et communications). Enfin, d'autres activités telles que l'entretien automobile, l'entretien de petits matériels, le transport de matériels, l'accueil et le gardiennage etc. sont également externalisées dans une large mesure.

Compte tenu des difficultés qu'éprouve le ministère de la Défense pour réaliser la totalité de ses effectifs civils, notamment en raison des nombreuses créations de postes et des réticences à la mobilité géographique, il a été décidé de convertir un certain nombre d'emplois en crédits d'externalisation (emplois d'ouvriers, de fonctionnaires, d'appelés et de sous-officiers) pour un total de 1590 postes en 2000 et de 1020 postes en 2001.

Une diminution des coûts (achat de matériels en petites séries, coût des pensions) et une meilleure prise en compte des opérations d'entretien sont les principaux effets attendus de l'externalisation.

Le rapporteur considère que les expériences américaine, britannique et allemande démontrent que l'externalisation ne peut être réalisée dans la perspective d'économies à court terme. Si l'externalisation est supposée déboucher sur des économies budgétaires à long terme, les gains paraissent plutôt faibles et, en tout état de cause, très difficiles à évaluer.

Les principaux dangers de l'externalisation qui contribuent à la prudence des armées dans leurs démarches d'externalisation sont constitués par la perte quasi irréversible de savoir-faire dans les domaines les plus techniques ainsi que par le faible gain financier final obtenu par les pays qui se sont lancés dans l'externalisation à grande échelle. Une autre difficulté guette : la complexité des contrats (coût administratif, risque financier) qui engagent les partenaires parfois pour plusieurs décennies et qui, forcément, ne peuvent pas tout prévoir.

Par ailleurs, la réflexion sur l'externalisation quitte le champ de la théorie pour se heurter à une réalité inhabituelle et à différentes limites inhérentes au statut militaire et aux risques liés aux opérations extérieures et au combat.

Le statut général des militaires dispose que « l'état militaire exige en toute circonstance discipline, loyalisme et esprit de sacrifice » ce qui est incompatible avec la qualité de salariés civils envoyés par leur entreprise pour exécuter les termes du contrat d'externalisation. Aussi, la position adoptée par la France est que les unités

militaires doivent être entièrement autonomes en opérations extérieures et les tâches qui, en garnison, sont confiées à des sociétés extérieures doivent pouvoir être confiées aux militaires sur le théâtre des opérations.

Deux domaines particuliers les transmissions et le service de santé des armées font l'objet, dans d'autres pays, de procédures d'externalisation. Ces deux activités peuvent être considérées à la charnière entre les « fonctions déléguables » et le « cœur du métier » de soldat. Pour les tenants de l'externalisation, elles ne sont donc pas consubstantielles au métier des armes. Pour d'autres, il s'agit de fonctions étroitement liées à celles du combat. Le rapporteur pose dans le secteur des transmissions la question du noyau dur du métier militaire et des missions régaliennes de l'Etat, il pointe le danger consistant à brader ce réseau et il évoque pour le secteur de la santé la spécificité du domaine et aux pertes de savoir-faire en cas d'externalisation.

Nous citerons également le rapport du Député Marc FRANCINA¹¹ qui estime que compte tenu du caractère régalien des activités de défense et de la spécificité des missions militaires, l'externalisation soulève de nombreux enjeux et questions, notamment quant à ses fondements, à ses modalités et à son cadre juridique, aux activités susceptibles d'être concernées, mais aussi quant à ses atouts et limites, et à ses incidences sur le fonctionnement et l'organisation des armées.

L'externalisation, qui recouvre les concepts de partenariats public-privé et de leasing, est mise en œuvre pour un vaste éventail d'activités, allant de l'entretien des espaces verts dans une base aérienne à la mise à disposition d'avions de transport, en passant par la gestion d'un parc immobilier.

L'externalisation s'explique par la professionnalisation des forces armées, la délégation de tâches ancillaires assurées en interne souvent par des appelés (l'alimentation, le transport et l'instruction des personnels, le nettoyage des tenues, le gardiennage de certains sites, l'entretien immobilier et des espaces verts, le nettoyage des locaux et la collecte des ordures ménagères et des déchets, ainsi que, en matière de communication et de documentation, la reprographie, l'impression et une partie des relations publiques. S'y ajoutent, pour l'informatique, l'entretien et la fourniture de logiciels, ainsi que certaines transmissions et communications puis en 2005 une démarche initiée au niveau central qui porte sur des domaines plus opérationnels des forces armées tels un contrat de leasing de deux avions à très long rayon d'action), la volonté d'améliorer la performance du ministère de la défense tant en termes de réduction de coûts que de qualité du service et des activités très spécifiques (entretien spécialisé d'installations ou de matériels, formation), connaissant des évolutions technologiques rapides et requérant une expertise constamment actualisée.

Ce recours croissant à l'externalisation s'est accompagné de la rénovation de son cadre juridique. Relevons tout d'abord que le rapport annexé à la loi de programmation militaire pour 2003-2008 consacre l'intérêt que le ministère de la défense porte à ce mode de gestion. Soulignons la notion de financements alternatifs à l'acquisition patrimoniale dans le cadre de partenariats public-privé, un nouveau code des marchés publics, un décret relatif aux marchés passés pour les besoins de la défense (contrat de partenariat relatif au financement d'investissements immatériels, d'ouvrages ou d'équipements, leur construction ou leur transformation, ainsi que leur entretien, leur exploitation et leur gestion) et la LOPSI.

La Grande-Bretagne a eu recours à ce type de partenariats dès 1992 au travers de la notion de « *Private Finance Initiative* » (PFI) dans l'ensemble des domaines de l'action publique dont la défense. Par le recours aux PFI, les forces armées peuvent accéder à des capacités d'usage militaire sans consentir d'investissement initial, et disposer de prestations respectant les coûts et délais fixés. Toutefois, les clauses contractuelles sont parfois complexes à mettre en œuvre, notamment les mécanismes de paiement à la performance. Ensuite, la rotation du personnel, public comme privé, peut constituer un frein à la construction d'une relation étroite entre l'État client et ses prestataires.

En Allemagne, le recours à l'externalisation qui s'avère plus récent résulte de la signature d'un accord entre le gouvernement fédéral et l'industrie allemande, intitulé « Innovation, investissement et rentabilité au sein de la Bundeswehr » et destiné à mettre à profit les capacités d'innovation de l'industrie pour améliorer les possibilités d'investissement de la Bundeswehr ainsi que les processus d'acquisition. Cette démarche n'est pas allée sans difficultés.

De nombreux projets de partenariat sont en cours ou à l'étude au sein du ministère de la Défense à savoir la formation (mise à disposition et l'entretien des avions-écoles de la base de Cognac, la fourniture d'hélicoptères à l'école de d'application de l'aviation légère de l'armée de terre (EAALAT) de Dax, la formation des pilotes de NH 90), l'immobilier (la gestion des logements de la défense, la réhabilitation, l'entretien et la gestion du Centre national des sports de la défense), la logistique et l'entretien des matériels (la gestion du parc de véhicules

¹¹ Assemblée nationale Rapport d'information n° 3591 du 17 janvier 2007 Déposé par la commission de la défense nationale et des forces armées *Sur les perspectives d'externalisation pour le ministère de la défense* Présenté par M. Marc FRANCINA, député

commerciaux du ministère, la réforme de l'économat des armées, l'externalisation du soutien en opération extérieure, le maintien en condition opérationnelle des équipements), ainsi que les équipements militaires proprement dits (le leasing de deux avions à très long rayon d'action, les réseaux de télécommunications sous protocole internet, le transport et le soutien maritime et le partenariat en matière de ravitaillement en vol et de transport).

Les avantages attendus sont des économies budgétaires, l'amélioration de la maîtrise des investissements, un meilleur accès à l'innovation et une performance accrue des prestations fournies

Les limites à l'externalisation sont liées à la nature même des activités de défense. L'exemple des États-Unis montre que le large recours à des prestataires privés en opération extérieure suscite des difficultés importantes, et conduit aux frontières du mercenariat. Il faut examiner les dérives associées à l'externalisation en opération, lors d'un conflit de forte intensité.

Les économies obtenues ne sont pas toujours à la hauteur des attentes et il est difficile de dresser un bilan des gains financiers obtenus par l'externalisation en France.

L'obtention d'économies dans le cadre de partenariats repose sur l'existence d'une réelle concurrence. Dans des secteurs oligopolistiques, il est plus difficile pour la puissance publique d'obtenir des prix avantageux, en l'absence de réelle compétition entre les opérateurs. Si les domaines de la restauration, de la sécurité, de la location de véhicules, de l'immobilier ou encore de l'entretien, s'avèrent concurrentiels, la situation est plus complexe pour les secteurs requérant des compétences très techniques.

La question de la réversibilité ou de la transférabilité des activités externalisées demeure complexe. S'il s'avère possible pour les fonctions ne nécessitant pas des compétences importantes (gardiennage, restauration, nettoyage, transport...), pour des fonctions plus pointues il importe de prévoir, lors de la conclusion d'un partenariat, des dispositions contractuelles adaptées, pour le transfert en fin de contrat concernant les équipements, les systèmes d'informations, les infrastructures, les droits et les données de gestion du contrat.

Le succès de l'externalisation est conditionné par la gestion des ressources humaines une durée suffisante, l'expertise et le contrôle exercé par le ministère de la défense et l'incidence de la fiscalité.

Le caractère régalién des activités de défense, la projection en opérations extérieures, limite le champ des fonctions susceptibles d'être externalisées. L'évaluation des économies obtenues s'avère difficile. L'externalisation pose également la question des pertes de compétences, alors même que sa réversibilité, est complexe, voire irréaliste.

Le recentrage des armées sur leur cœur de métier militaire est donc une réalité.

Avec la disparition de certains métiers au sein de l'armée et la pratique de l'externalisation a été perdu ce « sas » de reconversion vers le monde civil...

La RGPP, l'externalisation des soutiens, qui conduisent les armées à ne plus pouvoir offrir une seconde carrière aux jeunes engagés, cette offre de seconde carrière n'étant pas une priorité.

Des emplois de spécialistes sont aujourd'hui à l'épreuve de l'externalisation.

Les jeunes postulent en effet à différents types d'emplois spécialisés : fusilier commando; restauration, pompiers qui pourraient, à terme, relever de l'externalisation.

Le phénomène de l'externalisation avait été envisagé comme une source d'opportunité. Mais l'idée d'une orientation des jeunes militaires quittant l'institution vers des sociétés contractantes, quoique séduisante, s'avère difficilement réalisable dans la pratique, en raison notamment des contraintes juridiques liées aux règles des marchés publics, en particulier dans le cadre communautaire.

Cependant il conviendrait de ne pas évacuer définitivement la possibilité, dans le cadre d'un marché public, d'imposer au contractant l'embauche d'anciens militaires. Cependant la position du groupe sur ce sujet n'est pas suffisamment étayée. Dans l'état actuel de la législation du travail, l'impossibilité d'imposer une priorité catégorielle de recrutement avec les entreprises sous contrat avec les armées.

De plus les entreprises externalisent généralement leur recrutement à des cabinets qui ont des labels qui les engagent précisément à ne pas faire de discrimination à l'embauche. Cependant une modification de la loi pourrait les y obliger.

Pour le groupe de travail il ne s'agit pas d'imposer aux entreprises l'embauche de tel ou tel jeune, mais de lui donner la possibilité de se former dans ce « sas d'apprentissage ». L'idéal serait bien entendu qu'il puisse y rester comme salarié, mais si ce n'est pas le cas, au moins aura-t-il plus de chances sur le marché du travail.

Pour certains membres du groupe la proposition de discrimination positive à l'embauche des anciens militaires semble illusoire.

Quelques réserves sont émises concernant un engagement formel des entreprises sur la mise en place d'un tutorat dans les conditions de l'apprentissage. A cette suggestion lui paraît préférable de proposer un coaching par des anciens militaires ayant réussi leur reconversion. Au-delà de l'exemple, ces derniers partageraient avec les jeunes militaires une expérience commune qui les aiderait à identifier les compétences qu'ils peuvent réellement valoriser dans l'entreprise. Cette formule n'est d'ailleurs pas exclusive du recours, pour les publics concernés, au contrat de professionnalisation.

Ensuite, en cette période particulièrement difficile pour l'entreprise, il semble délicat d'exiger de l'entreprise qu'elle augmente substantiellement sa participation au retour à l'emploi civil des jeunes engagés. En revanche, une première étape pourrait consister à informer les entreprises et à les sensibiliser sur le vivier de compétences que représentent ces jeunes bénéficiant déjà, pour la plupart, d'une expérience professionnelle significative.

II – PROPOSITIONS

A - De l'efficacité des passerelles, conventions et dispositif armées-entreprise

Proposition 1 :

Il est nécessaire d'établir un parallèle raisonné entre le monde de l'entreprise et celui atypique de l'employeur « Institution militaire » qui se trouve confronté à une révolution culturelle récente et permanente concernant son rôle économique et social.

L'exemple des trente conventions avec des grands groupes, que l'on peut comparer avec les chartes de la diversité ou les emplois réservés aux jeunes des quartiers défavorisés, ne doit pas faire perdre de vue que ces initiatives ont pour objectif premier (l'emploi de jeunes militaires).

On constate le peu d'efficacité de ces conventions qui peuvent apparaître comme des actions de communication car le nombre limité de personnes effectivement reclassées n'est pas à la hauteur de la volonté d'engagements des signataires.

Cette situation justifie la nécessité d'associer plus localement les fédérations professionnelles à la politique de reconversion.

Les partenariats avec les grands groupes sont nécessaires mais pas suffisants : l'emploi se situe davantage aujourd'hui dans le secteur des PME-PMI et de l'artisanat.

Dans une double optique de fidélisation et de retour à l'emploi, de placement, l'obligation de résultat doit être assortie d'une adéquation des moyens aux objectifs.

Proposition 2 :

Poursuivre la professionnalisation, harmonisation et rationalisation de la chaîne de reconversion. A l'instar de ce qui a été entrepris pour la chaîne de recrutement.

Proposition 3 :

Responsabiliser l'ensemble des acteurs de la chaîne, encadrement, commandement compris.

Proposition 4 :

Penser les emplois en contrats courts en vue d'une insertion professionnelle dès le départ et permettre aux contrats courts non transposables dans le civil de bénéficier des conditions des 4 ans et plus.

Il est normal que des jeunes ou que les armées interrompent un contrat en cas d'inadéquation, mais à partir de trois ans une passerelle reclassement-formation reste à créer.

Proposition 5 :

Accroître la présence de l'institution militaire dans l'accompagnement des jeunes au cours de l'engagement.

Proposition 6 :

Dans l'externalisation du placement, utiliser les plateformes de vocation et méthodes de recrutement par simulation du service public de l'emploi (MRS).

En sus des partenariats, de la création de l'agence de reconversion de la défense, de l'implication du commandement dans l'aide à la reconversion des militaires, il convient de souligner un déficit de communication, de formalisation et d'harmonisation des procédures et surtout de traçabilité et de suivi des partants.

B - De la nécessité de mettre en place un suivi permanent des cohortes

La finalité de créer un réel observatoire de la situation des jeunes MDR est d'une importance primordiale mais la difficulté technique de l'entreprise est évidente. Pour l'heure, seul un suivi annuel est assuré.

L'armée est tenue de suivre les sortants pendant trois ans, et un contrôle est effectué six mois après l'accès au premier emploi civil.

Cependant si le suivi des entrants sur le marché du travail repose sur la volonté de l'intéressé, on s'expose à des déceptions. Pour pallier cette difficulté la possibilité de motiver les intéressés par une indemnisation pourrait être envisagée.

Les armées rencontrent les plus grandes difficultés pour suivre les cohortes de jeunes ayant quitté l'institution.

Un suivi efficace permettra de faire évoluer le dispositif perfectible du parcours individualisé de reconversion.

La veille statistique en tant que telle peut aussi servir de système d'alarme concernant des jeunes en déshérence et qu'ainsi nous évitons la situation catastrophique du Royaume Uni où un SDF sur deux est un ancien militaire...

C – Développer les réseaux en amont de la reconversion

Proposition 7 :

Le groupe de travail propose la mise en place systématique d'un parrainage du jeune militaire en reconversion par un acteur qui connaisse le monde de l'entreprise.

Il est intéressant de noter le succès que rencontre « *l'Association Nos quartiers ont des Talents* » en termes de placement des jeunes issus des quartiers grâce aux actions de parrainage mises en place : cette action repose sur l'accompagnement de jeunes diplômés par des DRH ou de cadres de grands groupes, tous bénévoles.

Exemple de la base aérienne d'EVREUX

L'enclenchement du processus d'insertion professionnelle à l'issue du conseil de base se décompose en plusieurs séquences :

Une seconde vague de convocation est effectuée lorsque le conseil de base décide de se séparer de ces jeunes ou si le jeune décide de ne pas prolonger son engagement.

Un bilan est établi sur le profil du jeune à partir de ses savoir être et savoir faire.

Une analyse complémentaire est effectuée sur la situation professionnelle de ce jeune, la possession ou non d'un diplôme.

Une session bilan d'orientation professionnelle peut être proposée. Quatre sont effectives chaque année sur la base. Elles regroupent une douzaine de personnes et permettent à ces jeunes engagés de se retrouver avec des sous-officiers de plus de quatre ans de contrat. Ces séances sont conduites par un cabinet spécialisé habilité par la DRH-MD.

Au cours de ces sessions sont déterminées une à trois pistes professionnelles ; une information sur les techniques de recherche active d'emploi ainsi qu'un apprentissage de l'utilisation d'internet dans le domaine de l'emploi est délivrée.

Enfin les offres d'emploi des entreprises peuvent être soumises aux jeunes.

Nous avons constaté un écart significatif concernant la dotation, l'accès et l'usage d'internet et d'outils multimédia selon les unités militaires.

Une harmonisation en tenant compte des spécificités des sites militaires permettrait en ce domaine d'optimiser l'usage de ces outils.

Proposition 8 :

Le groupe de travail demande la création d'un espace numérique dans chaque unité.

Chaque jeune Militaire du rang devrait pouvoir créer son espace numérique personnalisé et nomade (clé USB, téléphone portable...).

Au titre de l'échange avec les cadres chargés sur les sites, de préparer la reconversion des jeunes MDR, la conservation et l'alimentation des différents conseils et modalités de recherche (emploi, orientation, stages...) peut être matérialisée par un support électronique nomade.

Cet espace numérique personnalisé permettra l'individualisation et la confidentialité des données personnelles.

D'un coût dérisoire il pourrait constituer un livret de la reconversion virtuel.

D - Du congé de reconversion au Congé de Retour vers l'Emploi

Fort de l'analyse conduite à partir du code de la Défense, du dispositif de reconversion actuellement en vigueur au sein des armées mais également du DIF, le groupe de travail « *Reconversion* » fera la proposition suivante

pour les militaires quittant l'institution après avoir accompli moins de quatre ans de services militaires effectifs dans une optique de retour à l'emploi.

Ce dispositif de retour vers l'emploi repose sur le volontariat.

« Selon les dispositions légales, les salariés en Contrat à Durée Indéterminée, à temps complet ou partiel, sont éligibles au Droit Individuel à la Formation (DIF) à partir d'un an d'ancienneté dans l'entreprise. »

La durée « plancher » de service militaire effectif requis, seuil de déclenchement permettant de constituer « l'épargne formation » du CRE est d'un an.

« L'employeur doit informer chaque salarié, par écrit et annuellement, du total des droits qu'il a acquis au titre du DIF. »

La reconversion est un métier. Les cadres de contact ne sont pas nécessairement familiers avec le monde du travail à l'extérieur et donc mal placés pour dispenser des conseils dans ce domaine.

L'organisation interne de la base d'Evreux démontre que pour un effectif important il est possible de mobiliser des officiers conseil qui maîtrisent parfaitement la problématique de la reconversion des moins de 4 ans.

Il convient de s'interroger sur la méthode qui convient pour renouer avec le rôle social des officiers-conseils, sans pénaliser l'opérationnel.

L'encadrement de contact a la responsabilité d'informer annuellement chaque militaire du total des droits qu'il a acquis au titre du DIF.

Cet entretien annuel d'évaluation, moment de dialogue privilégié, a notamment pour objectif d'évoquer les questions relatives à la reconversion et au dispositif de formation qui en découle dans le cadre d'un retour à l'emploi.

« L'employeur peut refuser de donner suite pendant deux années consécutives à une demande de DIF présentée par un salarié sans avoir à motiver ce refus. »

A partir d'une durée de deux ans de services militaires effectifs les armées ne peuvent s'opposer à une demande de DIF présentée par un militaire, dans une optique de retour à l'emploi.

A compter de deux années de service actif, le militaire bénéficie d'un **Bilan Individuel de Compétences (BIC)** qui a pour objet d'identifier compétences, savoir-faire et savoir-être sur lesquels le candidat peut utilement construire son projet.

« Le salarié peut cumuler 20 heures de formation sur une base annuelle. »

Le calcul de la durée du Congé de Retour à l'Emploi (CRE) repose sur une « épargne formation » qui s'inspire du DIF (20 heures annuelles).

En tout état de cause les droits sont calculés au prorata du temps de service militaire actif.

La prise du CRE est fractionnable.

« La loi prévoit que les actions de formation éligibles au titre du DIF sont les actions de promotion permettant d'obtenir une qualification plus élevée, les actions d'acquisition, d'entretien ou de perfectionnement des connaissances et les actions permettant l'acquisition d'un diplôme. La loi n'exclut toutefois aucun type de formation en particulier... »

Les actions de formation prévues au titre du CRE sont :

La session bilan orientation (SBO) qui doit permettre de définir les hypothèses de projets professionnels.

L'entretien bilan orientation (EBO) a pour objet de confirmer le projet professionnel. Il comprend un bilan personnel, une analyse des acquis professionnels et une validation du projet.

Le stage techniques de recherche d'emploi (STRE) permettant de se familiariser avec le processus de recherche d'emploi (curriculum vitae, lettre de motivation, analyse du marché du travail, réponse à une offre d'emploi, décryptage d'une annonce, préparation à un entretien d'embauche).

La session d'accompagnement vers l'entreprise (SAE) apportant une connaissance intensive sur l'entreprise, le marché du travail et les techniques de recherche d'emploi, avec un accompagnement du candidat dans sa démarche de recherche d'emploi et d'obtention d'un contrat de travail.

« Sauf disposition contraire, le DIF s'effectuera en dehors du temps de travail. Le salarié reçoit dans ce cas de figure une allocation de formation représentant 50% de sa rémunération nette de base. »

Dans l'hypothèse où la formation se déroule durant le temps de travail le salarié ne perçoit pas d'allocation formation puisque sa rémunération est maintenue. »

Nous transposons la notion de « *durant le temps de travail* » en « *durant le service militaire effectif* » et « *hors temps de travail* » en « *à l'issue du service militaire effectif*. »

Le militaire qui effectuera son CRE **durant** son temps de service actif bénéficiera du dispositif déployé par l'institution et des stages de formation professionnelle en milieu civil tels que définis par les conventions signées par les armées.

L'ouvrant-droit au DIF qui effectuera son CRE **à l'issue** du service actif bénéficiera du dispositif des armées et des services de l'Association nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes, des Groupements d'établissements publics locaux que sont les GRETA.

Proposition 9 :

Il convient également d'évaluer l'intérêt de contractualiser les formations avec des opérateurs publics comme le GRETA (Education nationale), l'AFPA (ministère du travail), ou le Centre national des Arts et métiers (CNAM)¹².

La satisfaction de ce dernier point suppose que l'épargne formation capitalisée par le militaire soit « *monétisable* » en tout ou partie.

Nous partons du principe que le militaire qui utilise son Droit Individuel à la Formation **à l'issue** de son contrat avec les armées réponde au critère d'opérationnalité recherché par ces dernières.

Dans ces conditions nous proposons que cette épargne formation soit abondée à hauteur de 50% soit une durée totale du CRE égale à 120 heures.

La validation des acquis de l'expérience permet au militaire de faire valider trois années minimum d'expérience acquise dans le milieu professionnel afin d'obtenir un diplôme ou de rejoindre un cursus de formation.

En dépit de la complexité de la mise en œuvre d'une VAE, au regard des dispositions en vigueur, l'initiation de cette démarche suppose que la VAE soit engagée avant la date de radiation des contrôles.

A l'issue de l'examen du dossier, un jury choisit d'accorder tout ou partie du diplôme et définit, dans ce dernier cas, les connaissances qui devront faire l'objet d'un contrôle complémentaire.

Ce type de dispositif ne saurait concerner une population peu qualifiée, peu diplômée et ne pouvant faire la preuve de son expertise quel que soit le domaine de compétence retenu.

C'est la raison pour laquelle le groupe de travail n'en propose pas la généralisation. Un fonctionnement harmonieux du dispositif en vigueur repose en effet sur une meilleure lisibilité par le secteur civil des compétences détenues par les militaires.

Proposition 10 :

Il est nécessaire d'établir un glossaire et un référentiel commun des métiers et des compétences militaires, et d'en assurer la diffusion auprès de tous les acteurs impliqués dans la reconversion.

E – Faire évoluer l'environnement social

Proposition 11 :

Il serait pertinent de caler les sorties de contrat sur les cycles des missions locales pour l'emploi (plateforme de mobilisation), pour éviter le temps de latence entre le départ de l'armée et la prise en charge effective des jeunes par les missions locales.

Il paraît souhaitable d'améliorer les interactions avec le réseau des *Missions Locales*.

Proposition 12 :

¹² Ce dernier propose en effet des formations continues pour jeunes adultes qui n'ont pas le bac

Enfin la création d'une Association des « *reconvertis* » pourrait faire bénéficier les nouveaux entrants des expériences réussies par leurs prédécesseurs (comme cela a été mis en place à l'EPIDE).

Proposition 13 :

Enfin, il conviendra de sensibiliser le monde de l'entreprise (employeurs et organisations syndicales) à la préparation au retour à un emploi civil des jeunes engagés.

Conclusion

En conclusion, alors que le ministère de la défense s'implique de façon volontariste dans le développement du plan égalité des chances, il serait regrettable, voire incohérent que les grands principes ne s'appliquent que partiellement à cette jeunesse qui aura partagé valeurs et vie professionnelle pendant une période déterminante dans sa vie de citoyen.

Les propositions faites par le groupe visent essentiellement à s'appuyer sur des dispositifs existants pour faciliter le retour à la vie civile de jeunes ayant eu une première expérience professionnelle au sein des armées qu'ils quittent parfois avec amertume, voire une certaine rancœur, mais le plus souvent à regret.

Comme cela a été souligné dès le début de ce rapport, réussir la sortie des armées des jeunes en contrats courts n'est pas seulement un objectif social pour éviter la paupérisation des anciens militaires, ou pour réaliser une économie sur les indemnités de chômage, mais c'est également un gage de qualité du recrutement. Il est nécessaire que toute la hiérarchie, y compris l'encadrement de contact, en soit convaincue et apporte par sa motivation les conditions de la réussite.

ANNEXES

ANNEXE 1

Liste des personnes auditionnées :

- Monsieur le Lieutenant-colonel Thomas SPOK (DRH-MD/SAPP/ARP)
- Monsieur le Contrôleur général des Armées Jean-Pierre DUDOGNON, Secrétaire Général du Haut Comité d'Évaluation de la Condition Militaire (HCECM)
- Monsieur le Colonel Walter LALUBIN, Chef du bureau recrutement, Division recrutement, DRH-AT
- Madame Chantal de NUCHEZE, adjointe au DRH-MD, en charge de la reconversion
- Monsieur Etienne SEGRETAIN, Président de l'Association « Carrefours pour l'emploi »
- Monsieur Elyamine SETTOUL, Doctorant à Sciences-Po, travaillant sur le thème des engagés issus de l'immigration
- Monsieur le Colonel Christian ALLAVENE, « Défense Mobilité »
- Madame Nathalie CACLARD, CIDJ
- Madame le Lieutenant Roxane FURIO, Chef du bureau formation et reconversion de la Base Aérienne 105 d'Évreux

ANNEXE II

LA RECONVERSION DES MILITAIRES



MINISTÈRE DE LA DÉFENSE



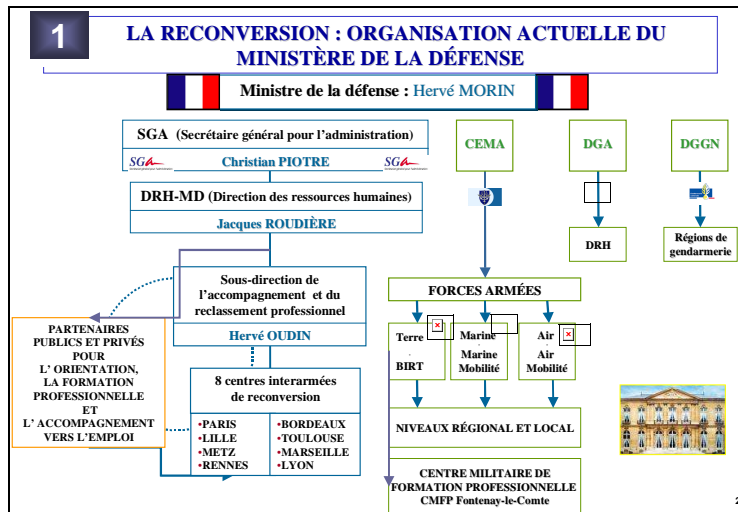
Secrétariat général pour l'administration

LA RECONVERSION DES MILITAIRES

Commission armées jeunesse

9 octobre 2008

DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES DU MINISTÈRE DE LA DÉFENSE



2 LES DONNÉES STATUTAIRES DE LA RECONVERSION

ARTICLE 65 DU STATUT GÉNÉRAL DES MILITAIRES :

Le militaire peut bénéficier sur demande agréée :

- d'une évaluation et d'une orientation professionnelles ;
- d'une formation professionnelle ou d'un accompagnement vers l'emploi s'il a accompli au moins 4 ans de services effectifs.

3

3 LES PRESTATIONS

☑ MOINS DE QUATRE ANS DE SERVICES

- Information
- Orientation professionnelle
- Reclassement

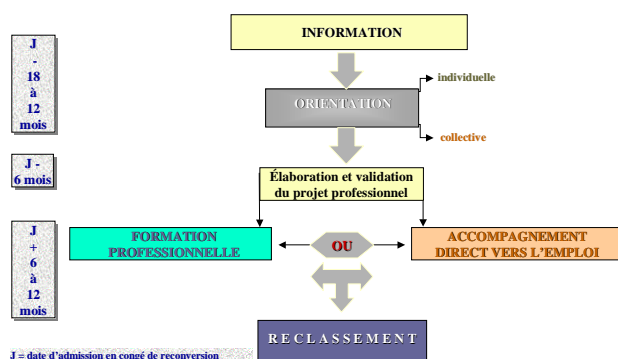
☑ QUATRE ANS DE SERVICES ET PLUS

- Information
- Orientation professionnelle
- Accompagnement vers l'emploi
- Stage de formation professionnelle
- Reclassement

4

4 LE PARCOURS DE RECONVERSION

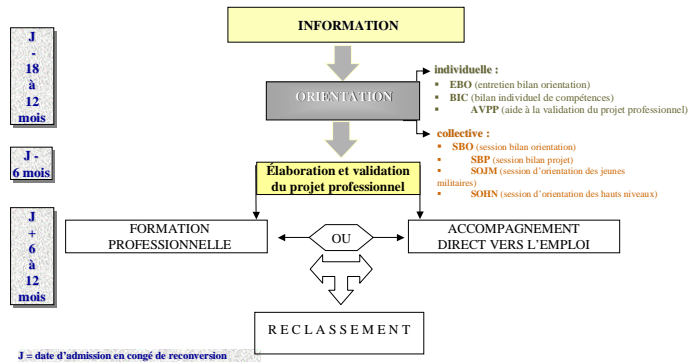
VUE GÉNÉRALE



5

5

L'ORIENTATION (PHASE DE REFLEXION)



6

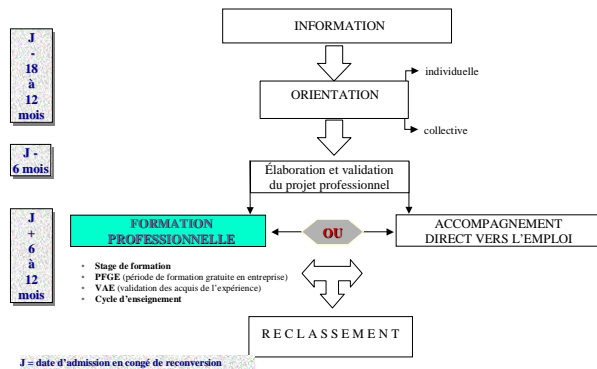
ORIENTATION 1 18 à 12 mois avant le départ tout militaire y compris les moins de 4 ans de services

Acronyme et intitulé	Individuelle ou collective	Public	Durée	Prestataire
EBO Entretien Bilan Orientation	👤	👤 ayant un projet professionnel mûrement réfléchi	1 ou plusieurs entretiens de quelques heures	• Accompagnateur reconversion qualifié • Centre interarmées de reconversion (CIR)
BIC Bilan Individuel de Compétences	👤	👤 présentant un profil de généraliste et qui n'a pas réussi à définir un projet réaliste et réalisable	3 demi-journées	• Cabinet civil
AVPP Aide à la Validation du Projet Professionnel	👤	👤 présentant un potentiel de cadre ayant réfléchi à un projet professionnel	Entretiens individuels	• Cabinet civil
SBO Session Bilan Orientation	👤👤👤	Sous-officiers et militaires du rang n'ayant pas de projet professionnel clairement défini	5 jours	Dans les CIR avec : • Cabinet civil. Organismes Associés à l'ANRP
SBP Session Bilan Projet	👤👤👤	Officiers et sous-officiers titulaires d'un brevet du 2 ^{ème} degré n'ayant pas de projet clairement défini	5 jours et demi	Associations pour la reconversion civile des officiers et des sous-officiers (ARCO) ou cabinet civil.
SOHN Session Orientation des Hauts Niveaux	👤👤👤	👤 ayant tenu des responsabilités de niveau 6 au minimum	• 4 jours tronc commun • 1 jour de suivi • 1 jour de restitution	ARCO ou cabinet civil.
SOJM Session Orientation des Jeunes Militaires	👤👤👤	👤 de moins de 4 ans qui partent dans l'urgence	4 jours	Dans les locaux de la défense (animation APPA)
SOGX Session Orientation des Généraux	👤	👤 souhaitant poursuivre dans un poste à très haute responsabilité	• 4 jours tronc commun • 1 jour de suivi • 1 jour de restitution	ARCO ou cabinet civil.

7

7

LA FORMATION PROFESSIONNELLE

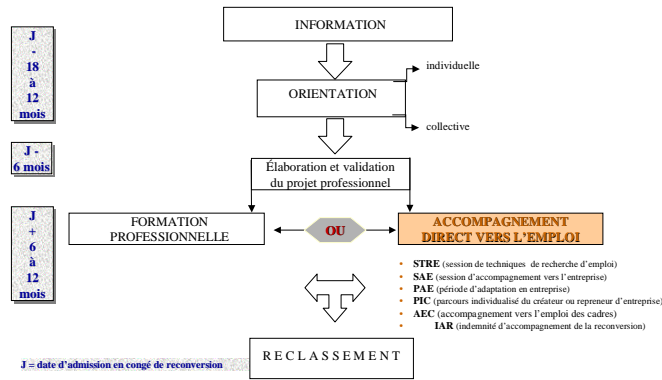


8

FORMATION PROFESSIONNELLE 2 **Tout militaire ayant au moins 4 ans de services**

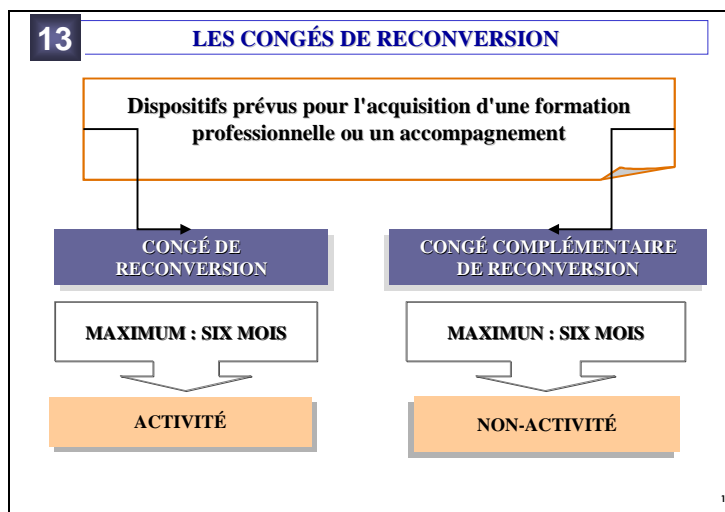
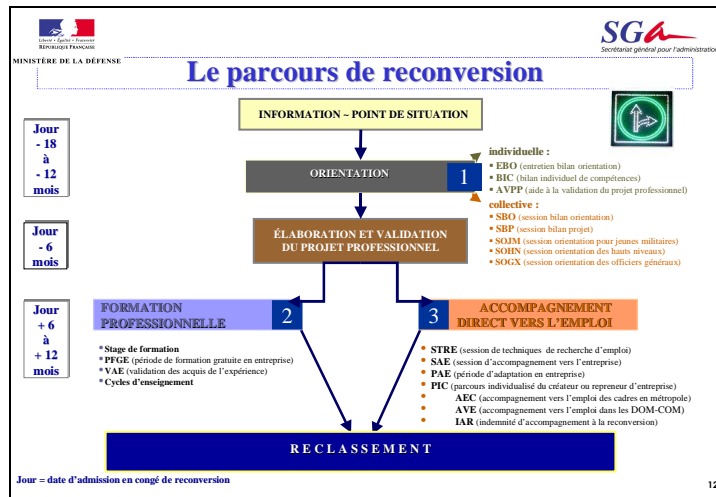
Prestations	Public	Durée	Lieu	Particularités
Stages de formation	<ul style="list-style-type: none"> ayant besoin : <ul style="list-style-type: none"> d'acquies 1 diplôme, 1 titre professionnel ou 1 qualification de réactualiser des compétences 	<ul style="list-style-type: none"> de quelques jours à plusieurs mois (maximum 12 mois pour la prise en charge) 	<ul style="list-style-type: none"> Milieu militaire Centre militaire de formation professionnelle (CMFP) de Fontenay-le-Comte principalement Milieu civil (hors office national des anciens combattants et victimes de guerre (ONAC) et AFPA) ONAC ou association nationale pour la formation professionnelle des adultes (AFPA). 	<ul style="list-style-type: none"> Stage sans financement pour le militaire ayant entre 4 et 15 ans de service contractuel ayant > 15 ans de service Stage qui se déroule, soit dans le cadre d'un marché, soit par le biais d'une convention individuelle de formation. Financement : en fonction d'une grille de calcul avec répartition entre le ministère de la défense et le militaire. Dans le cadre de conventions nationales, les militaires qui ont entre 4 et 15 ans de service effectif peuvent effectuer des stages gratuitement.
Période de Formation Gratuite en Entreprise (PFGTE)	<ul style="list-style-type: none"> ayant un besoin d'acquies une formation professionnelle dans une entreprise et sous la responsabilité d'un tuteur. 	*6 mois maximum	Entreprise choisie par le militaire	* Le chef d'entreprise ne s'engage pas à embaucher le militaire à l'issue de sa formation
Validation des Acquis de l'Expérience (VAE)	<ul style="list-style-type: none"> présentant sa reconversion de manière autonome 	* en fonction de la certification visée et de l'organisme certificateur	En fonction de l'organisme certificateur	* Remboursement dans le cadre du cycle d'enseignement, si validation partielle ou totale, copie de la certification à présenter.
Cycles d'enseignement	<ul style="list-style-type: none"> en activité suivant à ses frais une formation dans les 5 ans précédant la RDC. 	*variable (en fonction de la formation suivie)	Organisme de formation choisi par le militaire	* Le remboursement du cycle d'enseignement est plafonné et accordé le militaire retraité à retrouver un emploi (justifier de 3 bulletins de paie consécutifs ou imprimé ERSAFP pour les créateurs d'entreprise)

9 L'ACCOMPAGNEMENT DIRECT VERS L'EMPLOI



ACCOMPAGNEMENT DIRECT VERS L'EMPLOI 3 **Tout militaire ayant au moins 4 ans de services**

Prestations	Public	Durée	Lieu	Particularités
Séance de Techniques de Recherche d'Emploi (STRE)	<ul style="list-style-type: none"> devant apprendre les techniques de communication avec l'entreprise (CV, offre d'emploi, lettre de candidature, entretien d'embauche) 	* trois jours	Dans les CIR ou ARCO avec : <ul style="list-style-type: none"> cabinet civil consultant interne 	* prestation collective
Séance d'Accompagnement vers l'Entreprise (SAE)	<ul style="list-style-type: none"> ayant besoin d'un accompagnement individualisé et soutenu dans sa recherche d'emploi (stratégie, connaissance du marché de l'emploi et de la vie en entreprise) 	* 6 mois - 4 semaines CIR - 5 mois recherche emploi avec suivi bimensuels	Dans les CIR ou cabinets civils par des consultants professionnels	* soutien psychologique - difficulté à se vendre - retour à la vie civile
Période d'Adaptation en Entreprise (PAE)	<ul style="list-style-type: none"> avec acquis transférables ayant besoin de se familiariser avec la vie en entreprise 	* 6 mois	Dans l'entreprise choisie par le militaire	* après 3 mois de PAE, décision du chef d'entreprise de conclure son CDI ou CDD ≥ 6 mois
Parcours Individualisé du Créateur (PIC)	<ul style="list-style-type: none"> ayant besoin d'être conseillé et accompagné dans le montage et la réalisation de son projet de création ou de reprise d'entreprise. 	* 6 mois	* Prise en charge CIR	* suivi par un opérateur spécialisé
Accompagnement vers l'emploi des cadres en métropole (AEC)	<ul style="list-style-type: none"> présentant un profil de cadre et ayant besoin d'un simple accompagnement vers l'emploi 	* 10 h (sur 6 mois)	Avec le prestataire retenu par le militaire	* prestation très souple pour sa mise en œuvre et adaptable à chaque individu * requiert une forte autonomie
Accompagnement vers l'emploi dans les DOM-COM (AVE)	<ul style="list-style-type: none"> ayant besoin d'un accompagnement individualisé et soutenu dans sa recherche d'emploi ou dans sa création d'entreprise dans les DOM-COM 	* 6 mois	Dans les cabinets civils : <ul style="list-style-type: none"> consultant professionnel 	* pour le militaire affecté dans les DOM-COM au jour de sa demande et comptant s'y retirer
Indemnité d'Accompagnement de la Reconversion (IAR)	<ul style="list-style-type: none"> promu à titre conditionnel et quittant le service à + de 6 mois de la limite d'âge 		<ul style="list-style-type: none"> Orientation obligatoire préalable à l'ARCO Incompatible avec les autres aides à la reconversion, le congé du personnel navigant, le pécule et un emploi dans les collectivités publiques pendant 3 ans 	






MINISTÈRE DE LA DÉFENSE

LA RECONVERSION DES MILITAIRES

DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES DU MINISTÈRE DE LA DÉFENSE

1

LE MINISTERE DE LA DEFENSE EN 2007

431 000 personnes



350 000 PERSONNELS MILITAIRES



81 000 PERSONNELS CIVILS

15

2

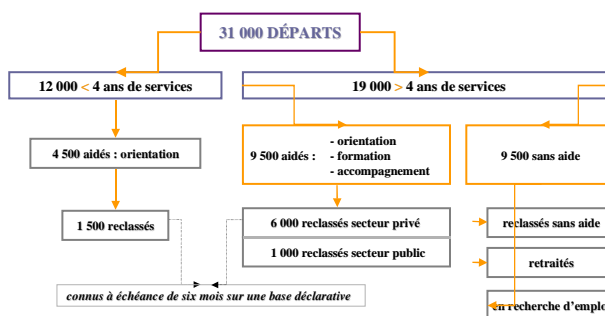
LES CARACTÉRISTIQUES DES RESSOURCES HUMAINES MILITAIRES

- Une population jeune
- Un taux de contractuels élevé (65% pour les armées)
- Des carrières courtes
- Du recrutement à la reconversion : une gestion de flux
- Promotion interne forte
- Mobilité fonctionnelle et géographique importante

16

3

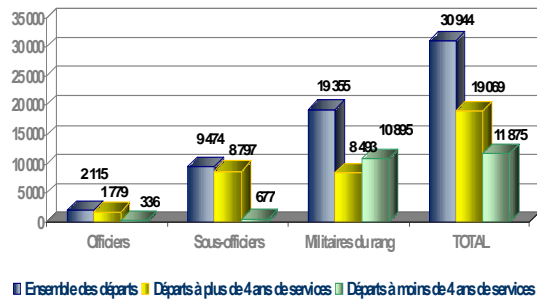
DÉPARTS, RECONVERSION ET RECLASSEMENT DES MILITAIRES (DONNÉES 2007)



17

4

LES DÉPARTS DES MILITAIRES EN 2007



18

5

Quatre axes de rénovation présentés au Conseil Supérieur de la Fonction Militaire lors de sa 76^{ème} session (10-14 décembre 2007) :

- Personnaliser davantage et adapter le dispositif de reconversion
- Optimiser de façon décisive le fonctionnement de la chaîne reconversion
- Mettre en place ou renforcer les outils permettant de faciliter la poursuite d'une activité professionnelle
- Développer le partenariat entre le ministère de la défense et les entreprises

19

6

Les mesures d'aide au départ pour le personnel militaire (1/3)

Le pécule modulable d'incitation au départ :

- 16 à 48 mois de solde brute
- exonération d'impôt sur le revenu
- versement en deux tranches

NB : Pour les engagés, ce pécule (18 mois de solde) ne remplacera pas mais complètera, sans cumul, l'indemnité de départ des personnels non officiers (IDPNO) de 14 mois

L'indemnité spécifique de préparation de la reconversion :

- objectif : améliorer la rémunération des militaires bénéficiaires d'une prime de qualification pendant le congé de reconversion

20

7

Les mesures d'aide au départ pour le personnel militaire (2/3)

Recrutement dans les fonctions publiques (objectif d'augmentation des reclassements des militaires à hauteur de 1 100 par an) :

- mise en œuvre du dispositif rénové des emplois réservés à partir de 2009
- dynamisation du détachement-intégration :
 - au titre de l'article L. 4139-2 du code de la défense (ex-" loi 70-2") en rénovant la procédure de sélection des candidats
 - au titre du détachement-intégration de droit commun dont le principe est fixé par le projet de loi relatif à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique
- mise en œuvre de la convention signée le 17 juin 2008 avec le CNFPT pour faciliter le recrutement des militaires dans la fonction publique territoriale

21

8

Les mesures d'aide au départ pour le personnel militaire (3/3)

Part des mesures d'aide au départ dans la "manœuvre RH" (période 2009-2011) :

	2009	2010	2011
Réductions d'effectifs prévues	5 006	6 162	6 063
Pécules	1 200	1 200	1 200
Recrutements dans la fonction publique	1 100	1 100	1 100

22

9

Les autres nouveaux leviers de la reconversion

5.1 Les dispositifs permettant de faciliter la poursuite d'une activité professionnelle

- Bilan professionnel de carrière**
- Assouplissement des règles de congé de reconversion**
- Cumul entre pension et traitement d'activité dans le secteur public**
- Versement d'un capital assorti du renoncement transitoire au bénéfice de la pension**
- Congé pour création ou reprise d'entreprise**
 - ces dispositifs vont faire l'objet d'un projet de loi particulier (en cours de discussion interministérielle)

23

10

Les autres nouveaux leviers de la reconversion

5.2 Les dispositifs permettant de faciliter la poursuite d'une activité professionnelle

- ☑ **Reconnaissance des qualifications et des acquis des militaires**
 - Inscription des titres au répertoire national des certifications professionnelles (RNCP)
 - Validation des acquis de l'expérience (VAE)

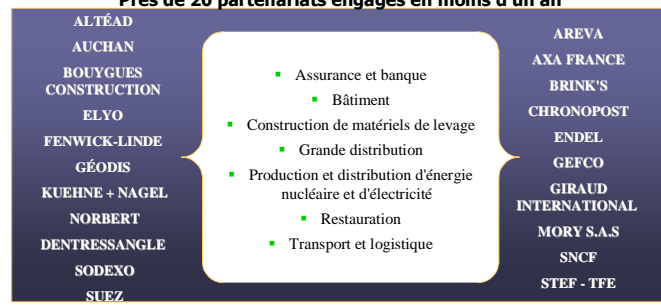
24

11

Les autres nouveaux leviers de la reconversion

5.2 Le développement des partenariats entre le ministère de la défense et les entreprises

Près de 20 partenariats engagés en moins d'un an



25

12

Les autres nouveaux leviers de la reconversion

5.3 La création d'un service unique de reconversion pour faciliter le reclassement des militaires dans le secteur privé

- ☑ **Organisation du futur dispositif :**
 - prise en charge des militaires et des personnels civils de la défense en situation de réorientation professionnelle, ainsi que des conjoints
 - rattachement au SGA (DRH-MD)
 - mise en œuvre des projets professionnels de reclassement au sein de pôles intermédiaires régionaux
 - contact de proximité au sein des bases de défense

26



	(M€)
Prestations	16
RCS des militaires en reconversion	58
RCS des personnels de la chaîne de reconversion	32
Fonctionnement de la chaîne de reconversion	2
TOTAL	108

Montant de l'indemnisation du chômage en 2007 : 82 M€

ANNEXE III

SYNTHESE

QUATRE AXES DE RENOVATION PRESENTEES AU CSFM 76^{EME} SESSION (10-14 DECEMBRE 2007)

« Trois axes d'effort que la politique des ressources humaines doit mettre au cœur du dispositif :

- Rationaliser les structures de la chaîne reconversion et simplifier la mise en œuvre des aides et outils existants
- Responsabiliser les différents échelons de la chaîne reconversion et améliorer la communication
- Rapprocher les acteurs de la chaîne reconversion au plus près de l'entreprise et des experts. »

Les dispositifs d'aide au retour à la vie civile constituent un facteur essentiel de l'attractivité des carrières militaires...

Les parcours professionnels dans le secteur civil vont aller en s'allongeant de manière progressive et durable (...) Les armées ne pourront se contenter d'inciter ou d'accompagner les départs...

L'accès à l'emploi civil doit constituer le fil directeur d'une politique rénovée d'aide à l'emploi des militaires.

La politique du ministère de la défense en matière d'accès à une seconde carrière des militaires doit être en mesure de répondre aux impératifs des armées (impératif de jeunesse, qualité des déroulements de carrière, maîtrise des départs) et de permettre aux militaires de quitter le moment venu l'institution dans de bonnes conditions, en leur donnant les moyens d'un retour à une activité professionnelle dans la vie civile.

1. Personnaliser davantage et adapter le dispositif de reconversion

1.1 Développer les possibilités de démarches individuelles (distinctes des formations qualifiantes) en vue de la préparation à un emploi civil (approche qualitative).

1.1.1 Le dispositif actuel basé sur une information, orientation et aide à la reconversion limite l'initiative individuelle du militaire et la responsabilisation de l'accompagnateur et ne répond que partiellement aux diverses attentes individuelles.

1.1.2 Cette approche garantit une analyse fine et personnalisée des besoins d'accompagnement et l'adéquation des moyens aux besoins.

1.2 Aider davantage les personnels de moins de quatre ans de service.

1.2.1 Politique en faveur de l'égalité des chances. Population MDR précaire^{13, 14}

1.2.2 Développer les Sessions d'Orientation des Jeunes Militaires pour ceux quittant les armées dans l'urgence.

1.2.3 Conforter le partenariat renforcé avec le service public de l'emploi par le biais des missions locales.

1.2.4 Transférer à l'UNEDIC la charge du paiement de l'allocation de retour à l'emploi ce qui ouvre droit aux prestations du service public de l'emploi.

1.2.5 Promouvoir des actions courtes de formation (permis de conduire...)

1.3 Modifier les modalités actuelles du congé de reconversion, pour le rendre souple et adaptable à toutes les situations.

1.3.1 Le congé de reconversion actuel est inadapté aux volontaires de moins de quatre ans de service : droit individuel à la préparation à un emploi et formations courtes (120 jours si plus de 4 ans de service et 20 en-deçà).

¹³ Si les militaires du rang constituent une ressource essentielle dans le cadre d'une armée professionnalisée, les engagés de moins de quatre ans et les volontaires sont toutefois caractérisés par une certaine précarité professionnelle. Parmi les 30 000 militaires qui quittent chaque année les armées, 12 700 totalisent moins de quatre ans de service et représentent de l'ordre de 50% des militaires indemnisés au titre du chômage.

¹⁴ L'objectif de fidélisation de cette population au-delà de quatre ans est prioritaire pour les armées et doit continuer à être clairement affiché.

1.3.2 Instituer l'obligation de bilans professionnels réguliers de carrière au profit des personnels militaires (visibilité gestion prévisionnelle de carrière, bilan de compétences si orientation vers dispositif de reconversion compris non pas comme une incitation au départ mais une aide à la décision du militaire.

2 Optimiser de façon décisive le fonctionnement de la chaîne reconversion

2.1 L'organisation du dispositif de reconversion reste très segmentée.

2.2 Les efforts de coordination et de mutualisation doivent être poursuivis.

2.2.1 Renforcement de la fonction accompagnateur reconversion.

2.2.2 Amélioration de la coordination de la fonction placement au niveau déconcentré (partage de l'information entre les armées). Expérimentation généralisée fin 2008.

2.2.3 Développement du rôle des CIR en tant qu'animateurs de réseau.

2.2.4 Mise en œuvre par DRH-MD d'un portail internet (offres d'emploi et CV).

2.3 Constituer des chaînes de reconversion interarmées au niveau régional et local

2.3.1 La segmentation nuit à la lisibilité du dispositif de reconversion pour les militaires et les entreprises.

2.3.2 En dépit des spécificités des armées il faut promouvoir l'égalité d'accès à la reconversion.

2.3.3 Cette segmentation est coûteuse et induit des pertes de productivité.

3 Mettre en place ou renforcer les outils permettant de faciliter la poursuite d'une activité professionnelle

3.1 Améliorer la reconnaissance des qualifications et acquis militaires.

3.1.1 Enregistrer les titres et diplômes militaires au RNCP. Développer la VAE.

3.2 Dynamiser l'accès des militaires aux fonctions publiques (Intégration, détachement et emplois réservés)

3.2.1 Eu égard à l'existence de limites d'âge et à l'impératif de jeunesse imposé aux armées.

3.2.2 Eu égard à la gestion des flux et donc des carrières courtes.

3.3 Conditionner partiellement le bénéfice de mesures d'aide au départ à la reprise d'une activité professionnelle.

3.3.1 Pécule modulable d'incitation à une seconde carrière.

3.3.2 Augmentation de la pension de retraite.

3.3.3 Levée des dispositions anti-cumul pension-salaires dans la fonction publique et assimilée.

3.3.4 Versement d'un capital en cas de renoncement à la pension de retraite.

3.3.5 Congé pour création ou reprise d'entreprise par un militaire.

4 Développer le partenariat ministère de la défense-entreprises

Grandes entreprises, PME-PMI, Rotary Club, Entreprises de travail temporaire, portail internet d'offres d'emploi.

Conclusions de conventions nationales avec les grandes entreprises relayées localement par les CIR.

Appui sur les réservistes dans le cadre du lien armées-nation.

ANNEXE IV
ANALYSE DES DONNEES CHIFFREES MINDEF 2007

CHIFFRES DRH MINDEF 2007		%
EFFECTIF PERSONNELS MILITAIRES	350 000	81,21
EFFECTIF PERSONNELS CIVILS	81 000	18,79
TOTAL	431 000	100,00
DEPARTS (PLUS OU MOINS DE 4 ANS DE SERVICE)		
PLUS DE 4 ANS DE SERVICE	19 000	100,00
ORIENTES,,,	9 500	50,00
DONT RECLASSES	7 000	36,84
SANS AIDE	9 500	50,00
NON RECLASSES	12 000	63,16
MOINS DE 4 ANS DE SERVICE	12 000	100,00
ORIENTES	4 500	37,50
DONT RECLASSES	1 500	12,50
SANS AIDE	7 500	62,50
NON RECLASSES	10 500	87,50

DEPARTS PAR CATEGORIE		% CAT.	% TOTAL
OFFICIERS			
PLUS DE 4 ANS DE SERVICE	1 779	84,11	9,33
MOINS DE 4 ANS DE SERVICE	336	15,89	2,82
TOTAL	2 115	100,00	6,83
SOUS-OFFICIERS			
PLUS DE 4 ANS DE SERVICE	8 797	92,85	46,13
MOINS DE 4 ANS DE SERVICE	677	7,15	5,69
TOTAL	9 474	100,00	30,58
MDR			
PLUS DE 4 ANS DE SERVICE	8 493	43,81	44,54
MOINS DE 4 ANS DE SERVICE	10 895	56,19	91,49
TOTAL	19 388	100,00	62,59
TOTAL DEPARTS			
PLUS DE 4 ANS DE SERVICE	19 069	61,56	61,56
MOINS DE 4 ANS DE SERVICE	11 908	38,44	38,44
TOTAL	30 977	100,00	100,00

ANNEXE V

Note de synthèse

Article « *Pourquoi les jeunes s'engagent-ils aujourd'hui dans les armées ?* »

Jean-François LEGER

In Revue Française de Sociologie 2003, 713-734

1. Les critères génériques de l'engagement

Jeunes peu diplômés (CAP-BEP) ayant des difficultés à s'inscrire sur le marché du travail. Un débutant sur deux enchaîne au moins quatre situations d'activité au cours des cinq années qui suivent sa sortie du système éducatif. On ne peut affirmer que l'engagement dans les armées est un engagement par défaut après épuisement des opportunités offertes par le marché du travail.

Construction d'une identité autonome et d'un statut professionnel (« se fixer ») au travers de l'engagement au sein des Armées qui ne peut être réduite au seul arbitrage économique.

Les armées sont un pourvoyeur de salaire fiable.

L'armée est un milieu professionnel rassurant.

Le contrat est idéalisé au moment de l'engagement :

- Notion de précarité non associée à l'engagement volontaire,
- Être militaire c'est être protégé du licenciement économique,
- Être militaire c'est valorisant.

Les armées sont un univers profondément organisé :

- Hiérarchie et encadrement perçus positivement et synonyme de considération,
- Organisation militaire perçue comme efficace,
- L'armée « règle » le quotidien.

2. Distinguo entre les Armées

Armée de Terre

Activité combattante.

Rupture avec le monde civil. Motivation et critères physiques et sportifs. Garçons peu diplômés originaires des milieux populaires. Métier conforme à la définition de la virilité. Échapper à la routine. Dynamique professionnelle et personnelle. Désir de changement. Notion de risque, d'habileté et de maîtrise de soi.

Marine nationale

Métiers techniques. Technologie militaire. Sélection plus rigoureuse que les autres armées quant au niveau scolaire (BTS, DUT).

Orientation vers le métier militaire afin de valoriser le parcours scolaire.

Excellence technique. Formation à des techniques de haut niveau a priori inaccessibles dans le civil. Devenir un spécialiste de haut niveau. Expérience enrichissante éventuellement monnayable sur le marché de l'emploi civil. L'engagement dans les armées est une étape du parcours professionnel et non une fin en soi. Lors de l'engagement les jeunes ne se sentent pas particulièrement concernés par la perspective de combattre pour défendre les intérêts du pays.

Gendarmerie nationale

Activités de sécurité et de protection.

Un engagement civique de proximité à caractère concret. Dimension de service public de l'activité militaire qui s'inscrit dans la réalité quotidienne et le danger qu'elle présente. Sentiment d'utilité. Priorité à la prévention sur la répression. Position intermédiaire entre le militaire et le civil.

Armée de l'air

Distanciation forte par rapport à l'activité militaire.

Emplois communs à ceux proposés par le marché de l'emploi civil.

Engagement à caractère pragmatique. Emplois stables et équitables, égalité de traitement homme-femme. Système de promotion interne basé sur la réussite aux examens. Première expérience professionnelle à proximité

du domicile. Polyvalence de l'activité exercée (secrétariat, restauration, gestion-administration...) dans un univers moins concurrentiel que le civil.

Conclusion

Certains métiers tertiaires peuvent échapper à toutes classifications.

La détermination des attentes des jeunes lors de leur recrutement par les armées est important car elle peut contribuer si elle est suivie d'actions à fidéliser leur personnel et son aptitude à stimuler l'engagement professionnel.

ANNEXE VI

PRESENTATION DRH/AT



DRH/AT
direction des ressources humaines de l'armée de terre

***Le profil de l'EVAT
au recrutement***
Colonel LALUBIN
22 janvier 2009

L'armée de terre et les jeunes

Les jeunes d'aujourd'hui ; la génération Y

- ✓ La génération du « nouveau réalisme » : très pragmatique
- ✓ Un esprit très critique
- ✓ Une génération beaucoup plus informée qu'on ne le croit (ce qui ne veut pas forcément dire qu'elle l'est toujours bien)

! Pour la génération Y, le travail n'occupe plus une place centrale

! Et pourtant ils ont la volonté, via le travail, de donner du sens à leur vie !

DRHAT

L'armée de terre et les jeunes

■ **De la posture humanitaire à la posture guerrière : une génération dont les aspirations et le comportement sociologique ne sont pas en adéquation avec l'offre de vie de l'armée de terre:**

■ **Mais parfaitement identifié comme un CDD rentable (savoir-faire + savoir-être)**

DRHAT

Caractéristiques de l'offre RH actuelle

2007 marque le passage d'une communication d'image à vocation de recrutement à une véritable communication RH

« L'engagement partagé », bien plus qu'un slogan:

- ✓ La réciprocité au cœur d'un dispositif gagnant-gagnant:
 - Promesses professionnelles: formation, évolution, reconversion
 - Promesses émotionnelles: aventure, ouverture au monde, solidarité
- ✓ Des promesses crédibles, appuyées par une campagne de preuves
- ✓ Un message qui ne trahit pas la réalité du métier de soldat



DRHAT

LE PROFIL DES EVAT EN 2008

20 ans 5 mois

11.7 % niveau 3^{ème}

62.2 % BEPC - CAP ou BEP

4.3 % niveau terminale

21.8 % bac ou plus

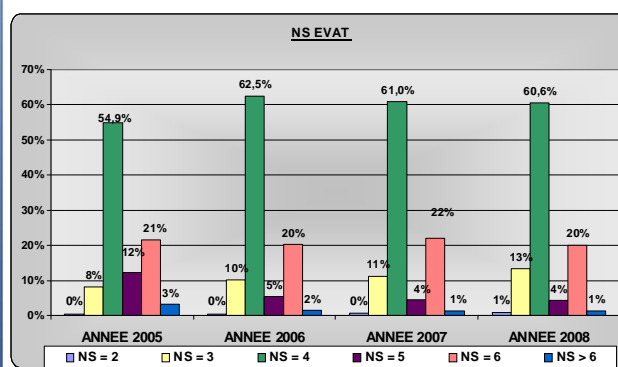


8.2 % sont des jeunes femmes

Source : memento statistiques SDR/BEE 2008

DRHAT

Evolution du niveau scolaire des EVAT (2005-2008)

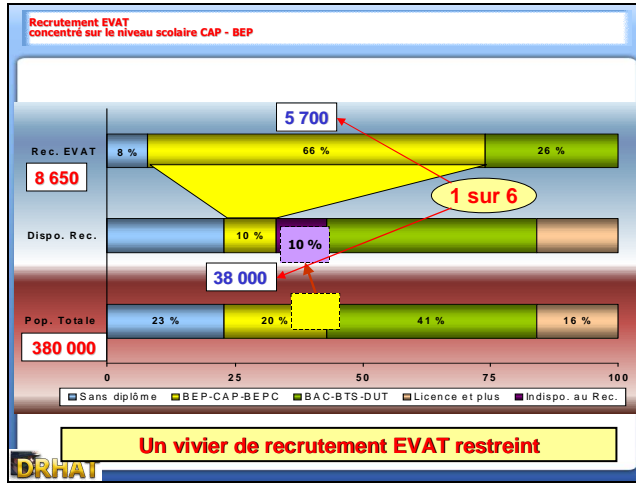


DRHAT

Les spécialités les plus tendues à recruter chez les MDR

- Electromécanicien
- Mécanicien SAAC
- Electromécanicien frigoriste
- Mécanicien NBC
- Boulanger
- Mécanicien en détection électromagnétique
- Opérateur réseau de zone
- Cuisinier
- Conducteur PL
- Agent de circulation routière

DRHAT



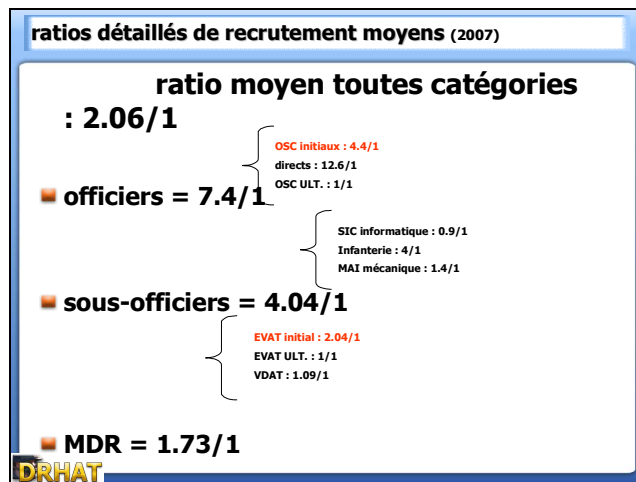
Militaires du rang : 2008 – 2009.

RECRUTEMENT REALISE 2008 : DOSSIERS SOUSCRITS

2008	8%	14%	25%	20%	20%	13%	TOTAL
	DOM-TOM	Ile de France	Région NE	Région NO	Région SE	Région SO	
EVAT	730	1445	2211	2226	1875	1271	9758
VDAT	116	208	724	501	575	383	2507
Somme :	846	1653	2935	2727	2450	1654	12265

RECRUTEMENT PREVU 2009 : DOSSIERS SOUSCRITS

2009	8%	14%	23%	20%	22%	13%	TOTAL
	DOM-TOM	IDF	NE	NO	SE	SO	
EVAT	720	1260	2070	1800	1980	1170	9000
VDAT	189	330	543	472	519	307	2360
Somme :	909	1590	2613	2272	2499	1477	11360



POPULATIONS RECRUTEES ET NIVEAU SCOLAIRE 2008						
POPULATION	VOLUME Recruté	Niveau Scolaire	VOLUME par Niveau Scolaire	Pourcentage		
OST	27	BAC+5	27	100,0%		
EOFIA	5	BAC	5	100,0%		
OSC/E	80	BAC+3	38	47,5%	BAC+3	25,5%
		BAC+4	24	30,0%	BAC+4	31,0%
		BAC+5	18	22,5%	BAC+5	43,5%
OSC/S	88	BAC+3	5	5,7%		
		BAC+4	28	31,8%		
		BAC+5	55	62,5%		
		BAC généraux	552	41,0%	BAC	83,8%
EVSO	1349	BAC pro	578	42,8%	BAC+	16,2%
		BAC+2	175	13,0%		
		BAC+3	44	3,2%		
		NS.2	57	1,8%		
EVAT	10086	NS.3	1092	13,1%		
		NS.4	5556	60,6%		
		NS.5	375	4,1%		
		NS.6 et +	1975	21,6%		
		NS.2	26	1,5%		
VDAT	1763	NS.3	463	26,2%		
		NS.4	1063	60,3%		
		NS.5	47	2,7%		
		NS.6 et +	164	9,3%		

ENQUÊTE 2008 DU SGA

**Le vivier de recrutement non officier des armées :
Jeunes Français de 17 à 23 ans (< bac + 2)**

Vivier potentiel des armées = 1 900 000 (nouveau dur = 980 000).

Concurrence :

- Professions les + recherchées : commerce et bâtiment.
- Métiers de la sécurité : 90 000 emplois d'ici 2010.

Image et attractivité.

- Bonne image générale des armées (90%).
- Mais attractivité moyenne (< 50%).
- Information imprécise sur le contenu des offres professionnelles.

Attractivité comparée des armées. Evolution 2000 – 2008.

- Armée de terre la plus attractive = 40% (Air = 16%, Marine = 10%).
- Forte hausse de l'attractivité de l'armée de terre.
- Stabilité de l'attractivité des autres armées.
- Préférence accrue pour le contrat de courte durée.

L'évolution de nos campagnes RH

Dès la professionnalisation, une communication centrée sur le métier de soldat et sur les valeurs:

> 1996- 2000: « L'engagement par excellence »

Avec ces chaussures
VOUS POUVEZ
devenir soldat.

L'Armée de Terre,
l'engagement par excellence.

Vous faites quoi
ces 3 prochaines années ?

> 2001- 2006: « Bien plus qu'un métier »

UN PAYS D'APPRENTISSAGE
EN ARMES. VENIS APPRENDRE
LE METIER DE SOLDAT.

DRHAT

ANNEXE VII

QUESTIONNAIRE AUDITION « JEUNES »

Ce questionnaire a été établi à partir des la Note de synthèse de l'Article « *Pourquoi les jeunes s'engagent-ils aujourd'hui dans les armées ?* » de Jean-François LEGER *In* Revue Française de Sociologie 2003, 713-734 dont vous avez reçu un exemplaire.

J'ai volontairement distingué 2 types de questions :

- Des questions tronc-commun ou interarmées pouvant être utilisées en début d'entretien.
 - Des questions spécifiques à chacune des Armées pouvant être utilisées en seconde partie d'entretien.
- J'ai affecté chaque question d'une cotation T, A, M, ou G en relation avec l'argumentaire développé dans l'article cité supra.

Ces questions ouvertes et fermées n'ont pas été sériées par thèmes ; cette modeste « *échelle de mensonge* » pourrait éviter un conditionnement des personnes interrogées.

Ces questions peuvent/doivent être posées avec l'objectif de mesurer les écarts éventuels de perception et/ou de vécu entre les attentes des candidats à l'engagement et les (re)sentiments éprouvés à l'issue de l'engagement.

I – Questions tronc-commun

1. Quel était votre diplôme scolaire le plus élevé avant votre engagement ?
2. Quelle était votre situation personnelle au regard de l'emploi préalablement à votre engagement (Scolaire, sans-emploi, Intérim, CDD, CDI...)?
3. Pour vous l'engagement militaire était-il synonyme de durée limitée ?
4. Votre engagement au sein des Armées a-t'il été un engagement « *par défaut* », décidé après avoir épuisé les opportunités offertes par le monde civil ?
5. Parmi ces affirmations lesquelles recueillent votre accord :
 - L'armée permet d'être autonome.
 - L'armée permet de construire un projet professionnel.
 - L'armée est un pourvoyeur de salaire fiable et d'emploi stable.
 - Être militaire c'est valorisant
 - L'armée offre un cadre organisé et sécurisant.

II – Questions spécifiques à chacune des armées

1. Ce qui caractérise l'armée c'est l'activité combattante (T).
2. Ce qui caractérise l'armée ce sont les métiers techniques et la technologie (M).
3. Ce qui caractérise l'armée ce sont les métiers de la sécurité et de la protection (G).
4. Ce qui caractérise l'armée ce sont des métiers proches ou identiques à ceux du monde civil (A).
5. J'ai choisi de m'engager dans l'armée car j'aime pratiquer des activités physiques et sportives (T).
6. J'ai choisi de m'engager dans l'armée afin de valoriser mon parcours scolaire (M).
7. Pour moi, l'activité militaire s'inscrit dans la réalité quotidienne de notre pays (G).
8. Pour moi, le métier militaire est synonyme de virilité, de risque et de maîtrise de soi (T).
9. L'engagement au sein des armées est un étape dans mon parcours personnel et professionnel (M).
10. Le métier militaire est synonyme d'engagement civique de proximité et doit privilégier la prévention (G).
11. Les armées offrent une égalité de traitement homme-femme (solde, promotion basée sur la réussite aux concours ou examens...) (A).
12. J'ai choisi de m'engager par goût du changement (T).
13. J'ai choisi de m'engager pour être utile socialement (G).
14. J'ai choisi de m'engager afin de me former à l'utilisation de technologies de haut niveau (M).

ANNEXE VIII

ALLOCUTION D'HERVE MORIN MINISTRE DE LA DEFENSE A L'OUVERTURE DE LA JOURNEE DE LANCEMENT DE DEFENSE MOBILITE L'AGENCE DE RECONVERSION DE LA DEFENSE

Paris, le 26 mars 2009

« Monsieur le secrétaire général pour l'administration,
Monsieur le directeur,
Messieurs les officiers généraux,
Messieurs les officiers,
Mesdames et messieurs,

La reconversion est un élément essentiel de notre politique de défense. Essentiel car en période de crise, nous devons tout mettre en œuvre pour favoriser l'emploi.

Essentiel car l'immense effort de réorganisation du ministère que nous avons engagé se traduira par de nombreuses reconversions. Essentiel surtout car une reconversion réussie, c'est la garantie d'un recrutement de qualité. Plus les perspectives offertes par une sortie du ministère seront attrayantes, plus nous attirerons de talents.

Avec la reconversion, ce n'est donc pas seulement l'avenir de ceux qui quittent l'institution que nous préparons, c'est d'abord notre propre avenir.

Le 30 juillet 2008, j'ai décidé de la création d'un service unique de reconversion de la défense.

Et si je suis devant vous aujourd'hui, c'est pour vous délivrer une feuille de route pour les prochains.

Depuis dix ans, l'organisation du dispositif de reconversion du ministère de la défense pose questions.

J'ai maintes fois eu l'occasion de m'exprimer là-dessus.

Les services de reconversion du ministère étaient bien trop segmentés, voire cloisonnés, l'organisation en « tuyaux d'orgue » conduisant à une déperdition dans la collecte des offres d'emploi.

Comme beaucoup d'entre vous, je connais bien les entreprises et les difficultés qu'elles rencontrent lorsqu'elles souhaitent recruter un ancien militaire. Or ce n'est pas aux entreprises de s'adapter à notre organisation mais bien à la Défense de s'organiser pour répondre aux besoins de recrutement des entreprises.

Je souhaite donc que la nouvelle Agence :

1. rationalise les structures de la chaîne de reconversion pour la responsabiliser et simplifier la mise en œuvre des aides et des outils ;

2. dispose d'une responsabilité financière et budgétaire clairement identifiée, et d'une communication améliorée ;

3. rapproche les experts de la reconversion du monde de l'entreprise.

De plus, j'ai pu constater combien il était difficile aujourd'hui de tirer le meilleur profit des 25 conventions que j'ai déjà signées avec les entreprises.

Autant vous le dire franchement : les résultats obtenus ne sont pas à la hauteur de mes attentes, et surtout de celles des personnels. Ils ne sont pas à la hauteur non plus des capacités de reconversion offertes par les entreprises.

Il nous faut mieux valoriser les compétences de nos candidats pour satisfaire aux besoins multiples des acteurs de l'économie nationale.

L'agence de reconversion de la défense sera dès 2009 un dispositif clé de la réussite de la manœuvre des ressources humaines de notre ministère.

Elle doit être un outil d'accompagnement au départ des militaires.

Elle doit aussi permettre l'accompagnement des civils dans le cadre des restructurations.

Il faut que tous ceux qui, civils et militaires, entreprendront une démarche d'accès à l'emploi privé se voient proposer un accompagnement personnalisé.

J'ajoute que le dispositif d'aide à l'emploi des conjoints fera partie des compétences de l'Agence.

Enfin, concernant la Gendarmerie nationale, elle ne rejoint pas Défense Mobilité, mais nous nous sommes engagés à prendre en charge ses candidats à la reconversion. Je vous demande donc de continuer à travailler ensemble.

J'attends donc de Défense Mobilité qu'elle garantisse à tous les candidats à la reconversion une qualité de service qui les place dans les meilleures conditions possibles d'accès à l'emploi. C'est cette culture du service et de l'efficacité qui doit être le fil conducteur de votre action. Chaque personnel doit faire l'objet de toute votre attention.

Leur avenir professionnel et souvent personnel repose en grande partie sur votre sens de l'écoute, sur votre engagement à leurs côtés, sur vos conseils et sur vos réseaux.

Pour cela, il nous faut affirmer une culture de résultats au sein de l'Agence. Sa seule finalité, c'est l'emploi.

Le moment est donc venu de fixer concrètement les objectifs à atteindre.

Nous voulions un taux de placement des inscrits de 60%. Ce taux, vous l'avez atteint en 2008. Je vous en félicite.

En 2009, il faut faire mieux encore, et je souhaite que vous atteigniez l'objectif de 70 % de placement positifs.

Je sais que la crise économique rend cette mission plus difficile. Mais, connaissant la qualité de vos équipes et leur dévouement, cet objectif me paraît tout à fait réaliste.

En 2010, quand Défense Mobilité sera totalement en ordre de bataille, nous viserons un taux de 75%.

C'est ambitieux, je le sais. Et pour réaliser ces objectifs, il vous faudra concevoir et mettre en œuvre de nouveaux outils.

D'abord, mieux informer les candidats potentiels.

Pour cela, vous devrez mettre en œuvre les moyens de communication adaptés. Je pense notamment à la réalisation d'un site intranet et internet. Ce site unique doit être pleinement opérationnel à l'été.

Ensuite, avoir une parfaite connaissance des partants.

Cela signifie qu'avec le soutien du commandement, vous devez vous rapprocher des gestionnaires afin d'identifier les partants dans les délais nécessaires à leur prise en charge. Et je vous demande d'avoir un entretien individuel d'information avec chacun d'entre eux, quelles que soient leurs conditions de départ. Une reconversion réussie ne peut reposer que sur l'information et l'anticipation préalables.

Enfin, développer un accompagnement personnalisé.

Il faut que Défense Mobilité définisse une nouvelle ingénierie d'accompagnement dans laquelle un consultant est responsable de tout le processus d'un candidat : de son orientation à son intégration en entreprise. C'est comme cela que fonctionnent les cabinets civils.

Je suis convaincu que cette responsabilisation vous assurera la reconnaissance que vous attendez.

Par ailleurs, le ministère de la défense consent un effort important pour former les candidats à la reconversion.

Tout ce qui facilite la reconnaissance et la transposabilité des compétences développées pendant le parcours professionnel des militaires et civils doit être optimisés. Je pense en particulier à la validation des acquis de l'expérience ou à la certification des titres professionnels.

Cela passe notamment par une formation des référents réalisée dès le deuxième semestre 2009.

Mesdames et messieurs, l'objectif, je le redis, l'objectif, c'est l'accès à l'emploi, c'est-à-dire le placement ou le reclassement.

Le reclassement vers les fonctions publiques, c'est une des clés de la réussite de la manœuvre RH.

L'objectif de 2100 reclassements annuels doit être atteint dès 2009. Dans ce cadre, la fonction publique territoriale présente un fort potentiel de reclassement. Il vous faut donc nouer à tous les niveaux des contacts avec les centres de gestion et les recruteurs des collectivités territoriales.

Autre objectif prioritaire : la maîtrise et la réduction des dépenses d'indemnisation chômage.

Le coût de l'indemnisation chômage, en 2008, c'est 85 millions d'euros.

A périmètre constant, c'est-à-dire selon les modalités actuelles d'indemnisation, ce montant doit être stabilisé en 2009. Il devra ensuite baisser de 20% sur les trois prochaines années.

2009 sera une année difficile compte tenu de la conjoncture économique, je le sais.

Je sais par exemple que le chômage est important chez les moins de quatre ans de service. Je demande donc au directeur de l'agence de se rapprocher de Pôle Emploi pour nouer un partenariat qui facilite leur prise en charge.

Pour éviter que de trop nombreux chômeurs s'installent dans cette situation, je vous invite aussi à les suivre après la radiation des contrôles.

A cet égard, je souhaite vous citer l'exemple d'une agence pour l'emploi des militaires de l'armée de terre qui a eu l'idée de renouer le contact avec des chômeurs en les invitant à se présenter à l'agence pour retirer un cadeau. 40 d'entre eux sont venus chercher leur cadeau... un logiciel d'aide à la rédaction de CV. Cette agence a ainsi permis le retour à l'emploi de près de 80 chômeurs en 2008.

Ce type de bonnes pratiques, il faut les faire connaître, peut-être par le biais d'un intranet dédié, et pourquoi pas les généraliser. C'est une des clés du succès.

Le travail en réseau au sein de l'Agence devra faciliter ces échanges.

Mesdames et messieurs, vous étiez responsables de la reconversion des militaires, vous suivrez désormais l'ensemble de la communauté de Défense : les militaires, les civils et leurs conjoints.

Votre compétence et l'esprit de solidarité qui vous caractérisent pourront donc à présent servir tous les ressortissants de la Défense désireux d'accéder à un emploi en dehors du ministère.

Je vous ai indiqué les objectifs que je souhaitais vous fixer. Vous connaissez donc mon ambition pour la fonction reconversion de ce ministère.

Je suivrai avec la plus grande attention les résultats de Défense Mobilité.

Et je n'ai aucun doute sur votre capacité à relever ce défi.

Je sais votre implication, je sais votre savoir-faire.

Je sais donc pouvoir compter sur vous pour cette mission si importante.

Je vous remercie. »

ANNEXE IX

A Brive, le 27/05/09
Jacques DUBEC
Représentant CFDT à la Commission
Armées Jeunesse

Monsieur le Général Lagrange
Secrétaire Général de la Commission Armées Jeunesse

Mon général,

Lors de la réunion du groupe « Reconversion » du 14/05/09, je suis intervenu pour exprimer l'impression selon laquelle les jeunes soldats (du moins ceux qui nous intéressent) n'avaient pas autant de facilités que leurs camarades civils du même âge à accéder à internet.

J'ai donc mené mon enquête, qui bien sûr ne vaut que pour le régiment où je travaille.

Tout d'abord, ils possèdent quasiment tous téléphone et ordinateur portable. Le régiment ayant un recrutement national, y compris DOM TOM, les soldats vivent dans l'immense majorité à la caserne, et les pratiques Internet varient donc beaucoup.

Ceux qui rentrent le week-end chez eux préfèrent majoritairement se connecter à leur retour à la maison. Parmi ceux qui ne peuvent rentrer que rarement, certains utilisent le système « clé 3G ». En effet, aucun branchement par ligne téléphonique n'est possible au sein du régiment, que les bâtiments soient neufs ou anciens.

Paradoxalement, tous disent qu'en OPEX les conditions sont meilleures sur cet aspect. Ainsi, en Côte d'Ivoire, l'accès à Internet par Wi Fi était illimité ; tandis qu'en Afghanistan existait la possibilité d'acheter des cartes permettant d'avoir accès à 10h d'Internet.

Une de leurs revendications est donc l'accès par Wi Fi à Internet depuis leur chambre pour plus d'intimité, ou tout au moins depuis un « cybercafé » qui pourrait être au Cercle Mess ou à la « Popote » de leur compagnie. D'après leurs dires, certains régiments offrent d'ailleurs déjà cette possibilité.

Pour conclure, si le taux de possession de téléphone et d'ordinateur portable est très élevé, le coût et les conditions d'utilisation de la clé 3G font que la majorité des jeunes soldats hésitent à utiliser ce système. L'ordinateur sert alors en priorité à visionner films et autres documents préalablement téléchargés.

Je vous engage donc à faire part à mes collègues de ce courrier, que vous pourrez joindre au prochain compte-rendu de réunion si vous le pensez nécessaire.

Recevez, Mon Général, mes meilleures salutations.

Cordialement,

Jacques Dubec

ANNEXE X

LE CONGE DE RECONVERSION

Article L 4139-5 du code de la Défense

« Le militaire peut bénéficier sur demande agréée :

1° De dispositifs d'évaluation et d'orientation professionnelle destinés à préparer son retour à la vie civile ;

2° D'une formation professionnelle ou d'un accompagnement vers l'emploi.

La formation ou l'accompagnement vers l'emploi sont accessibles au militaire ayant accompli au moins quatre ans de services militaires effectifs et sont destinés à préparer leur bénéficiaire à l'exercice d'un métier civil.

Pour l'acquisition de la formation professionnelle ou l'accompagnement vers l'emploi, le militaire peut, sur demande agréée, bénéficier d'un congé de reconversion et d'un congé complémentaire de reconversion, d'une durée maximale de six mois chacun.

Ces congés, destinés à préparer à l'exercice d'une profession civile, sont accordés au militaire ayant accompli au moins quatre ans de services militaires effectifs.

Durant ces congés, d'une durée maximale de douze mois consécutifs, le militaire perçoit, dans les conditions définies par décret en Conseil d'Etat, la rémunération de son grade. Celle-ci est suspendue ou réduite lorsque le bénéficiaire perçoit une rémunération publique ou privée.

La durée de ces congés compte pour les droits à avancement et pour les droits à pension.

A l'expiration du congé de reconversion ou du congé complémentaire de reconversion, selon le cas, le militaire est radié des cadres ou rayé des contrôles à titre définitif, sous réserve des dispositions prévues au VI de l'article 89 de la loi n° 2005-270 du 24 mars 2005 portant statut général des militaires. »

Article R 4138-28 du code de la Défense

« Pendant la durée du congé de reconversion prévu à l'article L. 4139-5, le militaire se consacre obligatoirement à la préparation d'une nouvelle activité professionnelle. A cette fin, il peut demander à bénéficier des aides mises à sa disposition, et notamment s'inscrire dans les organismes d'aide à la reconversion mis en place par le ministre de la défense.

Le ministre de la défense peut faire procéder aux enquêtes nécessaires, afin de vérifier si l'activité du bénéficiaire du congé de reconversion répond à l'objet mentionné au premier alinéa du présent article.

Lorsque le congé n'est pas mis à profit pour préparer le bénéficiaire à une nouvelle activité professionnelle, le ministre de la défense notifie au militaire la fin du congé par anticipation.

Les dispositions du 6° de l'article L. 4139-14 sont alors applicables au militaire. »

Article R 4138-29 du code de la Défense

« Le militaire placé en congé de reconversion perçoit la solde indiciaire, l'indemnité de résidence, le supplément familial de solde, l'indemnité pour charges militaires et, le cas échéant, la majoration de l'indemnité pour charges militaires.

Le militaire placé en congé de reconversion peut exercer une activité lucrative. Dans ce cas, il doit en informer le ministre de la défense en précisant, notamment, l'identité de son employeur et le montant des émoluments que celui-ci lui verse ou lui a versés.

La rémunération du militaire qui exerce une activité lucrative durant le congé de reconversion est réduite :

1° D'un tiers, si les émoluments perçus au titre de l'activité exercée sont supérieurs à la moitié de cette rémunération ;

2° De la moitié, s'ils sont supérieurs aux deux tiers de cette rémunération ;

3° Des deux tiers, s'ils sont supérieurs à 100 % de cette rémunération ;

4° Au montant de la retenue pour pension, s'ils sont supérieurs à 125% de cette rémunération ;

5° Au montant de la retenue pour pension, dans tous les cas où les émoluments alloués au titre de l'activité exercée pendant le congé sont versés par l'une des administrations et entreprises publiques ou l'un des offices, établissements et organismes publics ou privés, mentionnés à l'article L. 86-1 du code des pensions civiles et militaires de retraite. »

ANNEXE XI

LE PARCOURS DE RECONVERSION

Au titre de leur statut, tous les militaires ont la possibilité de bénéficier d'une orientation professionnelle qui doit leur permettre de déterminer leur futur métier, compte tenu de leurs compétences et des possibilités d'accès à l'emploi dans l'activité considérée.

S'ils ont effectué plus de quatre années de service, ils peuvent bénéficier, en outre, de congés de reconversion pendant lesquels ils seront disponibles pour recevoir une formation professionnelle ou être accompagnés vers l'emploi.

Les militaires ont donc la possibilité, avant leur départ des armées, de se préparer à leur futur métier puis, au moment de leur départ, de bénéficier d'une aide appropriée pour rechercher un emploi correspondant à leurs compétences.

Le parcours de reconversion comprend une phase de construction du projet personnel et après agrément une phase de réalisation de ce dernier.

I - Construire son projet

La phase d'orientation marque le début de la démarche active du militaire dans la conduite de sa reconversion. Elle permet, après élaboration d'un bilan personnel et professionnel, de définir et de construire un projet professionnel réaliste au regard des compétences à détenir et, réalisable au regard de l'environnement socio-économique du bassin d'emploi choisi. L'accompagnateur reconversion joue dans cette phase un rôle essentiel. En fonction de l'état de mûrissement du projet personnel du candidat à la reconversion, il dirigera ce dernier vers la prestation la plus adaptée. Une prestation qui, selon le cas, pourra être collective ou individuelle.

1 - Les sessions collectives

1.1 La Session Bilan Orientation (SBO) : elle est destinée aux sous-officiers et militaires du rang, et se déroule sur 5 jours. Animée par un prestataire civil, elle est organisée au sein des centres interarmées de reconversion (CIR). A l'issue, une fiche présentant les hypothèses de projets professionnels est jointe au dossier de demande d'aide à la reconversion.

1.2 Le séminaire bilan projets (SBP) : similaire à la SBO, il s'adresse aux officiers et sous-officiers titulaires d'un brevet du 2^{ème} degré, et se déroule sur une durée de 5 jours dans les locaux de l'association pour la reconversion civile des officiers et des sous-officiers (ARCO).

1.3 La Session Orientation des Hauts Niveaux (SOHN) : cette prestation est destinée à des officiers supérieurs occupant des responsabilités importantes et désirant se reconvertir dans des emplois en adéquation avec les fonctions tenues au sein de l'institution. Elle est organisée dans les locaux d'un cabinet prestataire et dure 6 jours répartis sur une période de plusieurs semaines.

1.4 La Session Orientation pour Jeunes Militaires (SOJM) : elle est destinée aux militaires de moins de 4 ans de services quittant l'institution dans l'urgence. Sur ce dernier point, le départ d'un militaire de l'institution alors qu'il n'a pas accompli un service militaire effectif d'une durée égale à quatre années minimum, ne peut être assimilé à « une situation d'urgence », cette disposition recouvrant en outre le cas des militaires victimes de blessures...

Organisée par les CIR sur une durée de 4 jours, elle se déroule au sein du 16^{ème} groupe d'artillerie de Rennes, de la base aérienne de Metz et du centre d'instruction naval de Saint-Mandrier.

2 - Les sessions individuelles

Entretien bilan orientation (EBO) : cet entretien a pour objet de confirmer le projet professionnel. L'EBO est lié à un projet de reconversion déjà mûrement réfléchi et clairement établi. Il repose sur la présentation du candidat et celle de son projet professionnel. Il comprend un bilan personnel, une analyse des acquis professionnels, une validation du projet et prépare les étapes suivantes du parcours de reconversion.

Bilan Individuel de Compétences (BIC) : cette prestation a pour objet d'identifier compétences et savoir-faire sur lesquels le candidat peut utilement construire son projet. Il s'agit d'un outil complémentaire pouvant, soit venir en soutien des actions conduites lors de prestations telles que les EBO, SBO ou SBP, soit en approfondir les conclusions. D'une durée de 3 demi-journées, le BIC est dispensé par un cabinet civil.

II - Itinéraire vers l'emploi

Une fois que son projet professionnel est établi, le candidat doit le valider – en liaison avec l'accompagnateur reconversion – en le confrontant aux réalités du marché de l'emploi du secteur professionnel et de la zone géographique d'installation. Il doit aussi se familiariser avec l'environnement du monde du travail en rencontrant les professionnels du métier choisi ou en se mettant en relation avec les chambres de commerce et d'industrie

(CCI), qui connaissent parfaitement l'économie locale. En outre, la construction – ou l'activation – d'un réseau de connaissances (anciens militaires, amis, famille), permet d'obtenir des avis complémentaires. La phase de validation du projet professionnel est donc une démarche personnelle. A l'issue, le dossier de reconversion peut être constitué afin d'être soumis à l'autorité militaire d'appartenance, pour agrément.

L'agrément définit la durée du congé de reconversion qui sera pris en charge financièrement par le ministère. Ce congé peut aller jusqu'à six mois pendant lesquels le militaire est en position d'activité. Il peut être suivi d'un congé complémentaire de six mois au plus au cours duquel, cette fois, le bénéficiaire sera en position de non activité. Par ailleurs, l'agrément détermine également les aides à la reconversion qui seront accordées. Ainsi, lorsque les compétences du candidat à la reconversion sont directement transposables dans le secteur civil, les prestations offertes viseront l'accompagnement direct vers l'emploi. Dans le cas contraire, elles seront consacrées à la réalisation d'une formation professionnelle.

1 - L'accompagnement direct vers l'emploi

1.1 Session de Techniques de Recherche d'Emploi (STRE) : il s'agit d'une prestation collective destinée à familiariser le militaire avec le processus de recherche d'emploi (curriculum vitae, lettre de motivation, analyse du marché du travail, réponse à une offre d'emploi, décryptage d'une annonce, préparation à un entretien d'embauche). Elle se déroule sur une durée de 3 jours, au sein des CIR ou de l'ARCO et est animée par un cabinet civil ou un consultant interne.

1.2 Session d'accompagnement vers l'entreprise (SAE) : il s'agit d'une prestation collective conduite par un consultant au sein des CIR de Paris, Bordeaux, Marseille pour les officiers et Bordeaux, Lille, Lyon, Marseille, Metz, Paris, Toulouse et Rennes pour les sous-officiers et les militaires du rang. Il s'agit d'une prestation très complète comprenant 4 semaines de formation intensive sur l'entreprise, le marché du travail et les techniques de recherche d'emploi, suivies d'un accompagnement du candidat à la reconversion au cours de réunions bimensuelles dans sa démarche de recherche d'emploi.

1.3 Période d'adaptation en entreprise (PAE) : il s'agit de faciliter l'obtention d'un contrat de travail. Au travers d'une convention, le candidat à la reconversion, bien que travaillant dans l'entreprise, est placé en congé de reconversion de 6 mois au plus, et est de ce fait rémunéré par le ministère. En contrepartie, le chef d'entreprise doit se prononcer sur sa décision d'embauche sous 3 mois. Ce dispositif permet donc à une entreprise de retenir une candidature, même si le poste n'est libéré que plusieurs mois après.

1.4 Parcours individualisé du créateur ou repreneur d'entreprise (PIC) : il a pour objet de conseiller et d'accompagner les candidats à la reconversion porteurs d'un projet de création ou de reprise d'une entreprise. Conduite par le CIR de la région de repli du militaire, le candidat est orienté vers un partenaire chargé de l'accompagner dans son projet. Une convention tripartite est alors signée entre le CIR, le partenaire retenu, et le créateur d'entreprise.

2- Une formation professionnelle

Lorsque le militaire – qui a élaboré un projet professionnel validé par le commandement et la chaîne de reconversion – ne dispose pas de compétences transférables directement dans le civil, il n'est pas possible d'engager d'emblée une démarche d'accompagnement direct vers l'emploi. L'objectif est alors de lui assurer une formation professionnelle lui permettant de combler l'écart entre son savoir-faire et les métiers civils auxquels il peut prétendre.

2.1 Les stages de formation : différents organismes participent à la formation des candidats à la reconversion. Ces derniers sont, notamment, des organismes sous convention avec le ministère de la défense comme :

- L'Association pour la formation professionnelle des adultes (AFPA) qui propose des formations au sein de ses 140 établissements et au Centre militaire de formation professionnelle de Fontenay-le-Comte (CMFP). Dans ce cadre, les formations sont gratuites pour les militaires entre 4 et 15 ans de service acceptant de suivre leur formation au CMFP.
- L'Office national des anciens combattants et victimes de guerre (ONAC) qui offre, au sein de ses 9 établissements, des formations gratuites pour les militaires ayant de 4 à 15 ans de services effectifs.

En outre, pour les formations qui ne sont pas dispensées par les organismes cités ci-dessus, il peut être fait appel à des organismes sous marché, notamment pour des métiers en demande tels que les transports, la sécurité des biens et des personnes, la sécurité incendie ou la conduite d'engins de chantier.

Enfin, certaines formations plus spécifiques, comme le CAP petite enfance, le diplôme d'aide-soignant, ou des formations d'ouvrier du paysage, de moniteur de sport, de plombier sont accessibles sous certaines conditions dans des organismes certifiés hors marché.

2.2 Période de formation gratuite en entreprise (PFGE) : la PFGE a pour objectif de permettre à son bénéficiaire d'acquérir une formation professionnelle au sein de l'entreprise de son choix. Le militaire est alors placé en congé de reconversion pour 6 mois au plus, et une convention est établie avec l'entreprise concernée qui, pour sa part, désigne un tuteur. Attention, le chef d'entreprise ne s'engage en rien à embaucher le stagiaire.

2.3 Validation des acquis de l'expérience (VAE) : il s'agit de permettre à une personne de faire valider trois années minimum d'expérience acquise dans le milieu professionnel (ou bénévole) afin d'obtenir un diplôme ou

de rejoindre un cursus de formation. A l'issue de l'examen du dossier (parfois associé à une mise en situation ou à la présentation d'un mémoire), un jury choisit d'accorder tout ou partie du diplôme et définit, dans ce dernier cas, les connaissances qui devront faire l'objet d'un contrôle complémentaire. La VAE est une démarche individuelle qui doit être engagée avant la date de radiation des contrôles ou de mise en position de non activité. Le remboursement prévu porte sur les frais d'inscription, les frais d'étude du dossier et l'accompagnement, à concurrence de 1 500 €.

2.4 Cycles d'enseignement : le candidat à la reconversion peut suivre à ses frais un cycle d'enseignement lui permettant d'acquérir un titre ou un diplôme. La formation doit avoir commencé avant la date de radiation des cadres ou de mise en position de non activité. Le remboursement maximum est fixé à 1 500 € (frais d'inscription et coûts pédagogiques).

Les militaires qui ont moins de 4 ans de services effectifs ont la possibilité de suivre, à leurs frais, un enseignement par correspondance afin d'obtenir une certification auprès de l'AFPA, du Centre national d'enseignement à distance (CNED), du Centre national de promotion rurale (CNPR), du Conservatoire national des arts et métiers (CNAM) et de l'Institut national des techniques économiques et comptables (INTEC). Ils peuvent alors bénéficier d'un remboursement dont le plafond est fixé à 600 €.

ANNEXE XII

LE DROIT INDIVIDUEL A LA FORMATION

Selon les dispositions légales, les salariés en Contrat à Durée Indéterminée, à temps complet ou partiel, sont éligibles au Droit Individuel à la Formation (DIF) à partir d'un an d'ancienneté dans l'entreprise.

Pour ce qui concerne les salariés en Contrat à Durée Déterminée, ils peuvent bénéficier du DIF après avoir travaillé dans l'entreprise pour une durée au moins quatre mois consécutifs ou non, sur la période des douze derniers mois. Précisons que cette ancienneté peut ne pas avoir été acquise au titre du même contrat de travail.

Le salarié peut cumuler 20 heures de formation sur une base annuelle, durant six ans avec un plafond fixé à 120 heures.

En cas de temps partiel ou CDD, les droits sont calculés au prorata du temps de travail.

L'employeur doit informer chaque salarié, par écrit et annuellement, du total des droits qu'il a acquis au titre du DIF.

L'employeur peut refuser de donner suite pendant deux années consécutives à une demande de DIF présentée par un salarié sans avoir à motiver ce refus.

Sauf disposition contraire, le DIF s'effectuera en dehors du temps de travail. Le salarié reçoit dans ce cas de figure une allocation de formation représentant 50% de sa rémunération nette de base.

Dans l'hypothèse où la formation se déroule durant le temps de travail le salarié ne perçoit pas d'allocation formation puisque sa rémunération est maintenue.

La loi prévoit que les actions de formation éligibles au titre du DIF sont :

Les actions de promotion permettant d'obtenir une qualification plus élevée,

Les actions d'acquisition, d'entretien ou de perfectionnement des connaissances,

Les actions permettant l'acquisition d'un diplôme.

Soulignons toutefois que la loi n'exclut aucun type de formation en particulier...

Enfin, l'entretien professionnel effectué à compter de deux années d'ancienneté, et renouvelé selon la même périodicité reste le moment privilégié pour évoquer le DIF avec son employeur.