

LIBELLE DU SUJET

L'intitulé de notre sujet d'étude est le suivant :

La reconversion étant une condition de réussite du recrutement des jeunes au sein des armées, étudier les conditions propres à une optimisation du système de reconversion par l'examen approfondi :

- de la nature des contrats militaires et civils,
- des processus de formation,
- de la validation et de la promotion des acquis professionnels

Cette étude devra permettre d'élaborer des propositions visant à comparer les différentes méthodes utilisées dans le civil et à rechercher l'adéquation entre les besoins militaires et ceux de la société civile en développant des partenariats éventuels.

INTRODUCTION

La reconversion est un processus par lequel un individu dispose d'une capacité à évoluer dans un nouvel environnement professionnel.

En octobre, le groupe a découvert son sujet sans idées préconçues, mais avec à cœur le souci de manifester son intérêt, et sans doute aussi ses préoccupations en face d'une des conditions essentielles de la professionnalisation des Armées. Au fur et à mesure de l'avancée de nos travaux, nous avons découvert les efforts conséquents d'ores et déjà consentis par le Ministère de la Défense et constaté que le dispositif de reconversion mis en place par les armées, sans attendre la réalisation complète de la professionnalisation était globalement satisfaisant et semblait correspondre aux besoins de la population spécifique qui en bénéficie. Il l'apparaît d'autant plus si on le compare aux moyens mis en œuvre dans les armées étrangères soumises aux mêmes nécessités. Nous ne perdons pas de vue cependant que ce bilan positif n'est pas acquis une fois pour toutes. La qualité comme la quantité des effectifs concernés à terme par la reconversion, dans le cadre nouveau de la professionnalisation, sont susceptibles de modifier la donne sans qu'il soit possible de l'observer encore.

Deux points majeurs ont particulièrement retenu l'attention du groupe qui estime important la poursuite d'un effort dans ces domaines :

- la reconnaissance des expériences professionnelles
- la sensibilisation des personnels, tant des intéressés pour les préparer au passage vers la vie civile que de leurs cadres pour obtenir leur totale adhésion

I. UNE MEILLEURE RECONNAISSANCE DES EXPERIENCES PROFESSIONNELLES

Pour maintenir leur capacité d'attirer les jeunes, les Armées se doivent de participer à la mise en place « du système de formation tout au long de la vie » en y contribuant activement durant la période où ils servent dans leurs rangs.

La première nécessité est la reconnaissance de la formation dispensée par les armées en vue d'un emploi civil.

En premier lieu, il est apparu nécessaire d'éclaircir certaines notions encore confuses entre diplôme, titre professionnel et certification professionnelle. Actuellement :

- seul, le ministère de l'Education nationale, et, dans une moindre mesure l'Agriculture, la Jeunesse et les Sports, sont habilités à délivrer un diplôme. Celui-ci sert d'étalon pour l'homologation des titres et certificats.
- l'Emploi et Solidarité, ainsi que la Défense n'accordent que des titres professionnels. Ceux-ci sont soumis à la Commission Interministérielle d'Homologation des Titres et Diplômes.

Ainsi, actuellement, seule cette commission a le pouvoir d'homologuer les titres professionnels décernés par la Défense au militaire .

Une loi, dite de modernisation sociale, est en discussion qui devrait élargir le champ de compétence du dispositif.

Ce qui est à retenir pour nous est la nécessité de la collaboration des différents ministères concernés, dont la Défense, pour que puissent être reconnus les « blocs de compétences » acquis, notamment par les personnels les moins diplômés.

Ceci aura plusieurs conséquences pour les armées.

Tout d'abord, dans certains cas, il faudra adapter les formations actuellement dispensées (durée, contenu)

Sans doute faudra-t-il aussi, plus encore, associer des représentants de l'enseignement professionnel, tout comme des praticiens, dans des commissions consultatives en matière de formation professionnelle. Leurs avis permettraient de mieux connaître les conditions d'une bonne homologation, mais aussi de coller au mieux aux attentes des employeurs civils en fonction des évolutions du marché de l'emploi et du renouvellement constant des techniques.

Il importe également que soit établis un vade-mecum à destination des responsables des embauches des Direction des Ressources Humaines pour expliquer les correspondances avec des métiers civils.

Enfin, dès lors qu'on a des militaires qui exercent le même métier que leurs homologues dans le civil il est indispensable de leur offrir la possibilité de passer et d'obtenir le diplôme requis

pour l'exercice de cette profession. Ce point attire toute notre attention car bien souvent ce métier correspond aux motivations des engagés et nous avons mesuré à quel point la réussite de la reconversion dépend de l'état d'esprit dans laquelle elle est engagée.

Pour résumer, sur ce chapitre de la reconnaissance des expériences professionnelles, le groupe propose que les armées :

- **entrent largement dans les négociations interministérielles en vue de la reconnaissance des blocs de compétences acquis en cours de service,**
- **rendent accessibles ces compétences aux employeurs civils potentiels,**
- **ouvrent largement la possibilité aux militaires de passer les diplômes civils correspondants à leurs spécialités quand c'est le cas.**

II. UNE MEILLEURE SENSIBILISATION DES PERSONNELS

Une reconversion n'est jamais quelque chose d'évident. Le terme lui-même, d'ailleurs, n'est pas forcément le plus heureux. (la Marine l'a compris avec la création de Marine-mobilité) Il est vrai que pour certains militaires, ce passage à la vie civile peut être vécu comme un choc. Or, pour que sa reconversion soit réussie, le candidat doit être en phase avec les besoins du marché du travail sur lequel il souhaite se repositionner dans une optique de valorisation et de progression sociale. Pour cela il doit d'abord faire une « reconversion mentale », rompre, sans perdre le « savoir-être » acquis, avec un certain style de comportement et pouvoir, même si cela est rude, sortir du « cocon ». Il doit alors être capable de s'appuyer sur ses compétences, acquises avant et durant son passage dans les armées.

On voit bien ainsi, pour toutes ces raisons, que si la reconversion est une réponse à une démarche individuelle, elle doit être accompagnée.

Ainsi, sachant que la capacité des armées à reconvertir ses personnels est un critère permettant aux futurs engagés de faire le choix du service de la Défense, il est nécessaire de mettre en œuvre les moyens adéquats. Ces moyens existent déjà, pour l'essentiel. Il reste à les valoriser et surtout à poursuivre l'effort pour mieux les faire connaître des intéressés et reconnaître de leur encadrement.

Le dispositif actuel et les améliorations envisageables dès à présent

Les personnels chargés de la reconversion.

Les personnels spécialement chargés de la reconversion existent dans chaque armée et la gendarmerie. La Commission Armées-Jeunesse est d'ailleurs en partie à l'origine de la création de ce poste. (les anciens officiers-conseil).

Leur action est importante et efficace. Il reste dans certaines formations à convaincre le commandement de leur rôle incontournable et d'éviter, ce que l'on constate parfois, une trop grande instabilité à ce poste dans le temps mais aussi dans l'espace, (cas du chargé de reconversion envoyé plusieurs mois en opérations extérieures) qui plus que tout autre nécessite une stabilité relative, indispensable pour tisser un bon réseau de relations dans chaque bassin d'emploi.

Les Centres Interarmées de Reconversion

Pour être efficace dans son soutien à la reconversion de leurs personnels, les armées disposent principalement des C.I.R. (Centre Interarmées de Reconversion). Ceux-ci constituent un point névralgique de synergie entre les intervenants militaires, l'A.N.P.E. et les consultants privés. Ils sont répartis sur le territoire national et chacun est composé de 6 personnes. Leurs missions sont multiples : participer à l'orientation et accompagner les militaires dans leur démarche de reconversion, missions réalisées en liaison étroite, dans le cadre d'une convention de coopération, avec l'A.N.P.E, faire connaître auprès de futurs employeurs les capacités des armées à mettre à la disposition des entreprises des personnels qualifiés, récolter les offres d'emplois auprès des employeurs, mettre les offres à la disposition des engagés.

Leur travail est appelé à évoluer considérablement avec la fin de contrat des jeunes engagés suite à la décision de professionnalisation, donc dans quelques années. Actuellement ils sont proportionnellement plus fréquentés par les cadres que par les militaires du rang. Il y aura bientôt basculement de cette proportion.

Cette évolution méritera, pour se dérouler au mieux des intérêts de chacun, d'être suivie avec un regard extérieur et neutre. Certains, dans le groupe proposent l'idée d'un observatoire qui pourrait d'ailleurs étendre son champ d'observation à la reconversion dans son ensemble. Il pourrait se révéler intéressant que celui-ci soit composé de personnels de l'administration centrale et de ressortissants de tous niveaux (au prorata des effectifs de chaque catégorie officier, sous-officiers et militaire du rang) mais aussi de personnalité extérieures qualifiées représentant les acteurs civils du monde de l'emploi. Cela permettrait à intervalle régulier (2 fois/an par exemple) de faire un point complet des problèmes soulevés dans chaque catégorie de personnel et de dresser un bilan des actions menées. Cet observatoire, par ses recommandations, pourrait par ailleurs faire remonter aux autorités leurs attentes.

Il apparaît d'ailleurs qu'actuellement il n'y a pas dans chaque armée les mêmes niveaux de préoccupation quant à la reconversion de ses personnels et qu'elles n'en sont pas au même point dans les moyens mis en œuvre de procédures ad-hoc alors qu'il est important qu'il existe une forte cohérence dans la globalité de la gestion des ressources humaines. Surtout, vis à vis de l'extérieur, un effort de lisibilité est indispensable pour que les employeurs désireux d'embaucher des militaires puissent savoir à qui s'adresser entre les différentes institutions.

L'accompagnement à la création d'entreprises

Il y a actuellement près de 300 candidats à la création d'entreprise. Là encore, alors qu'aucune aide n'était prévue dans le passé, la situation est aujourd'hui pour eux nettement plus favorable.

De tous petits coups de pouce supplémentaires seraient encore souhaitables pour les aider à franchir plus facilement les premiers mois qui sont les plus durs. Des expériences de « pépinières d'entreprises » pourraient être mises en œuvre dans les locaux de la Défense laissés vacants par les diminutions d'effectifs. Les avantages pour les jeunes entrepreneurs sont évidents. Ils pourraient bénéficier pendant un certain temps d'un bureau qui donne accès à une adresse postale et une ligne téléphonique pour leur secrétariat et en cas de regroupement pouvoir réaliser des échanges d'expériences fructueux.

Sensibilisation des intéressés et définition d'un projet professionnel cohérent

Nous avons donc constaté que le dispositif de reconversion existe et fonctionne plutôt bien. Il reste à s'assurer que les intéressés eux-mêmes, bénéficiaires de ce dispositif le connaissent et se fassent connaître de lui. Or, force est de constater que les intervenants qui ont accepté d'être auditionnés pour faire part au groupe de leurs expériences plus ou moins difficile de reconversion ont souvent déclaré qu'ils ignoraient pratiquement tout des différents systèmes mis en place, et du dépit qu'ils avaient conçu de se sentir livrés à eux-mêmes. Leur expérience étant ancienne nous ne pouvons pas en tirer d'autres conclusions que la nécessité d'une information plus importante que celle qui existait alors, au moment de la fin de leur contrat. Cet effort est sûrement déjà entrepris mais nous avons conscience que ce n'est pas suffisant.

Le processus de reconversion vers un emploi dans le civil doit, pour être efficace, reposer sur l'adhésion des bénéficiaires. Celle-ci n'est pas toujours acquise et un besoin de sensibilisation semble nécessaire pour que les actions entreprises trouvent leur pleine efficacité. En effet, celle-ci doit débiter au moins 18 mois avant la fin du contrat d'engagement, alors que trop souvent les intéressés attendent d'être "au pied du mur" pour entamer les premières démarches. Un renforcement de la communication interne et donc de sensibilisation s'impose, notamment pour les personnels exerçant des métiers éloignés du monde civil (Ex : le tireur Milan...). En effet, en dehors de l'acquisition d'aptitudes spécifiques, la prise en compte d'un parcours de formation pour aboutir au métier souhaité - et accessible - à l'issue de la période d'engagement se prépare plusieurs mois à l'avance (Recherche d'organismes, adéquation des calendriers, durée de la formation, localisation géographique...)

Par ailleurs, un retour réussi à la vie civile implique nécessairement que l'intéressé soit acteur de son propre processus de reconversion. En effet, les qualités personnelles du candidat à la reconversion sont évaluées par les entreprises demandeuses. Aussi, les moyens mis en œuvre par les armées pour valoriser les militaires sur le marché du travail ne permettront jamais à eux seuls de réaliser une embauche. Néanmoins, le candidat à la reconversion n'a pas forcément conscience des enjeux qui se présentent à lui. Les C.I.R. remplissent ainsi un rôle de sensibilisation fondamental auprès des militaires concernés. Pour cela ils doivent pouvoir s'appuyer sur l'ensemble de la chaîne de commandement

Sensibilisation des cadres

S'il est indispensable que les militaires en fin de contrat soient correctement informés sur leurs possibilités de reconversion, cette information ne doit pas être le monopole des « spécialistes ». Le discours sur la nécessité de la reconversion ne sera en définitive entendu, spécialement par les militaires du rang sous contrat, que s'il reçoit l'approbation de ses cadres. Or, lors des interventions des responsables de la reconversion défense et pour certains militaires siégeant à la commission est apparu qu'un déficit de communication persiste, auquel il faudra remédier, afin que chaque ressortissant de la défense puisse avoir connaissance des possibilités qui lui sont offertes. Dès lorsqu'il en aura exprimé le besoin, il sera en mesure d'entamer le long parcours de la reconversion de façon sereine, en sachant très exactement ce qui l'attend et où il va. Cela conditionne la réussite de l'ensemble du processus qui par ailleurs ne doit pas être perçu comme un parcours d'obstacles insurmontable sous peine d'être discrédité. Enfin, mieux elle sera connue et assimilée, moins la reconversion suscitera l'appréhension et pourra donner des résultats importants.

Il importe donc, pour le groupe reconversion de la Commission Armées-Jeunesse, que les autorités de la défense fassent leur cette volonté de communiquer sur la reconversion afin que tous les ressortissants du ministère puissent sans appréhension et surtout, sans entamer un long parcours d'obstacles, se reconvertir au grand jour.

Gestion des effectifs militaires

Les systèmes de reconversion mis en place par la défense participent à la mise en place des nouvelles forces armées, au même titre que la politique de recrutement. En effet, compte tenu du grand nombre de contractuels qui constituent les personnels militaires, il est important que la défense puisse reconvertir les personnels arrivés soit au terme de leur contrat, soit en limite d'âge : cela fait plus ou moins partie de ce qu'attendent tous les militaires qui se sont engagés pour acquérir une formation et une expérience professionnelle. Les dispositifs de reconversion font donc partie intégrante des politiques de gestion de personnel.

Il importe, puisque la meilleure période pour entamer son processus de reconversion se situe 18 mois avant la fin du contrat, que les Armées informent au plus tôt de leurs intentions de renouveler ou non l'engagement des intéressés. On évite ainsi de donner une impression de période d'essai en permanence. De même, les contrats courts nuisent à la reconversion car les Armées n'ont pas le temps de se prononcer sur le devenir des individus au sein de l'institution. Il faudrait donc que la durée des contrats renouvelés soit suffisamment longue pour permettre à l'engagé de mieux planifier ses efforts de reconversion sans faux espoirs de maintien dans l'institution, et sans attendre d'être au pied du mur.

Il faudra que le processus de gestion des carrières prennent plus en compte les impératifs de reconversion et que les personnels dont on pressent de tels besoins puissent effectuer leur deuxième partie de carrière dans des fonctions plus facilement transposables dans le civil.

Un accompagnement fondé sur le tutorat, dans l'exercice de ces nouvelles fonctions, permettra de diminuer le temps nécessaire à une bonne reconversion à l'issue du contrat. Cette condition incontournable d'une politique attractive de recrutement et de fidélisation aura également un impact positif sur les charges budgétaires liées à la reconversion.

Pour ce faire, il propose:

- mise en place de plaquettes d'information claires pour chaque type de dispositifs : stages, création d'entreprises, ... non seulement dans les CIR et bureaux régionaux des chaînes de reconversions, mais aussi dans toutes les unités ;
- mise en place de conférences au cours des temps de formations pour faire connaître la reconversion. Ces conférences seraient prises en charges par les personnels expérimentés des CIR ou des bureaux locaux ;
- ouvrir toutes les informations et non les cloisonner sous prétexte que la fidélisation des contractuels de la défense est menacée ;
- Faire prendre conscience à tous les cadres susceptibles d'influer sur le succès du processus de reconversion des enjeux individuels et collectifs d'un bon retour à la vie civile, reconversion jugée prioritaire par le Ministère .et la chaîne de commandement. Pour cela il est indispensable de pouvoir s'assurer la coopération des commandants d'unités, et plus généralement de l'encadrement pour lesquels cependant les priorités sont bien

naturellement avant tout orientées vers la bonne marche opérationnelle de leur unité. Sans doute y a-t-il là un équilibre périlleux à trouver.

Ces types d'actions peuvent être menés par chaque armée ou direction sous le couvert de la DFP/SDAPR qui pourrait donner la trame à respecter par armée ou direction.

De la même façon, il pourrait être envisagé que le site internet défense -partie reconversion- soit étoffé afin que chacun puisse trouver les réponses aux questions qu'il se pose, ce qui n'est actuellement pas réellement le cas; voire, par le biais du courrier électronique, demander des renseignements soit à son armée ou direction, soit à la SDAPR. Cela permettrait de mieux cerner les attentes des ressortissants de la défense.

Loin de favoriser une hémorragie des effectifs par des départs trop rapides, la communication sur la reconversion permettrait aux différents personnels de la défense de mieux se préparer et de partir avec tous les atouts de la réussite dans leurs mains. Elle montrerait par ailleurs que les forces armées, conscientes de leurs responsabilités, ont fait leur cette nouvelle donne de la professionnalisation qui, pour assurer une gestion harmonieuse au service de chaque individu, impose la prise en compte de la reconversion. Cette dernière deviendrait ainsi un atout non négligeable au moment d'aborder un engagement qui souvent est un saut dans l'inconnu.

Faciliter l'intégration dans « l'entreprise »

Certains membres du groupe proposent d'encourager le suivi d'un stage en entreprise, à prendre sur le temps de reconversion, dès que le projet professionnel est dégrossit, pour permettre une découverte du futur environnement professionnel parfois culturellement très différent de celui qu'ils ont connu dans les Armées.

Conclusion :

Le groupe remercie tous les intervenants qui l'ont aidé à mieux appréhender les difficultés soulevées par la reconversion. Il est d'autant plus fondamental que la réussite de ce projet puisse s'appuyer sur une cohésion renforcée de tous les responsables.

L'adaptation à la vie civile sera certainement pour beaucoup de militaires vécue comme une rupture, il importe donc de pouvoir les y préparer dans un délai de 18 mois avant la fin de leur contrat.

Avec la professionnalisation, le Ministère de la Défense doit prendre en considération le besoin impérieux de bien préparer la sortie de ses personnels notamment les moins qualifiés. Ceux-ci ne font qu'un passage, limité dans le temps, en raison de la spécificité même de leur métier de militaire.

Il est nécessaire pour cela de renforcer ses relations avec les autres ministères pour développer la reconnaissance, par les diplômes et les titres, des compétences acquises durant le temps passé par ses personnels au services des armées.

C'est là un gage de recrutements de qualité malgré une reprise économique qui pousse plutôt les "chercheurs d'emploi" à se tourner vers le monde civil redevenu plus attractif.

