

# La reconversion des militaires : enjeux, contraintes et succès

Pascaline Abdini

Présidente de la commission « Reconversion des militaires, accompagnement dans l'emploi et emploi des conjoints » de l'Association des entreprises partenaires de la Défense et Secrétaire général du « Prix de la reconversion des militaires ». Placé sous le Haut patronage du ministre de la Défense, ce prix annuel récompense un projet de création ou de reprise d'entreprise par un personnel militaire inscrit ou non dans un parcours reconversion et devant rejoindre la vie civile au plus tard un an après la remise du prix.

La reconversion des militaires est d'une façon traditionnelle un sujet important pour les armées, les premiers dispositifs dans ce domaine datant de la fin du XV<sup>e</sup> siècle et les premiers emplois réservés dans la fonction publique du Premier Empire.

La reconversion est le pendant logique et indispensable de la nécessité pour les armées d'avoir du personnel jeune, capable, selon la formule consacrée « de servir en tous temps et en tous lieux ». Même si notre société a tendance un peu à l'oublier, être militaire n'est pas un métier comme les autres mais – en principe – une vocation qui demande de pouvoir faire face à des conditions (*stress*, climat, etc.) extrêmes, ce qui ne peut se concevoir que pour du personnel jeune et en bonne santé.

## Les enjeux

La suspension du service national en 1996 a contraint les armées à porter une attention accrue à ce sujet, en partant du principe « qu'un recrutement de qualité est lié à une reconversion de qualité ».

Ainsi, la loi du 24 mars 2005 portant statut général des militaires introduit une nouvelle garantie codifiée au sein du Code de la Défense déclinée de la manière suivante : « (le statut) offre à ceux qui quittent l'état militaire les moyens d'un retour à une activité professionnelle dans la vie civile ». Cette garantie est complétée depuis 2010 par un décret qui instaure un bilan professionnel de carrière, ouvert à tous les militaires ayant accompli au moins quatre années de services. Ce bilan, qui doit tenir compte de l'expérience, des compétences et des aspirations personnelles des intéressés est organisé pendant la cinquième année de service puis normalement renouvelé tous les quatre ans, son objectif étant de définir un projet professionnel au sein de l'institution militaire ou, le cas échéant, de diriger l'intéressé vers une reconversion.

La reconversion des militaires doit faire face aujourd'hui à un contexte totalement nouveau qui mêle déflation des effectifs des armées, diminution

du personnel de la chaîne « reconversion » (920 ETP – équivalent temps plein – en 2008 et 650 prévus en 2014) crise économique sans précédent, mutations du marché du travail et enfin contraintes budgétaires, avec *a contrario* des allocations chômage en augmentation constante (75 M€ en 2004 et plus de 110 M€ aujourd'hui).

La prise en compte de ces enjeux amplifiée par la dimension humaine propre à la reconversion a donné lieu à la création le 10 juin 2009 d'une entité unique en charge de la reconversion – hors officiers généraux – Défense Mobilité, connue également sous le nom d'Agence de reconversion de la Défense (ARD). En effet, il existait auparavant un dispositif propre à chaque armée, aux services communs (Service de santé, Service des essences...), etc. ; ce qui entraînait sureffectifs et surcoûts mais surtout une approche quasiment concurrentielle de chaque entité vis-à-vis du monde de l'entreprise.

Aujourd'hui, Défense Mobilité est la structure unique de la Défense en charge de la reconversion des militaires (mais également de l'accompagnement à l'emploi du personnel civil et des conjoints) y compris ceux de la Gendarmerie nationale. L'Agence dispose d'un budget opérationnel de programme (le fameux « BOP ») propre et s'appuie sur un large réseau décentralisé, au plus près des besoins et surtout du « monde réel » de l'entreprise avec une direction à Paris, au Fort Neuf de Vincennes, dix « pôles » régionaux (Lyon, Marseille, Bordeaux, Rennes...), une antenne dédiée spécifiquement aux militaires ayant un profil de « cadres supérieurs », des antennes au sein de chacune des Bases de Défense, un Centre de formation professionnelle à Fontenay-le-Comte ainsi qu'un « *hub* » numérique sur *Viadeo* (le plus important réseau professionnel francophone sur *Internet*). En parallèle, Défense Mobilité est également à l'origine de partenariats avec une quarantaine de grandes entreprises et cinq fédérations professionnelles.

La création d'une entité unique et d'un cadre juridique fort est un grand pas en avant dans l'accompagnement des militaires. Au dispositif classique bien connu destiné aux militaires ayant au minimum quatre ans de services (orientation, élaboration et validation d'un projet professionnel puis formation ou accompagnement direct vers l'emploi) s'ajoute maintenant la possibilité de prendre un congé de reconversion d'une durée maximale de 120 jours ouvrés et pouvant être fractionné. Ce dispositif assoupli donne plus de temps aux candidats pour préparer leur reconversion, facilite les formations longues pouvant parfois être étalées sur plusieurs années (comme par exemple pour les ambulanciers...) avec une plus grande sécurité d'un point de vue juridique. Revers de la médaille, le fractionnement du congé impose une gestion plus lourde et le dossier d'agrément est devenu plus complexe (adéquation du fractionnement envisagé avec la formation sollicitée mais aussi compatibilité de celle-ci avec le bon fonctionnement du service employeur...).

Il est également possible maintenant de prendre un congé rémunéré dans le cadre de la création ou de la reprise d'une entreprise, congé maximum

d'un an, renouvelable une fois. Même si, à ce jour, le nombre de militaires impliqués chaque année dans un tel projet est fort limité (moins de 200), il s'agit d'un créneau destiné probablement à se développer, y compris dans des domaines tels que la création en franchise. Celle-ci a l'avantage de proposer un environnement « normé » qui peut être rassurant pour certains, et de pouvoir s'intégrer dans un véritable « projet de couple ».

Bien que relativement méconnu, un autre dispositif novateur est celui qui, dans le cadre de la loi du 3 août 2009, permet notamment la mise à disposition de militaires auprès de sociétés privées dans le cadre de contrats d'externalisation passés avec le ministère de la Défense, mise à disposition souvent perçue comme une véritable période d'essai par l'entreprise concernée avant la signature d'un contrat sous statut privé <sup>(1)</sup>.

(1) Voir « Tribune » n° 195 du général François Vaquier, chef de la Mirvog ([www.defnat.fr](http://www.defnat.fr)).

Les officiers généraux des armées, de la Gendarmerie nationale, services communs et de la DGA, quant à eux, disposent d'une structure spécifique, la Mission retour à la vie civile des officiers généraux (Mirvog), structure rattachée directement au cabinet du ministre de la Défense.

Au-delà des chiffres bien connus (30 000 départs chaque année environ dans le cadre d'un flux « classique » plus 54 000 postes supprimés d'ici 2014), le véritable enjeu de la reconversion des militaires, hommes et femmes, est l'enjeu humain, avec à la fois une dimension professionnelle, personnelle, voire familiale <sup>(2)</sup>.

(2) Chiffres-clés : 26 795 départs en 2010 hors gendarmerie ; 17 083 ayants-droits, pouvant bénéficier de l'aide à la reconversion (+ 4% par rapport à 2009) ; 19 069 prestations accordées aux ayants-droits ; 4 016 congés de reconversion accordés en 2010 ; 72 %, taux de reclassement dans le secteur privé et public. Sources : Bilan social de la Défense 2010 ; Rapport du Haut comité d'évaluation de la condition militaire 2010 ([www.defense-mobilite.fr/](http://www.defense-mobilite.fr/)) - ([www.defense.gouv.fr/mirvog](http://www.defense.gouv.fr/mirvog)).

### **Des pistes pour améliorer le dispositif actuel**

Si bien entendu il n'existe pas d'idées miracles, il est sans doute possible de mettre en avant des pistes d'amélioration. Celles-ci peuvent être classées en deux grandes catégories.

#### ***Une prise de conscience accrue du personnel militaire***

Le militaire doit – et ce dès la signature de son engagement – appréhender que, peu ou prou, il devra rejoindre un jour le monde civil, principe qui devrait être totalement intégré dans son parcours professionnel tout au long de sa carrière sous les armes. Même si cela complique sans doute la phase de recrutement, c'est un élément des plus importants pour une réelle appropriation du concept et une réflexion la plus en amont possible.

Aujourd'hui encore, un grand nombre de militaires se pré-occupe beaucoup trop tardivement de leur reconversion. Certains choisissent un secteur ou un poste en fonction d'une certaine

« mode » au sein de leur unité, ou pire décident de se passer du dispositif d'accompagnement proposé par la Défense. Certains également ont du mal à faire « leur deuil » de l'institution et n'arrivent pas véritablement à couper le lien avec celle-ci. D'autres, par méconnaissance du monde de l'entreprise, ont des attentes irraisonnées ou présentent des projets professionnels peu aboutis, voire dangereux financièrement, comme par exemple dans le cadre d'une création d'entreprise.

### ***Des liens encore plus étroits avec le monde de l'entreprise***

S'il existe, à ce jour, des conventions de partenariat entre l'Agence de reconversion de la Défense et de grandes entreprises, il serait sans doute utile d'orienter ces actions vers les PME et plus globalement vers les entreprises des territoires régionaux qui constituent un véritable réservoir d'offres d'emplois. Les PME ont rarement les moyens de mener des stratégies de recrutement au niveau régional et encore moins au niveau national. Cette action pourrait être complétée par la création d'une base de données par emploi, métier et compétences, voire savoir-être. L'un des points importants est la nécessité de clarifier (ou mettre en cohérence) les compétences développées au sein des armées pour permettre une meilleure compréhension et donc appréhension par les entreprises, notamment les TPE et PME des profils recherchés. Il serait également souhaitable de mieux former les acteurs de la reconversion aux spécificités du monde de l'entreprise (par métiers, filières, marchés...) tout en mettant l'accent vis-à-vis des candidats sur une approche plus large des possibilités de reconversion offertes. Comme par exemple rejoindre une PME ou une TPE en tant que salarié mais également créer une entreprise (y compris en franchise), en reprendre une, etc.

\*  
\*\*

En conclusion, s'il existe aujourd'hui un véritable dispositif cohérent d'accompagnement, il faut davantage prendre conscience qu'une reconversion réussie se fait à trois : le ministère de la Défense, le militaire et l'entreprise. Une étude poussée des chiffres montre ainsi que trop de militaires ne s'impliquent pas assez – ou fort mal – dans leur reconversion. Le flux croissant des départs et le caractère extrêmement varié des profils imposent un véritable travail de Sisyphe au quotidien des acteurs de la reconversion, mettant l'accent sur une approche régionale voire locale la plus pragmatique possible et donc une véritable connaissance des viviers de recrutement.

De leur côté, les militaires qui se préparent à quitter l'institution doivent saisir toutes les occasions pour mieux connaître le monde de l'entreprise (participation à des salons, contacts avec des chambres de commerce, des organisations patronales, des associations...), en ayant à l'esprit que dans le climat économique actuel, il est impératif de mettre véritablement toutes les chances de son côté en optimisant et en valorisant au mieux son employabilité.