



Inspection générale des affaires sociales

n° 2006-075

Contrôle général des armées

n° 2788/DEF/CGA/PRB/P/GRD/DR

## **Mission d'audit de modernisation**

# **Rapport**

## **sur**

## **la fonction reconversion**

## **dans les forces armées**

Etabli par

**Jean ROIGT**

Inspecteur général des affaires sociales

**Hugues de LA GIRAUDIÈRE**

Contrôleur des armées

- Juin 2006 -

## SYNTHESE

# LA FONCTION RECONVERSION DANS LES FORCES ARMEES

Constats

Ministère de la défense

## 1. Cadre de l'audit

- Le ministère de la défense a besoin de militaires jeunes en raison de la pénibilité physique de nombreux emplois. Il est nécessaire d'assurer une reconversion vers des emplois civils de ceux qui quittent l'armée alors qu'ils sont encore en âge de poursuivre une activité professionnelle.
- 30 000 militaires par an quittent l'armée, le chômage des anciens militaires devient préoccupant et entraîne une charge budgétaire significative sur le budget du ministère de la défense (75,5 M€ en 2004).
- L'objectif est d'améliorer la performance du dispositif de reconversion pour garder un caractère attractif au stade du recrutement et limiter les coûts liés aux dépenses de chômage.

## 2. Dysfonctionnements constatés

- **Sur la fonction :**
  - ✓ Des moyens importants mobilisés, supérieurs à ceux constatés dans le service public de l'emploi ou dans le secteur privé
  - ✓ Des logiques contradictoires à intégrer : reconversion et fidélisation ; logiques de « services rendus », logiques économique et sociale
  - ✓ Des résultats difficilement évaluables malgré un taux de reclassement affiché de 56 % en l'absence de connaissance fine des motifs des départs et de retours d'information complets sur le reclassement
  - ✓ Un coût du chômage équivalent à celui de la reconversion (85 M€ / 93 M€).
- **Sur le dispositif :**
  - ✓ Un dispositif partiel, ciblé sur les militaires ayant plus de 4 ans de service
  - ✓ Une structuration par armée et une dispersion territoriale qui entraîne un manque de professionnalisme
  - ✓ Un processus divisé qui entraîne une responsabilisation insuffisante des acteurs
  - ✓ Un manque d'articulation avec le dispositif d'indemnisation du chômage.

MINEFI - DGME - 2006

# LA FONCTION RECONVERSION DANS LES FORCES ARMEES

Propositions

Ministère de la défense

## 3. Recommandations

- Unifier le dispositif de reconversion des armées, le régionaliser et le professionnaliser
- Prendre en compte de manière globale reconversion et indemnisation du chômage et réarticuler le dispositif actuel en conséquence
- Traiter les partants ainsi que les militaires allocataires du chômage
- « Activer » les dépenses d'indemnisation du chômage
- Personnaliser l'accompagnement des intéressés
- Renforcer le partenariat avec le service public de l'emploi
- Réorienter le Centre militaire de formation professionnelle sur des formations de courte durée et la validation des acquis de l'expérience

## 4. Impacts attendus et échéances

- Réduction à terme (2 à 3 ans) de 300 à 500 agents des effectifs consacrés à la reconversion
- Sur la base des coûts actuels, réduire d'environ 20 M€ par an à terme (2 à 3 ans) les coûts liés à l'indemnisation du chômage
- Accroissement de l'efficacité du reclassement liée à l'augmentation de la population prise en charge et reclassée
- Amélioration de l'efficacité du dispositif (baisse des coûts + augmentation du nombre d'agents reclassés)

MINEFI - DGME - 2006

## **PRINCIPALES RECOMMANDATIONS**

*(par ordre chronologique de mise en œuvre)*

<b>Numéro</b>	<b>Recommandation</b>	<b>Pages du rapport</b>	<b>Responsables de mise en œuvre</b>	<b>Calendrier d'exécution</b>
01	Un dispositif de reconversion unique pour l'ensemble des armées, régionalisé et professionnalisé.		SGA Forces armées	Court terme
02	Un dispositif qui prend en compte de manière globale la reconversion et l'indemnisation du chômage en s'adressant : - à tous les partants quelle que soit leur ancienneté de service, - aux anciens militaires en situation de chômage indemnisé.		SGA Forces armées	Court terme
03	Un accompagnement personnalisé adapté à la situation des intéressés.		SGA Forces armées	Court terme
04	Une activation des dépenses d'indemnisation du chômage.		SGA Forces armées	Court terme
05	Une articulation entre les divisions chômage des centres payeurs des armées et le dispositif de reconversion.		SGA Forces armées	Court terme
06	Une réorientation du Centre militaire de formation professionnelle sur des formations modularisées de plus courte durée et la validation des acquis de l'expérience (VAE).		SGA Forces armées	Court terme
07	Un partenariat renforcé avec le service public de l'emploi (co-traitance avec l'ANPE et les missions locales, accès au DUDE).		SGA Forces armées	Court terme
08	Une transformation du dispositif de reconversion qui pourrait donner lieu au niveau des CIR à des expérimentations faisant appel des opérateurs extérieurs publics ou privés.		SGA Forces armées	Court terme

## PRINCIPALES AMELIORATIONS ATTENDUES

Amélioration attendue	Numéro des recommandations correspondantes	Principaux bénéficiaires				Impact	
		Citoyen <i>efficacité socio-économique</i>	Usager <i>qualité de service</i>	Contribuable <i>efficience</i>	Agents	en ETP	financier
Réorganisation et optimisation du dispositif de reconversion			X	X	X	300 à 500	3 à 14 M€
Accroissement du nombre de militaire reclassés			X		X		
Diminution du coût de l'indemnisation du chômage				X	X		4 à 20 M€
Réduction du coût d'un reclassement effectif				X			

---

## SOMMAIRE

---

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>3</b>
<b>1. MALGRE L'IMPORTANCE DES MOYENS CONSENTIS, UNE FONCTION A LA PERFORMANCE INCERTAINE.....</b>	<b>4</b>
1.1. Des ressources financières et humaines conséquentes.....	4
1.2. Une instrumentation importante .....	5
1.2.1. Un large panel d'outils et de prestations.....	5
1.2.2. Une politique active de partenariats.....	6
1.2.3. Des acteurs impliqués.....	7
1.3. Une politique évolutive, des logiques difficiles à concilier.....	7
1.3.1. De la reconversion au reclassement : les « à-coups » récents de la politique de reconversion et ses effets .....	7
1.3.2. La difficulté à concilier des logiques contradictoires.....	8
1.4. Une performance incertaine du dispositif .....	9
1.4.1. Un dispositif de mesure à reconsidérer .....	9
1.4.2. Des résultats difficilement évaluables.....	9
1.4.3. Un chômage important chez les non ayants droit.....	10
<b>2. UN DISPOSITIF PARTIEL, SEGMENTE ET AU PILOTAGE MAL ASSURE... 13</b>	
2.1. Un dispositif partiel .....	13
2.2. Un dispositif trop segmenté entre les forces armées .....	13
2.2.1. Une organisation très structurée, mais trop dispersée et trop segmentée .....	13
2.2.2. Conséquences de la segmentation.....	14
2.3. Une division contre-productive du processus de reconversion.....	15
2.4. Un pilotage global de la fonction mal assuré .....	15
<b>3. VERS UN DISPOSITIF DAVANTAGE PROFESSIONNALISE ET PLUS COHERENT .....</b>	<b>17</b>
3.1. Les principes fondateurs d'un dispositif performant.....	17
3.1.1. Qualités attendues .....	17
3.1.2. Conséquences .....	18
3.2. Les différentes solutions possibles.....	18
3.2.1. La poursuite de la mutualisation .....	18
3.2.2. Le passage à l'interarmisation .....	19
3.2.3. L'externalisation du dispositif .....	19
3.3. Un dispositif interarmées et régionalisé, assurant la reconversion et l'activation des dépenses de chômage.....	20
3.3.1. Une réglementation inchangée .....	20
3.3.2. Une instrumentation plus adaptée .....	20
3.3.3. Un dispositif plus cohérent et mieux articulé .....	21

3.4. Configuration du dispositif et évaluation des gains à attendre.....	21
3.4.1. Configuration du dispositif.....	21
3.4.2. Evaluation des gains à attendre.....	22
3.5. Modalités de mise en œuvre .....	23
<b>OBSERVATIONS DU MINISTERE ET NOUVELLES OBSERVATIONS DE LA MISSION .....</b>	<b>24</b>

## INTRODUCTION

---

La mission confiée au contrôle général des armées et à l'inspection générale des affaires sociales a pour objet d'apprécier les performances du dispositif de reconversion dans les forces armées, d'en évaluer son coût et de proposer des améliorations susceptibles d'en accroître l'efficacité <sup>1</sup>.

Pour y satisfaire, les rapporteurs ont procédé par entretiens, visites de sites et analyse de documentation <sup>2</sup>. Compte tenu des délais impartis à l'enquête, ils se sont limités à l'analyse de la reconversion dans les trois armées (terre, air, marine) et la gendarmerie. A la délégation générale pour l'armement, au service de santé des armées et au service des essences des armées, cette problématique concerne en effet peu de personnes et sa gestion est directement assurée au niveau central par les directions des ressources humaines.

Après avoir montré les moyens consentis par les armées et la gendarmerie à la reconversion, la difficulté d'en évaluer la performance et mis en évidence les faiblesses du dispositif actuel, les rapporteurs se sont attachés à démontrer qu'une évolution du dispositif et de ses modes d'intervention pouvait être de nature à réduire les coûts tant de la reconversion que de l'indemnisation du chômage. Cette évolution leur est apparue d'autant plus nécessaire que le contexte dans lequel la reconversion s'inscrit aujourd'hui a fondamentalement changé.

Préoccupation ancienne au ministère de la défense, la reconversion des militaires a pris en effet une importance et une dimension nouvelles dans le cadre de la professionnalisation des armées <sup>3</sup>. Cette politique s'inscrit actuellement dans un contexte caractérisé par une quasi-stabilité des départs qui devrait normalement perdurer (environ 28 000 départs par an, soit 8 % des effectifs, dont les deux tiers sont constitués par des militaires du rang). Par ailleurs, le nombre des militaires éligibles au dispositif de reconversion (militaires ayant plus de 4 ans de service ou « ayants droit ») ne représente plus qu'une grosse moitié des partants (58 % en 2005) alors qu'il en représentait les trois quarts en 2001. Enfin, le nombre d'allocataires du chômage a quasiment doublé entre 2001 et 2005 pour atteindre près de 10 000 fin 2005, avec des allers-retours plus nombreux entre emploi et chômage, alourdissant le coût de l'indemnisation.

---

<sup>1</sup> Cf. lettre de mission en annexe I.

<sup>2</sup> Les diligences effectuées et les personnes rencontrées figurent en annexe II.

<sup>3</sup> Cf. la loi n° 96-1111 du 19 décembre 1996 relative aux mesures en faveur du personnel militaire dans le cadre de la professionnalisation des armées, dont les dispositions en matière de reconversion ont été reprises dans la loi n° 2005-270 du 24 mars 2005 portant statut général des militaires.

## 1. Malgré l'importance des moyens consentis, une fonction à la performance incertaine

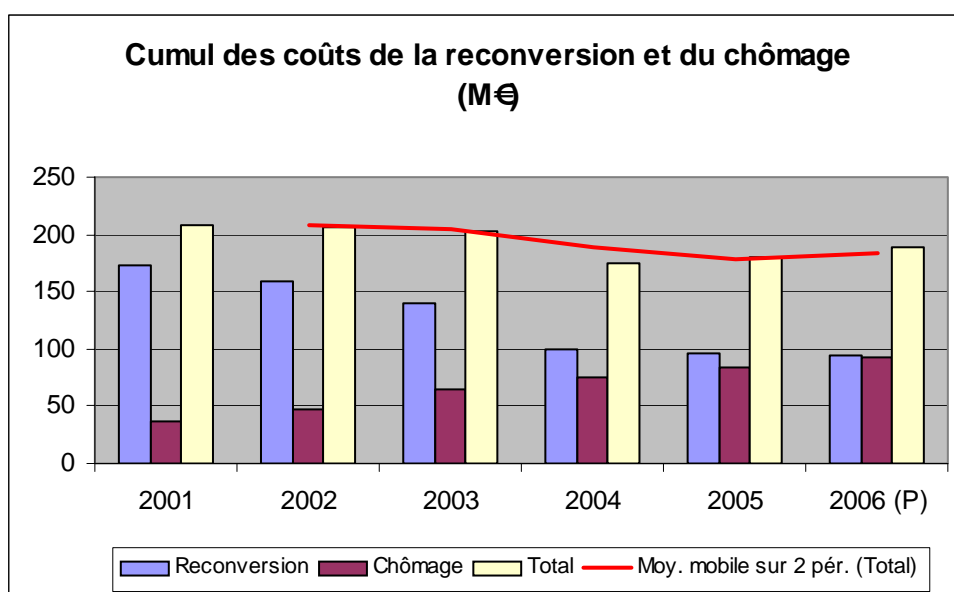
### 1.1. Des ressources financières et humaines conséquentes

Le ministère de la Défense consacre chaque année un peu moins de 100 M€<sup>4</sup> à la reconversion des militaires qui se décomposent en :

- coûts de la chaîne de reconversion :
  - o rémunérations et charges sociales (RCS) du personnel de la chaîne reconversion (32 M€) ;
  - o frais de déplacement, budget de fonctionnement et investissement (1,85 M€) ;
- coûts de la reconversion proprement dite :
  - o prestations d'orientation et d'accompagnement à la recherche d'emploi sous-traitées (près de 8 M€)
  - o RCS du personnel en congé de reconversion (54,2 M€).

Il est à noter que le principal poste de coût est constitué par les RCS du personnel en congé de reconversion, qui a selon les armées atteint un palier. Hors ces RCS, le coût du dispositif est donc de 42 M€.

Si l'on ajoute à ce chiffre celui du coût de l'indemnisation du chômage, qui s'est élevé en 2005 à 84,7 M€, il apparaît que la nécessité de disposer de personnel jeune, et donc d'assurer un renouvellement fréquent et important de ses effectifs, coûte au ministère plus de 180 M€ par an. Ce montant tend à se stabiliser, comme l'indique le graphique ci-après, la diminution du coût de la reconversion ayant été compensée par la croissance du coût du chômage des anciens militaires.



<sup>4</sup> Cf. annexe IV.



Le coût global des départs représente 1,45 % de la masse salariale <sup>5</sup> des militaires hors pensions, ce qui est relativement peu élevé si on considère le volume des départs (8 % par an).

En revanche, le coût moyen d'un militaire reclassé s'élève à 24 146 € <sup>6</sup> en coût complet et à 10 500 € hors RCS. Au regard du coût affiché par le service public de l'emploi (entre 700 et 800 € hors RCS) et même si de fortes variations peuvent être observées entre armées, ce ratio témoigne de l'effort consenti par la Défense envers le personnel amené à quitter le service.

En outre, la fonction de reconversion occupe près de 1 100 agents. En soustrayant de ce nombre le personnel employé au sein du Centre militaire de formation professionnelle (CMFP), on obtient un total de 905 personnes. On compte en moyenne un acteur pour 13 aidés <sup>7</sup>, ratio très favorable par rapport à celui pratiqué dans le service public de l'emploi (de l'ordre de 50 dans les cellules de reclassement à 150 dans les agences locales de l'emploi) ou par les cabinets privés spécialisés dans le reclassement (entre 30 et 40 sur une période de 6 mois). Ce ratio devrait évoluer à la hausse compte tenu de la décision des armées de mieux prendre en compte les militaires de moins de 4 ans dans les actions d'orientation.

## **1.2. Une instrumentation importante**

### **1.2.1. Un large panel d'outils et de prestations**

Le dispositif de reconversion des armées offre l'ensemble des prestations communément proposées en matière d'orientation et d'accompagnement dans l'emploi : entretiens individuels bilan orientation (EBO), sessions collectives bilan orientation (SBO), sessions de techniques de recherche d'emploi (STRE), sessions d'accompagnement vers l'entreprise (SAE), périodes d'adaptation en entreprise (PAE), actions de formation en entreprise ou en organisme de formation.

La mise en œuvre de ces prestations est très largement externalisée par le biais de marchés publics (ou de conventions) passés au niveau national par la sous-direction de l'accompagnement professionnel et de la reconversion (APR) <sup>8</sup>. Ses partenaires sont des entreprises ou des associations reconnues du secteur de l'emploi ou de la formation professionnelle. Les prestations d'orientation et d'accompagnement ont principalement lieu dans les centres interarmées de reconversion (CIR) mais peuvent être réalisées localement en cas de besoin.

L'armée de terre met en œuvre le concept de formation professionnelle en milieu militaire, qui consiste à utiliser une partie de ses capacités de formation au profit du personnel en reconversion <sup>9</sup>. La tête de chaîne de ce dispositif est le centre militaire de formation professionnelle (CFMP) de Fontenay le Comte (85). Les résultats obtenus aux examens par les stagiaires (90 % en moyenne sur les

<sup>5</sup> Document prévisionnel de gestion initial 2006, titre 2 militaires hors pensions : 12 491,06 M€.

<sup>6</sup> Coût de la chaîne de reconversion + RCS du personnel en reconversion rapporté au nombre de reclassés connus.

<sup>7</sup> Si on ôte les effectifs affectés au soutien de la fonction (environ 20 %), le ratio passerait à 1 pour 18.

<sup>8</sup> Cette sous-direction appartient à la direction de la fonction militaire et du personnel civil (DFP) du Secrétariat général pour l'administration (SGA).

<sup>9</sup> Cela vise les formations hors CMFP, qui est de fait un centre AFPA en milieu militaire.

quatre dernières années), ainsi que le taux de reclassement en fin de formation qui est supérieur de 10 % à la moyenne observée dans les centres AFPA civils, montrent que c'est un outil de qualité.

En dépit de sa valeur, cet outil reste pourtant sous-utilisé. Sans négliger l'opportunité et l'efficacité des mesures récemment mises en œuvre par la direction du centre et la DPMAT <sup>10</sup> pour pallier cet état de fait <sup>11</sup>, le CMFP souffre structurellement de sa position géographique qui le rend peu attractif pour un militaire chargé de famille. La suppression du centre n'étant ni réaliste ni opportune, il convient de l'orienter davantage vers la délivrance de prestations de courte durée, tant en matière d'évaluation et d'orientation (développement des sessions d'orientation) que de formation (actions de remise à niveau scolaire, formations professionnelles modularisées débouchant sur des certificats de compétence professionnelle, formation des acteurs de la chaîne reconversion...) à destination de militaires à l'ancienneté de service réduite (donc souvent non chargés de famille) et au profil de reconversion difficile. En outre, il devrait pouvoir jouer un rôle actif en matière de validation des acquis de l'expérience (VAE) avec le concours de l'AFPA.

En matière d'accès à l'emploi, la Défense dispose de deux dispositifs anciens d'accès à la fonction publique qui ont été pérennisés dans le nouveau statut des militaires : le dispositif prévu par la loi 70-2 du 2 janvier 1970 tendant à faciliter l'accès des militaires à des emplois civils (officiers et sous-officiers supérieurs) et le dispositif des emplois réservés. Ces dispositifs attirent un peu moins d'un millier de personnes par an. Le dispositif des emplois réservés en particulier reste sous utilisé, d'une part parce que les militaires sont peu enclins à passer les examens organisés pour accéder à ces emplois, d'autre part parce que les délais pour les intégrer restent souvent trop longs.

### **1.2.2. Une politique active de partenariats**

Une coopération étroite s'est développée depuis plusieurs années avec le service public de l'emploi. Une convention-cadre sur le recrutement, la reconversion et le reclassement des militaires, renouvelée pour la troisième fois au mois d'août 2005, lie le ministère de la Défense au ministère de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement. La mise en œuvre de cette convention est plus particulièrement confiée à l'ANPE et à l'AFPA. L'ANPE est bien impliquée dans le fonctionnement des CIR par le biais de conseillers qu'elle y affecte et dont le professionnalisme est reconnu et apprécié. En revanche, le dispositif d'accès aux offres d'emploi n'est toujours pas en place et, plus généralement, l'ANPE continue à se demander s'il est pertinent pour elle d'alimenter en offres un réseau qui ne concourt pas spécifiquement à la réinsertion des demandeurs d'emploi. Pour ce qui est de l'AFPA, la mission constate que les objectifs d'entrée en formation programmés par les armées sont loin d'être tenus. A l'inverse, il lui est reproché d'être encore insuffisamment engagée dans la voie de l'individualisation et de la modularisation des formations que devrait permettre la mise en œuvre des ECAP <sup>12</sup> et de la VAE. Toutefois, les formations courtes mises en place en 2005 par l'AFPA ont attiré jusqu'ici peu de candidats. Enfin, un partenariat existe aussi avec l'APEC <sup>13</sup> au niveau local pour des prestations de pré-accompagnement et des protocoles de coopération avec des missions locales sont expérimentées dans certaines régions (Alsace, Picardie).

---

<sup>10</sup>

<sup>11</sup> Ouverture du centre aux autres armées, aux civils et aux volontaires du service militaire adapté.

<sup>12</sup> Evaluation des compétences et des aptitudes professionnelles.

<sup>13</sup> Association pour l'emploi des cadres.

Cette politique de partenariat s'exerce aussi en direction des employeurs. Un *Guide du recrutement des militaires à l'usage des employeurs* a ainsi été réalisé en 2003 dans le cadre du comité de liaison Défense – MEDEF (CLD). Pour les employeurs, et notamment pour les PME, le dispositif apparaît cependant insuffisamment lisible. Un groupe de travail <sup>14</sup> du CLD consacré à la reconversion prône la mise en place d'un point d'entrée unique pour les entreprises, une ouverture complète et une adaptation au monde civil de la reconversion, ainsi qu'une prise en compte et un suivi total de tous les ressortissants de la Défense remis sur le marché du travail afin de réduire les coûts du chômage. Certaines armées ont aussi conclu des partenariats avec des grandes entreprises (par exemple, l'armée de l'air avec EDF et Air France). Cette politique est relayée au niveau local par des relations entre les acteurs de la reconversion et les collectivités locales, les chambres de commerce et d'industrie, les chambres des métiers, etc. Des initiatives sont aussi prises au niveau régional par l'organisation de forums ou de carrefours pour l'emploi destinés à faire se rencontrer les entreprises qui recrutent et les militaires en recherche d'emploi <sup>15</sup>. On peut cependant regretter une insuffisante collaboration avec les branches professionnelles les plus susceptibles d'embaucher des anciens militaires (bâtiment, travaux publics, réparation automobile, industrie métallurgique, transport, gardiennage et sécurité...) et dont certaines éprouvent des difficultés de recrutement.

### **1.2.3. Des acteurs impliqués**

Les acteurs de la chaîne de reconversion sont fortement impliqués dans leur tâche, comme la mission a pu le constater au travers de ses entretiens et visites de terrain. Cette implication témoigne de la solidarité qui unit les militaires et trouve naturellement à s'exprimer lors de la reconversion, étape psychologiquement et parfois matériellement difficile de la vie professionnelle du militaire.

Elle dépasse le simple cadre de l'organisation militaire, puisque de nombreuses associations d'anciens militaires, officiers et sous-officiers essentiellement s'investissent dans l'aide apportée à leurs membres engagés dans un processus de reconversion. Le ministère s'appuie en outre sur l'ARCO (qui est une fédération d'associations de ce type) avec laquelle il a passé une convention d'objectifs et de moyens pour un montant annuel de l'ordre de 900 000 €.

## **1.3. Une politique évolutive, des logiques difficiles à concilier**

### **1.3.1. De la reconversion au reclassement : les « à-coups » récents de la politique de reconversion et ses effets**

La politique de reconversion a connu des inflexions importantes au cours des dernières années, qui n'ont pas manqué d'avoir des répercussions sur la performance du dispositif. Elle a connu en fait, schématiquement, trois périodes :

- de 1996 à 2002, il s'est agi de recruter annuellement un nombre important de militaires du rang pour compenser la fin de la conscription tout en réduisant le nombre d'officiers et de sous-officiers par le biais de

---

<sup>14</sup> Dont les conclusions ont été rendues en mars 2006.

<sup>15</sup> Cf. par exemple le forum pour l'emploi organisé par la région Île de France (RTIDF) en juin 2005 et le forum « Marine Entreprise » organisé à Paris en juin 2006.

- dispositifs incitatifs au départ et d'une politique de reconversion active, principalement dans le secteur privé ;
- de 2003 à 2005, l'accent a porté sur la consolidation de la professionnalisation par la fidélisation du personnel, condition essentielle de la rentabilité de l'effort de formation et du maintien de flux de recrutement annuels soutenables dans la durée. Dans ce contexte, les départs ont été fortement découragés par la limitation de l'offre en matière de reconversion ;
  - depuis 2005, sous l'effet conjugué de la stabilisation des départs, de la croissance du chômage et de la mise en place d'une gestion plus dynamique des ressources humaines amenant à considérer la reconversion comme un véritable outil de gestion, les armées ont non seulement revitalisé la politique de reconversion mais aussi fait le choix d'accompagner certains des partants jusqu'à leur placement dans le secteur civil <sup>16</sup>.

Ces à-coups dans la politique de reconversion ont eu un double effet. D'une part, ils ont perturbé le personnel affecté à cette fonction qui est devenue de ce fait moins attractive. D'autre part, ils ont détourné du dispositif un grand nombre de candidats au départ, décontenancés par les aléas vécus au cours d'un processus qui, parce qu'il peut durer de 6 à 18 mois et engage l'avenir personnel des individus, exige une certaine visibilité. Par ailleurs, les coûts de structure ayant été stables sur la période, la variation à la hausse comme à la baisse des coûts liés aux congés de reconversion s'est répercutée automatiquement sur le coût du reclassement sans que les performances du dispositif en aient été améliorées.

### **1.3.2. La difficulté à concilier des logiques contradictoires**

La reconversion est une politique difficile à définir et mettre en œuvre car elle se trouve au croisement de logiques contradictoires.

Au niveau de la politique des ressources humaines, la reconversion doit être conciliée globalement avec une politique de fidélisation, justifiée par la nécessité de rentabiliser les formations souvent longues et coûteuses délivrées par les armées aux jeunes militaires, et de limiter un « turn-over » trop important qui aurait un impact en matière de recrutement. Cette contradiction est particulièrement patente au niveau local où le commandant de formation administrative doit fournir les effectifs lui permettant de remplir les missions qui lui sont confiées tout en assurant la reconversion de ceux qui souhaitent quitter les armées. Les partants sont sensibles à cette contradiction qui les amène à se méfier des bureaux de reconversion. Certains d'entre eux considèrent en effet que la reconversion est trop liée à la chaîne de commandement et craignent, à tort le plus souvent, que la préparation de leur départ ait un impact négatif sur la fin de leur carrière.

Ensuite, la reconversion se situe, dans sa mise en œuvre, au croisement de trois logiques différentes :

- une logique « services rendus », dont l'aboutissement consisterait à n'aider que ceux qui ont rempli leurs obligations contractuelles, notamment en termes de durée de service, vis à vis de l'institution ;

---

<sup>16</sup> En témoignent la création par l'armée de terre à l'été 2006 d'agences pour l'emploi des militaires et la transformation de l'actuel dispositif de l'armée de l'air en un dispositif proche de celui de la marine et appelé « Air mobilité ».

- une logique « économique », dont l'aboutissement consisterait à réserver les aides au personnel susceptible de percevoir une indemnisation chômage après son départ des armées, donc au personnel contractuel ayant servi au moins 6 mois ;
- une logique « sociale » qui consisterait à concentrer les aides sur ceux qui, indépendamment de la forme de leur lien au service ou de leur durée de service, sont susceptibles de rester durablement au chômage après leur radiation des contrôles.

La logique « services rendus » est bien prise en compte et depuis longtemps. Elle se traduit par le fait que le dispositif de reconversion est essentiellement tourné vers les ayants droit statutaires. La prise en considération des deux autres logiques est plus récente. Elle ne donne pas encore lieu cependant à une évaluation formelle du coût global d'un départ intégrant le chômage potentiel et débouchant sur des décisions prenant en compte tous les paramètres de celui-ci.

#### **1.4. Une performance incertaine du dispositif**

Pour juger de la performance d'un dispositif, il faut connaître les objectifs qui lui sont assignés.

##### **1.4.1. Un dispositif de mesure à reconsidérer**

L'objectif de la politique de reconversion a été jusqu'à présent de « *favoriser le retour à l'emploi des militaires après qu'ils ont accompli leur temps de service actif* »<sup>17</sup>. Concrètement, il s'agissait de donner les moyens aux militaires de réussir leur reconversion. Dans ces conditions, on ne se souciait que de manière « indicative » de savoir si l'octroi des moyens avait effectivement conduit à l'obtention d'un emploi. De fait, les nombreuses informations contenues dans les différents rapports relatifs à la reconversion mettent l'accent sur ces indicateurs de moyens (coût de la reconversion, nombre de prestations offertes, etc.).

Avec l'évolution généralisée des objectifs de la reconversion vers l'aide au placement, on passe d'une logique de moyens à une logique de résultats. Dès lors, les seuls indicateurs pertinents sont :

- en termes d'efficacité du dispositif, le nombre de militaires reclassés dans un emploi durable<sup>18</sup> par rapport au nombre de militaires quittant les armées et envisageant de se réinsérer dans le marché du travail ;
- en terme d'efficience, le coût d'un reclassement effectif.

##### **1.4.2. Des résultats difficilement évaluables**

Même en adoptant ces moyens de mesure simples, l'évaluation des résultats de la reconversion reste difficile. En effet, pour déterminer une population de base pertinente, il faudrait pouvoir distinguer dans le flux global des départs :

- les militaires qui se retirent définitivement du marché du travail (par exemple parce qu'ils sont pensionnés au taux maximum et ont atteint un certain âge),

---

<sup>17</sup>Instruction n° 1062 DEF/SGA du 22 septembre 2004 relative à la reconversion des militaires, en cours de refonte.

<sup>18</sup>Cette notion devra être précisée. On peut considérer qu'un emploi de plus de 6 mois est un emploi durable.

- les militaires qui, sans se retirer complètement du marché du travail, recherchent uniquement un complément de ressources ou une activité à temps partiel,
- les militaires qui ont vraiment besoin d'un emploi, parce qu'ils n'ont pas de pension en quittant les armées, ou qu'ils ont un niveau de pension insuffisant pour vivre,
- et parmi ceux-là, ceux qui ont besoin de recourir au dispositif de la reconversion et ceux qui n'en ont pas besoin et les modalités de leur inscription dans le dispositif de reconversion.

Les armées ne disposent pas actuellement de ces données. Le critère adopté par défaut est celui de l'inscription dans le dispositif de reconversion, mais ce critère manque de fiabilité dans la mesure où il dépend des conditions de l'inscription qui varient d'une armée à l'autre. Une gestion plus rigoureuse de l'inscription conduit à améliorer mécaniquement, à effectif reclassé connu constant, le taux de reclassement.

S'agissant du nombre de militaires reclassés, le dispositif de reconversion se heurte à la difficulté classique d'obtenir des informations de la part du personnel ayant quitté les armées. Celles qui disposent d'un effectif annuel de partants plus faible et d'un dispositif plus concentré (c'est notamment le cas de la marine) peuvent mettre en œuvre une politique de relance active et améliorer leur taux de réponse. Cela est plus difficile pour les autres.

Ainsi, le taux de reclassement de 56 % actuellement atteint apparaît plutôt flatteur <sup>19</sup>. Toutefois :

- il ne prend en compte qu'un quart de la population des partants (la moitié des ayants droits, qui ne représentent eux-mêmes qu'une grosse moitié des départs) ;
- la comparaison d'autres indicateurs (coût individuel d'un militaire reclassé, nombre d'aidés par acteur de la reconversion) avec ceux pratiqués par le service public de l'emploi ou des acteurs privés met en évidence une situation plutôt privilégiée pour les militaires qui peuvent bénéficier du dispositif de reconversion.

Pour autant, cette image positive de la reconversion est remise en question par l'augmentation continue du chômage d'anciens militaires, qui pour la plupart d'entre eux, n'ont pu en bénéficier.

#### **1.4.3. Un chômage important chez les non ayants droit**

Comme tous les ministères, le ministère de la défense est tenu d'assurer l'indemnisation de son personnel contractuel involontairement privé d'emploi <sup>20</sup>. Les modalités d'indemnisation et de calcul des droits sont déterminés par la convention relative à l'aide au retour à l'emploi et à l'indemnisation du chômage signée par les partenaires sociaux et agréée par le ministère de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement <sup>21</sup>. Le montant de l'allocation d'aide au retour à l'emploi (ARE) varie en fonction de la durée d'affiliation du militaire <sup>22</sup>.

<sup>19</sup> Si on ajoute les reclassements en secteur public (un millier par an), ce taux dépasse 60 %.

<sup>20</sup> Cf. l'article L 351-12 du Code du travail.

<sup>21</sup> Pour les chômeurs inscrits après cette date, convention du 18 janvier 2006 agréée par arrêté du 23 février 2006.

<sup>22</sup> Cf. annexe VI.

L'indemnisation est assurée par les divisions chômage de trois centres payeurs des armées qui fonctionnent sous tension en raison de l'augmentation continue du nombre d'allocataires, du caractère évolutif et complexe de la réglementation applicable, et surtout de l'éloignement géographique des indemnisés. Ceux-ci étant souvent en situation matérielle difficile, ces services sont obligés de consacrer des ressources importantes au traitement des questions posées par les allocataires.

Le coût de ces services est d'environ 2 M€ (hors pensions) par an. Compte tenu des conditions posées par l'Unedic<sup>23</sup>, le transfert (externalisation) de la gestion de l'indemnisation du chômage à cette institution ne semble pas avantageuse pour le ministère. Toute évolution en la matière est de toute façon liée aux décisions qui pourraient être prises suite à l'audit de modernisation sur les centres payeurs des armées dont les conclusions ont été rendues en janvier 2006.

Comme le mettent en évidence les graphiques présentés en annexe VI :

- le chômage concerne essentiellement les militaires du rang, qui représentent 90 % des allocataires ;
- les allocataires se concentrent dans une filière d'indemnisation longue : ils sont plus de 90 % à se situer dans la filière 3 (700 jours d'indemnisation), avec un coût total potentiel par allocataire d'environ 20 000 € ;
- près de 45 % des allocataires avaient moins de 4 ans de service au moment de leur départ, et n'ont donc pu bénéficier de prestations de reconversion complètes<sup>24</sup> ; plus de 80 % avaient une ancienneté de service inférieure à 6 ans. Ces chiffres sont corroborés par ceux présentés en annexe III qui montrent qu'au moment du départ, les « non ayants droits » se concentrent dans la catégorie des militaires du rang à 93,5 %.

Le *Bilan reconversion 2004* note une augmentation des réadmissions, traduisant des allers – retours plus fréquents entre activité et chômage et donc une plus grande précarité, ainsi qu'une augmentation du nombre de sorties en fin de droits.

Il découle de ces constats que toute baisse réelle du nombre d'anciens militaires au chômage, et donc du coût de l'indemnisation afférente, passe :

- par une diminution des flux d'entrée, qui passe elle-même par une prise en compte plus complète de la reconversion des militaires du rang ;
- par une diminution du stock (car les filières d'indemnisation sont longues), qui passe elle-même par une action sur les anciens militaires du rang en situation de chômage indemnisé destinée à en accélérer leur sortie.

Les armées ont commencé à prendre en compte l'action sur les flux, d'une part en orientant le dispositif de reconversion vers l'aide au placement, d'autre part en

---

<sup>23</sup> Calcul forfaitaire en fonction de la durée moyenne du chômage et non au coût réel ; coût de gestion (4 %) calculé en pourcentage du montant des allocations versés ; versement d'un dépôt de garanties représentant 25 % des dépenses ; prise en charge uniquement des nouveaux inscrits et des réinscrits, ce qui suppose le maintien provisoire d'un double système de gestion ; absence de retour d'information sur les allocataires.

<sup>24</sup> Il n'est donc pas possible de mesurer l'efficacité du dispositif de reconversion par le biais du nombre d'anciens militaires en situation de chômage, dans la mesure où la plupart d'entre eux n'ont pu en bénéficier.

mettant en place des outils spécifiques aux non ayants droit (session d'orientation pour jeunes militaires ou SOJM). Il est toutefois possible que, faute de la mise en place d'un système cohérent permettant d'agir sur le stock, cette politique se traduise par une consommation accrue de crédits de reconversion sans effet particulier sur le nombre de chômeurs indemnisés.

Les armées sont réticentes, cela est compréhensible, à offrir des possibilités de reconversion longue à du personnel ayant servi peu de temps, et dont une part importante du temps de service a été consacrée à la formation.

Les rapporteurs considèrent que, tout en prenant bien en compte ce paramètre, une diminution du nombre d'anciens militaires en situation de chômage est possible. Cette diminution peut être obtenue en menant une double action :

- sur les flux tout d'abord, en améliorant en cours de contrat l'employabilité future des militaires et les conditions de leur reconversion : détection dès l'engagement des profils à reconversion difficile, généralisation de l'attribution de livrets de compétence professionnelle, acquisition de compétences civiles en cours de service (inscription des militaires peu qualifiés à des ateliers de pédagogie personnalisée (APP), engagement dans une procédure VAE pour les autres), suivi obligatoire<sup>25</sup> d'une session d'orientation (SOJM), inscription dans un centre de reconversion<sup>26</sup> conditionnant le versement ultérieur de l'ARE ;
- sur les stocks ensuite, en améliorant leur employabilité après leur radiation des contrôles. Il s'agirait de faire en sorte que les anciens militaires ne perçoivent pas passivement leur indemnisation, mais soient fortement incités à s'engager dans un processus de réinsertion et accompagnés dans leur recherche d'emploi (activation des dépenses d'indemnisation).

Cette double action suppose :

- une sensibilisation dès l'engagement tant du militaire que de l'encadrement de contact à la problématique de la reconversion, et la possibilité pour le militaire de disposer du temps nécessaire à l'acquisition de compétences ;
- l'existence de structures de proximité ayant la taille suffisante pour accueillir tout ancien militaire là où il a décidé de s'installer, l'accompagner dans sa recherche d'emploi, accéder à son DUDE et assurer son suivi dans la durée.

---

<sup>25</sup> Pour cette population particulière, les rapporteurs considèrent qu'il est indispensable de sortir de la logique « libérale » qui prévaut en matière de reconversion.

<sup>26</sup> Qui pourrait accéder en tant que partenaire du service public de l'emploi au dossier unique de demandeur d'emploi (DUDE), en cours de mise en place.



## **2. Un dispositif partiel, segmenté et au pilotage mal assuré**

---

### **2.1. Un dispositif partiel**

Dans sa configuration actuelle, le dispositif de reconversion ne concerne qu'une partie des militaires qui quittent les armées. En effet, seuls ceux de plus de 4 ans de service peuvent bénéficier de l'ensemble des prestations de reconversion. Or, leur part dans l'ensemble des départs a notablement diminué depuis 2001, puisqu'elle est passée de 75 % alors à 58% en 2005<sup>27</sup>. Tous les indicateurs utilisés par le contrôle de gestion et figurant dans les bilans, rapports d'activité et tableaux de bord sont calculés sur la base de cette population qui est constituée essentiellement d'officiers et de sous-officiers. Les militaires du rang (MDR), qui représentent aujourd'hui près des deux tiers des partants, sont assez largement exclus de ce dispositif (sur les 18 177 MDR ayant quitté les armées en 2005, seuls 6 887 avaient plus de 4 ans de service).

Si les militaires de moins de 4 ans ne peuvent bénéficier des congés de reconversion ni des mesures d'accompagnement vers l'emploi, la loi de 1996 leur a ouvert la possibilité de bénéficier de prestations d'évaluation et d'orientation. Celles-ci sont toutefois restées peu utilisées jusqu'en 2005. Selon les données recueillies par la mission, seuls 2 500 militaires sur 12 000 en avaient bénéficié cette année-là. Des efforts sont actuellement fournis pour développer l'accès à ces prestations : création des sessions d'orientation pour jeunes militaires, actuellement en expérimentation au CMFP. En outre, la gendarmerie et la marine mènent des actions spécifiques en direction respectivement des gendarmes adjoints volontaires (GAV) et des engagés initiaux de courte durée (EICD).

### **2.2. Un dispositif trop segmenté entre les forces armées**

#### **2.2.1. Une organisation très structurée, mais trop dispersée et trop segmentée**

Le dispositif dédié à la reconversion est très structuré<sup>28</sup>. Chaque armée dispose de son propre dispositif, décliné aux niveaux national, régional et local. Cette organisation est animée et coordonnée par la sous-direction APR qui élabore la politique ministérielle en matière de reconversion et met certaines prestations à la disposition des armées par le biais des CIR.

Cette organisation aboutit à une dispersion sur le terrain, qu'illustre le point 2 de l'annexe IV. Le dispositif est par ailleurs peu coordonné de manière formelle aux niveaux régional et local, aucune structure n'ayant d'attributions particulières en la matière.

Cette segmentation de l'organisation se retrouve au niveau des systèmes d'information (SI)<sup>29</sup>. Chaque armée a son propre site Internet dédié à la reconversion, chacun d'eux s'adressant aux partants comme aux employeurs

---

<sup>27</sup> Cf. annexe III.

<sup>28</sup> Cf. annexe IV.

<sup>29</sup> Cf. annexe V.

potentiels. Ces systèmes ne sont pas reliés entre eux et empêchent donc une circulation rapide de l'information. Des travaux sont actuellement menés pour offrir un portail unique et permettre la mutualisation des offres d'emploi, mais leur aboutissement semble difficile. A l'intérieur de chaque armée, les SI destinés à la reconversion ne sont pas connectés, ou le sont de manière dégradée, avec les SI ressources humaines, ce qui provoque des redondances dans la saisie d'informations au moment du départ du militaire.

En forçant le trait, il est possible d'affirmer que cette segmentation repose sur l'opinion selon laquelle chacun est persuadé qu'il est le plus à même de reconverter le personnel issu de sa propre armée. Il est bien entendu impossible d'établir le coût de la non coopération entre les armées, notamment en termes d'offres d'emploi non pourvues par une armée, non transmises à une autre ou trop tardivement, et finalement perdues. Toutefois, cette opinion résiste mal à l'étude de la population de chaque armée en situation de chômage, qui est principalement composée d'anciens militaires partageant les mêmes caractéristiques en matière d'employabilité (jeunesse, manque de formation, difficultés d'insertion...). Le problème aujourd'hui n'est plus celui de l'armée d'origine mais celui de l'exposition au risque du chômage de certaines catégories, problème que partagent un nombre important de militaires du rang, engagés comme volontaires, des trois armées et de la gendarmerie. Celles-ci rencontrent aujourd'hui une difficulté commune à reconverter ce type de population, qui échappe en grande partie au dispositif de reconversion mais pèse sur les coûts du chômage.

### **2.2.2. Conséquences de la segmentation**

La première conséquence est un manque de visibilité et de lisibilité du dispositif, manque éprouvé tant par les militaires que par les employeurs potentiels. Ceci est d'autant plus dommageable que, de l'avis général, les petites et moyennes entreprises sont les plus susceptibles d'accueillir des anciens militaires. Or ces entreprises ont généralement peu de ressources à consacrer au recrutement de collaborateurs et accueilleraient sans doute très favorablement l'existence d'un « guichet unique ».

La dispersion du dispositif empêche par ailleurs les structures locales ou régionales des armées, faute d'une taille suffisante, de se doter des compétences aujourd'hui indispensables à l'élaboration de projets professionnels de qualité (psychologue du travail notamment)<sup>30</sup>, voire de proposer certaines prestations qui seraient particulièrement adaptées au profil des militaires (évaluation en situation de travail, par exemple). En outre, les accompagnateurs reconversion accueillent et aident globalement un nombre annuel trop faible d'individus pour développer une véritable compétence, et ne cherchent pas systématiquement à tirer parti de l'expertise détenue par les conseillers ANPE présents dans les CIR.

Cette segmentation aboutit en outre à une mauvaise utilisation d'outils de qualité propres à une armée, comme l'illustre le cas du CMFP.

Cette segmentation produit enfin un sentiment d'iniquité chez les partants qui comparent leurs situations respectives, notamment à l'occasion des sessions collectives suivies en commun dans les CIR.

---

<sup>30</sup>Seule la marine, en raison justement de sa moins grande dispersion, échappe à cette critique.

### **2.3. Une division contre-productive du processus de reconversion**

La réalisation du processus de reconversion est divisée entre plusieurs acteurs et souffre d'un manque de cohérence.

Tout d'abord, l'intégralité du processus n'est pas confiée à une seule personne, qui assumerait la responsabilité finale du reclassement ou de l'échec du reclassement du militaire en reconversion. Ainsi, il arrive régulièrement que des projets professionnels validés en fin de phase d'orientation au niveau local soient partiellement ou totalement remis en cause lors de la mise en œuvre des mesures d'accompagnement par les CIR, ou s'avèrent peu adaptés à la situation concrète du marché de l'emploi dans le bassin de destination du militaire. Cette situation conduit à une redondance des prestations, non quantifiée, qui nuit à l'efficacité du dispositif. A l'inverse, tant au sein du service public de l'emploi que dans les cabinets spécialisés dans le retour à l'emploi, c'est une logique de responsabilisation qui prévaut : chaque acteur est responsable d'un portefeuille de demandeurs d'emploi pour lequel il se voit fixer des objectifs et doit rendre des comptes.

Ensuite, la validation du projet professionnel, l'allocation des congés de reconversion et la date de fin de contrat ne sont pas toujours cohérentes. Dans certains cas, elles aboutissent à créer une situation dans laquelle le militaire est obligé de poursuivre à titre civil<sup>31</sup> une formation lourde qui lui a pourtant été accordée au titre de la reconversion. Certaines prestations sont systématiquement privilégiées par les organismes chargés de valider les projets professionnels (PAE par exemple, car elle est moins coûteuse que la SAE) alors qu'elles ne correspondent pas au besoin réel de l'individu. Ces situations suscitent une grande incompréhension de la part du militaire en reconversion et le placent dans une position morale et matérielle difficile au moment de l'accès à l'emploi.

Enfin, la délivrance des prestations de reconversion est actuellement organisée sur la base de la localisation de la formation administrative d'appartenance du militaire. Or, le moment de la reconversion est souvent celui où le militaire revient dans la région dont il est originaire. Il en découle que les prestations qu'il suit sont le plus souvent déconnectées de la réalité concrète du marché de l'emploi de son lieu de reconversion. En outre, il lui est particulièrement difficile, surtout lorsque les deux lieux sont géographiquement très éloignés ou difficiles d'accès, d'effectuer les démarches visant à valider son projet professionnel (enquêtes terrain) ou à préparer son accompagnement (prise de contact avec les entreprises).

### **2.4. Un pilotage global de la fonction mal assuré**

Aucune articulation n'existe entre les services chargés de la reconversion et les services chargés de l'indemnisation du chômage, pourtant de la même armée.

Il en résulte qu'aucune action ne s'exerce en direction des anciens militaires au chômage indemnisé par la Défense alors que leur nombre s'est singulièrement accru ces dernières années et que le coût de l'indemnisation se rapproche aujourd'hui du coût de la reconversion.

---

<sup>31</sup> Donc en ne disposant plus de la faculté d'être hébergé à titre militaire ni de sa solde d'activité.

En effet, les centres payeurs des armées spécialisés dans l'indemnisation du chômage liquident et payent l'ARE aux anciens militaires qui remplissent les conditions pour en bénéficier<sup>32</sup>. Ces centres disposent d'un ensemble très complet de données relatives aux anciens militaires indemnisés<sup>33</sup>, qu'ils transmettent périodiquement aux directions de personnel. Celles-ci ne disposent d'aucune structure capable, sur la base de ces données, d'entreprendre envers les chômeurs indemnisés des actions destinées à raccourcir le temps passé au chômage. Bref, le ministère de la Défense se trouve dans la situation paradoxale d'avoir à assumer le coût du chômage des anciens militaires sans disposer d'aucun levier d'action pour le réduire.

Cette situation tient à :

- la réticence psychologique des anciens militaires à se retourner vers leur ancienne formation lorsqu'ils se trouvent en difficulté, alors même que cette possibilité leur est réglementairement offerte<sup>34</sup> ;
- la difficulté pratique à reprendre contact avec son ancienne formation, celle-ci pouvant se trouver très éloignée de la région dans laquelle le militaire a décidé d'opérer sa reconversion – formation qui, en outre, risque fort d'être peu informée des réalités locales du marché de l'emploi ;
- la dispersion du dispositif, qui ne permettrait pas au niveau local d'absorber une nouvelle mission d'activation des dépenses d'indemnisation, mission requérant un professionnalisme élevé.

Une diminution du stock de chômeurs peut donc être obtenue au sein même du ministère de la Défense en établissant, à l'instar de ce que fait le service public de l'emploi en rapprochant l'ANPE et les ASSEDIC, une articulation cohérente entre les centres payeurs d'une part et le dispositif de reconversion de l'autre. Cette mise en cohérence suppose l'évolution du dispositif de reconversion vers un dispositif sans doute moins déconcentré mais plus apte à assurer l'intégralité du processus de reconversion à l'égard de tous les militaires, qu'ils soient en partance ou en situation de chômage indemnisé par la Défense.

---

<sup>32</sup> Les conditions d'indemnisation sont présentées en annexe VI.

<sup>33</sup> Cf. annexe VI.

<sup>34</sup> Les anciens militaires peuvent recourir au dispositif de reconversion jusqu'à trois ans après leur départ des armées ; concrètement, ils sont très peu nombreux à utiliser cette possibilité.

---

### 3. Vers un dispositif davantage professionnalisé et plus cohérent

---

Améliorer le reclassement des militaires et réduire le coût du chômage constituent les deux objectifs centraux que le ministère de la défense devrait viser dans sa politique de reconversion. Les rapporteurs estiment qu'il convient de traiter ces deux objectifs de manière conjuguée car ils forment un tout.

En effet, un accès plus large des militaires du rang au dispositif de reconversion améliorerait sans surcoût les performances du dispositif compte tenu des marges constatées et entraînerait vraisemblablement une diminution des flux d'entrée au chômage de cette population. Combiné à une politique d'activation des dépenses d'indemnisation, il permettrait d'accélérer la sortie du chômage et par suite de réduire les coûts de l'indemnisation.

Les rapporteurs estiment donc indispensable une mise en cohérence et une professionnalisation de l'ensemble du dispositif, seules à même de donner tout son sens à la promesse de la reconversion et de limiter durablement le nombre de chômeurs ainsi que le coût de leur indemnisation.

#### 3.1. Les principes fondateurs d'un dispositif performant

##### 3.1.1. Qualités attendues

Du point de vue de l'efficacité technique, un dispositif performant doit :

- réunir les compétences nécessaires à l'élaboration de projets professionnels de qualité (orientation, « profilage », psychologie du travail, prospection, placement, accompagnement...);
- réunir des représentants de chaque armée pour à la fois bien saisir les caractéristiques des partants et assurer l'interface avec l'armée considérée ;
- assurer l'intégralité du processus de reconversion, de la décision de départ au reclassement afin de responsabiliser les intervenants (orientation, élaboration et validation du projet professionnel, décision d'attribution des aides, accompagnement, reclassement, suivi dans le temps...);
- être clairement et facilement identifié comme l'interlocuteur naturel des autres acteurs de la reconversion au plan local (service public de l'emploi, DDTEFP<sup>35</sup>, entreprises...), et établir avec eux des relations stables (échange d'informations, prestations, conditions d'accès au DUDE...);
- assurer un appui aux militaires en situation de chômage et leur suivi dans la durée (aide à la constitution des dossiers d'indemnisation, interface entre les indemnisés et les centres payeurs, « activation » des dépenses de chômage);
- donner au niveau local une information simple et stable (ou dont les évolutions sont annoncées longtemps à l'avance) sur le dispositif (droits, structures...) aux partants comme aux entreprises ;

---

<sup>35</sup>Direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle.

- attirer les militaires en reconversion comme les anciens militaires exposés au risque du chômage ;
- éventuellement, assurer un rôle en matière de mobilité professionnelle interne des militaires et d'accompagnement vers l'emploi des conjoints.

Du point de vue de l'efficacité administrative, le dispositif doit :

- n'être pas trop dispersé pour optimiser le coût de la fonction support ;
- disposer d'un système d'information unique ;
- disposer d'un système d'information connecté (ou ayant accès) aux SIRH d'armée afin de disposer immédiatement des dossiers des partants (gain de temps dans la transmission des informations, de personnels pour la saisie des données et meilleur service aux administrés) ;
- pouvoir disposer des données fournies par les centres payeurs afin d'assurer le suivi et la relance des chômeurs ;
- disposer d'un système d'information connecté (ou ayant accès) aux systèmes d'information utilisés par le service public de l'emploi.

### **3.1.2. Conséquences**

Il découle des attendus énumérés ci-dessus que le dispositif doit avoir les caractéristiques suivantes :

- un système unifié qui soit visible et facile d'accès ;
- une structure à la jonction des milieux civil et militaire, pour lever les réticences des partants et des anciens militaires au chômage et mieux la positionner sur le marché de l'emploi ;
- une présence locale ;
- une taille suffisante pour pouvoir réunir les compétences nécessaires, être un interlocuteur crédible, minimiser le coût de la fonction support.

## **3.2. Les différentes solutions possibles**

Trois voies d'évolution paraissent possibles : la poursuite de la mutualisation, le passage à l'interarmisation et l'externalisation du dispositif.

### **3.2.1. La poursuite de la mutualisation**

Ses avantages :

- elle permet de renforcer la coopération interne (développement d'une culture commune), de favoriser les transferts ou échanges des bonnes pratiques) ;
- elle permet, d'éviter des doublons (en termes de mise en œuvre des prestations, de prospection des offres) et de développer le professionnalisme des interventions (recours à des prestataires externes) ;
- elle est durable, car résultat d'un consensus.

Ses inconvénients ou limites :

- elle ne rompt pas avec la segmentation actuelle du dispositif, son émiettement et ses cloisonnements internes ;
- la mise en place des projets est difficile et longue (cf. la création d'un portail internet sur les offres d'emploi) ;

### 3.2.2. Le passage à l'interarmisation

Ses avantages :

- elle génère des économies d'échelle par un regroupement des moyens disséminés ;
- elle permet de conduire une politique plus homogène de reconversion – reclassement, plus lisible en interne (affichage d'une offre de service claire) comme en externe (interlocuteur unique) ;
- elle permet de concentrer des actions sur des publics cibles ;
- elle facilite l'articulation du dispositif avec les partenaires du service public de l'emploi (organisation de la co-traitance des anciens militaires en chômage indemnisé avec l'ANPE et accès au DUDE en particulier).

Ses inconvénients :

- elle pourrait isoler la politique de reconversion – reclassement des autres segments de la politique des ressources humaines (recrutement, fidélisation) qui restent de la compétence de chacune des armées ;
- elle éloigne le dispositif de ses bénéficiaires (moins de proximité, d'où la nécessité d'avoir des relais d'information).

### 3.2.3. L'externalisation du dispositif

Elle peut se concevoir sous deux formes principales, soit dans le cadre d'une sous-traitance complète, soit dans le cadre d'un partenariat<sup>36</sup>. Elle peut s'appuyer sur des opérateurs publics, comme l'ANPE, ou des opérateurs privés comme les cabinets de consultants spécialisés dans la gestion des ressources humaines.

Cette solution présente l'avantage de professionnaliser le dispositif, de bénéficier de l'appui des structures et réseaux des opérateurs, de gagner en efficacité par le jeu de la mise en concurrence et de disposer d'une plus souplesse dans l'adaptation du réseau aux besoins.

Elle présente les mêmes inconvénients que la solution précédente et en outre celui d'être plus coûteux, surtout en cas de recours à un opérateur privé<sup>37</sup>.

Si toutes les solutions présentent leurs avantages et leurs inconvénients, les rapporteurs considèrent que la poursuite de la mutualisation n'est plus adaptée à l'ampleur des défis auxquels la fonction reconversion est aujourd'hui confrontée, notamment sur le plan de la lisibilité du dispositif, de sa professionnalisation et de son ouverture vers l'extérieur.

---

<sup>36</sup> A l'instar du *Career Transition Partnership* mis en œuvre au Royaume-Uni.

<sup>37</sup> A cet égard, il conviendrait de suivre avec attention les expérimentations menées notamment par l'Unédic.

### **3.3. Un dispositif interarmées et régionalisé, assurant la reconversion et l'activation des dépenses de chômage**

#### **3.3.1. Une réglementation inchangée**

Les propositions des rapporteurs peuvent être mises en œuvre sans modification de la réglementation, la distinction entre plus et moins de 4 ans de service étant conservée. Seuls les militaires ayant accompli plus de 4 ans de services pourraient continuer à bénéficier des prestations dont la mise en œuvre nécessite l'octroi d'un congé de reconversion dans le cadre de leur accompagnement vers l'emploi (PAE, SAE, PFGE, stage de formation).

La différence de traitement entre les deux populations se fait donc à la fois sur la qualité de l'accompagnement et sur l'octroi des congés de reconversion, qui permettent aux ayants droit de continuer à percevoir leur solde entière au cours de la reconversion. Cette différenciation est susceptible d'avoir un effet positif en matière de fidélisation

Dans tous les cas, les militaires devraient pouvoir bénéficier d'une information précise et détaillée auprès du service de ressources humaines dont ils dépendent sur le centre de reconversion auquel ils devront s'adresser<sup>38</sup>, les prestations qu'ils pourront en attendre et les possibilités de congés qui leur sont associées, les formalités qu'ils devront accomplir notamment pour pouvoir bénéficier des allocations de chômage.

#### **3.3.2. Une instrumentation plus adaptée**

Le dispositif reçoit l'ensemble des moyens lui permettant de mener à bien sa mission :

- il réalise l'intégralité du processus de reconversion et d'accompagnement pour un partant donné (à l'exception de l'information, qui continuerait à être dispensée au niveau local) ;
- il délivre l'ensemble des prestations soit au niveau régional, soit au niveau local en fonction des besoins et choisit les prestations qui sont les plus adaptées à chaque cas particulier ;
- il dispose d'un crédit en mois de congés de reconversion qui lui est alloué en début d'année par les différentes armées en fonction des départs prévus.

En outre, chargé d'assurer le suivi des anciens militaires au chômage :

- il reçoit périodiquement toutes les informations pertinentes des centres payeurs des armées ;
- il établit et met en œuvre une politique de relance systématique des chômeurs (éventuellement sélectionnés en fonction de la filière d'indemnisation à laquelle ils appartiennent) et propose à ceux qui n'ont pas de perspective claire et rapide de reclassement, un accompagnement personnalisé ;
- il informe les centres payeurs en cas de présomption de fraude ou d'insuffisance d'efforts en matière de reclassement et assure avec eux le suivi des demandes de contrôle envoyées aux DDTEFP.

---

<sup>38</sup>Ce centre sera, au choix des intéressés, soit le centre dont dépend son lieu d'affectation, soit celui de son lieu de résidence future.



### **3.3.3. Un dispositif plus cohérent et mieux articulé**

Sous pilotage central, le dispositif unique est assis sur un réseau de centres régionaux installés dans les chefs lieux des régions administratives. Son action peut éventuellement être relayée au niveau local, en fonction de l'éloignement d'une garnison, de son importance ou du caractère rural d'une région soit par ses propres correspondants, soit par l'ANPE.

Chaque centre est dimensionné selon l'importance de la population d'anciens militaires en reconversion, d'anciens militaires indemnisés ou conservant un reliquat de droits à indemnisation, d'anciens militaires reclassés, enfin, mais ayant quitté les armées depuis moins de trois ans <sup>39</sup>.

Chaque centre est l'interlocuteur unique :

- des administrés qui lui sont « affectés » en fonction de leur région de reconversion, pour les questions de reconversion comme pour les questions d'indemnisation du chômage ;
- des centres payeurs qui lui fournissent selon une périodicité déterminée les données relatives aux chômeurs présents sur son ressort territorial ;
- des armées, au niveau des directions de personnel (prévisions de départ, politique de reconversion, attribution d'enveloppes) comme au niveau local (information des informateurs locaux) ;
- du service public de l'emploi, notamment pour l'accès aux DUDE et le transfert d'informations lorsqu'un ancien militaire bascule dans le dispositif de droit commun ;
- des employeurs potentiels : entreprises, branches professionnelles, chambres de commerce et d'industrie, chambres des métiers, organisation patronales (MEDEF, CGPME, UPA).

## **3.4. Configuration du dispositif et évaluation des gains à attendre**

### **3.4.1. Configuration du dispositif**

Le dispositif proposé (de type Antenne emploi ou cellule de reclassement) repose sur une structure unique territorialisée dont la gestion serait, soit assurée directement par des CIR aux attributions élargies, soit déléguée à un ou plusieurs opérateurs publics (ANPE par exemple) ou privés (comme les organismes intervenant dans le cadre des expérimentations actuellement menées par l'Unédic), en totalité ou dans le cadre d'un partenariat. Cette structure qui fonctionnerait en réseau serait chargée de reclasser les militaires en partance ainsi que les anciens militaires au chômage indemnisés par le ministère de la Défense. Elle aiderait les intéressés à définir un projet professionnel, à élaborer un plan d'action personnalisé et à le mettre en œuvre. Elle mobiliserait à cet effet les outils disponibles en matière d'évaluation, d'orientation, de recherche d'emploi, d'accompagnement individuel et de suivi. La durée et l'intensité de cet accompagnement personnalisé varieraient selon la situation des militaires concernés (elle pourrait s'inscrire dans la limite de 1 an pour les militaires en partance de plus de 4 ans, de 6 mois pour les moins de 4 ans, de 4 mois pour les anciens militaires en chômage indemnisé). Les opérateurs de cette structure

---

<sup>39</sup> Une carte en annexe V montre, s'agissant uniquement des anciens militaires indemnisés, que leur nombre peut varier fortement d'une région à l'autre (Corse : 29, région PACA : 620).

seraient soumis à des objectifs de qualité et de résultats, formalisés dans des cahiers des charges, sur la base desquels ils seraient notamment rémunérés.

La mission s'est efforcée de calculer les moyens nécessaires à la mise en place de cette structure à partir de deux hypothèses de flux de personnes à accompagner vers l'emploi (une hypothèse basse correspondant au flux actuel de partants qui passent par le dispositif de reconversion et une hypothèse haute correspondant à la moitié de la totalité des partants). Elle s'est calée à cette fin sur les ratios habituellement utilisés en matière de reclassement par les opérateurs publics ou privés <sup>40</sup>.

La mission estime à environ 400 le nombre d'agents nécessaires pour la gestion de ce dispositif dont 300 intervenants et une centaine au titre de la fonction support. Comparé au nombre d'agents actuel, cela représenterait un gain brut de l'ordre de 500 personnes, Toutefois l'importance de ce gain doit être relativisé, car les profils des intervenants devraient être sensiblement différents des profils actuels et leur coût plus élevé. En effet, l'efficacité de cette structure nécessite qu'elle soit professionnalisée et constituée de praticiens de ressources humaines et du recrutement (psychologues du travail, conseillers à l'emploi spécialisés dans le fonctionnement du marché du travail, la relation avec l'entreprise, l'accompagnement social ...) et qu'elle s'appuie sur des structures ou réseaux capables de mettre en œuvre des prestations ou de l'alimenter en offres d'emploi correspondant au profil de ses utilisateurs.

Ce gain serait neutralisé si le dispositif était totalement externalisé auprès d'organismes privés, compte tenu de leur coût d'intervention.

### **3.4.2. Evaluation des gains à attendre**

Les gains attendus concernent la chaîne de reconversion, l'indemnisation du chômage, l'efficacité et l'efficience du dispositif.

S'agissant de la chaîne de reconversion, à périmètre constant (prise en charge des seuls militaires en partance), le gain variera selon le nombre de personnes qui seront prises en charge par la structure. Dans l'hypothèse basse étudiée par la mission (flux correspondant au flux actuel), le gain serait de 14 M€, équivalent à 350 agents en masse salariale, dans le cadre d'un partenariat avec un opérateur privé. Dans l'hypothèse haute (flux correspondant à la moitié des partants), le gain ne serait plus que de 3 M€ équivalent 70 agents en masse salariale.

Concernant l'indemnisation du chômage, les actions menées en amont en direction des militaires de moins de 4 ans de service notamment devraient conduire à une réduction du nombre des entrées au chômage. Par ailleurs, les actions menées en direction des anciens militaires sans emploi indemnisés par la Défense devraient leur permettre une sortie plus rapide du chômage. Une réduction d'un tiers des entrées au chômage combinée à une réduction de l'ancienneté moyenne au chômage de 3 mois pourraient financer la structure nécessaire à l'accompagnement vers l'emploi des chômeurs indemnisés et générer, à terme (2 à 3 ans), une économie de 20 M€.

Pour ce qui est de l'efficacité et de l'efficience, le nombre de reclassements serait au moins doublé (compte tenu de l'accroissement du nombre de militaires pris en

---

<sup>40</sup> Cf. annexe VII.

charge) et le coût d'un militaire reclassé ramené de 24 000 à 17 000 € (hors modification de l'enveloppe consacrée au financement des congés de reconversion).

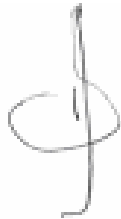
### **3.5. Modalités de mise en œuvre**

La mise en œuvre de ce dispositif pourrait s'appuyer dans une première phase expérimentale sur des CIR dont les attributions seraient élargies, d'une part à l'ensemble du processus de reconversion, d'autre part à l'ensemble des partants et des chômeurs indemnisés de leur ressort territorial.

Plusieurs modalités pourraient être expérimentées :

- une gestion directe par le CIR qui pourrait s'appuyer sur des sous-traitants pour la mise en œuvre de l'accompagnement personnalisé dans l'emploi ;
- une gestion entièrement déléguée à un opérateur public ou privé avec obligation de résultat selon les modalités actuellement expérimentées par l'Unédic, moyennant rétribution ;
- un partenariat avec un opérateur public ou privé auquel serait confiée la mission de reclassement, les armées assurant la gestion administrative et le pilotage du dispositif.

Inspecteur général des affaires sociales  
Jean ROIGT



Contrôleur des armées  
Hugues de LA GIRAUDIÈRE



## OBSERVATIONS DU MINISTERE ET NOUVELLES OBSERVATIONS DE LA MISSION

<i>Observations du ministère</i>	<i>Nouvelles observations de la mission</i>
<p>Le ministère de la défense souhaite notamment faire observer que la méthode globale employée par les auditeurs, compte tenu du délai très court qui leur était imposé pour effectuer cette mission, ne permet pas de mettre en lumière les particularités des dispositifs mis en place, très différents d'une armée à l'autre, compte tenu des spécificités des populations concernées et des organisations. Dès lors, le constat global, sur lequel le ministère sera amené à se prononcer ultérieurement, devra être nuancé dans le détail au regard des particularismes d'armée.</p>	<p>La mission a analysé l'ensemble des dispositifs propres à chaque force armée, comme en témoigne l'annexe I relative aux diligences effectuées et aux personnes rencontrées. Elle a en effet relevé, d'une part, que tous ces dispositifs évoluaient de la simple reconversion vers le reclassement, et, d'autre part, que certains d'entre eux étaient d'ores et déjà plus professionnalisés que d'autres (celui de la marine nationale notamment).</p> <p>Elle note toutefois :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- qu'aucun de ces dispositifs n'appréhende de manière globale les problématiques de la reconversion et du chômage des anciens militaires ;</li> <li>- que les raisons exposées dans la troisième partie du rapport plaident pour la mise en place d'un dispositif unifié pour l'ensemble du ministère, assis sur une base régionale.</li> </ul>
<p><b>Page 13, paragraphe 2.1., premier alinéa :</b></p> <p>Sur les 18 177 militaires du rang ayant quitté l'institution, le ministère de la défense observe qu'il serait intéressant d'avoir des chiffres concernant les moins de 6 mois, qui eux ne bénéficieront pas des prestations chômage. Il engagera des travaux en ce sens.</p>	<p>La mission regrette de n'avoir pu disposer de ces données qui seront utiles pour affiner les calculs présentés dans l'annexe VII relative à l'évaluation de l'impact de ses propositions.</p>
<p><b>Page 14, paragraphe 2.2.2., deuxième alinéa :</b></p> <p>Il convient de nuancer l'affirmation selon laquelle les accompagnateurs reconversion n'exploitent pas systématiquement l'expérience détenue par les conseillers ANPE ; en effet le ministère a consacré quelque 1 315 journées de formation continue en 2005 (dont les 2/3 pour la formation à l'entretien bilan orientation sous la conduite de ces 8 conseillers principaux).</p>	<p>La mission ne visait pas dans son observation le manque de relation entre accompagnateurs reconversion et conseillers ANPE au moment de la formation mais, en aval, dans l'exécution quotidienne de leur tâche par les accompagnateurs.</p>

---

## ANNEXES

---

ANNEXE I Lettre de mission.....	2
ANNEXE II Diligences effectuées et personnes rencontrées.....	5
ANNEXE III Analyse des flux de départs.....	9
ANNEXE IV Le dispositif de reconversion dans les forces armées .....	15
ANNEXE V Les systèmes d'information (SI) dédiés à la reconversion.....	21
ANNEXE VI Le chômage des anciens militaires.....	27
ANNEXE VII Evaluation de l'impact des propositions .....	44

## **ANNEXE I**

### **Lettre de mission**

## ANNEXE I

### Lettre de mission



LE DIRECTEUR DU CABINET  
DU MINISTRE DÉLÈGUE AU BUDGET  
ET À LA RÉFORME DE L'ÉTAT,  
PORTE-PAROLE DU GOUVERNEMENT

Paris, le 21 MAR. 2006

Le Directeur du cabinet

à

Monsieur Philippe MARLAND  
Directeur du Cabinet  
du Ministre de la Défense

**Objet : Audits de modernisation - Lancement de la troisième vague**

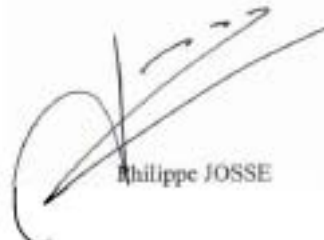
En vue du lancement de la troisième vague des audits de modernisation, le Premier ministre a validé une première liste qui, comme pour les deux vagues précédentes, a pu être établie d'un commun accord, à partir de vos propositions.

Pour le ministère de la Défense, les audits arrêtés sont les suivants :

- La fonction reconversion dans les forces armées,
- Le traitement des demandes de pension militaires d'invalidité (PMI).

Vous voudrez bien trouver ci-joint les fiches qui rappellent le contexte des audits, leurs enjeux et leurs objectifs et précisent la composition des équipes d'audit.

Aussi, pour que cette troisième vague qui devra se dérouler sur deux mois, puisse démarrer dès maintenant, conformément au calendrier prévu, je vous remercie de porter ces instructions à la connaissance des inspections générales et corps de contrôle concernés.



Philippe JOSSE

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE  
DES FINANCES ET DE L'INDUSTRIE  
133, rue de Bercy - Télédéc 146 - 75572 Paris Cedex 12

---

## LA FONCTION RECONVERSION DANS LES FORCES ARMEES

---

<b>Ministères concernés</b>	Défense
<b>Programmes concernés</b>	Tous programmes de la mission défense, Gendarmerie
<b>Contexte de l'audit</b>	<p>Les armées ont besoin de militaires jeunes en raison de la pénibilité physique de nombreux emplois. Elles doivent donc assurer une reconversion vers des emplois civils de ceux qui quittent l'armée alors qu'ils sont encore en âge de poursuivre une activité professionnelle.</p> <p>Alors que 35 000 militaires par an quittent le service actif, le chômage des anciens militaires devient préoccupant (hausse de la prise en charge des prestations chômage de 64 M€ à 75,5 M€ en 2004).</p> <p>Il apparaît donc nécessaire d'améliorer la performance de la chaîne de reconversion, à la fois pour limiter les coûts des prestations chômage et pour conserver aux carrières militaires courtes un caractère attractif au stade du recrutement.</p>
<b>Objectifs de l'audit</b>	<p>L'audit cherchera à :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Vérifier que les dispositifs actuels sont performants et permettent aux militaires qui le souhaitent de se reconvertir ;</li><li>- Evaluer le coût du dispositif ;</li><li>- Proposer les améliorations pour accroître l'efficacité de la fonction reconversion.</li></ul>
<b>Composition de l'équipe d'audit</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Contrôle général des armées</li><li>➤ Inspection générale des affaires sociales</li></ul>



## **ANNEXE II**

### **Diligences effectuées et personnes rencontrées**

## ANNEXE II

### Diligences effectuées et personnes rencontrées

#### 1. MINISTERE DE LA DEFENSE

##### Secrétariat général pour l'administration (SGA) / Direction de la fonction militaire et du personnel civil – Paris (75)

- Entretien avec le contrôleur général des armées Jacques ROUDIERE, directeur ;
- Entretien avec M. Claude NICOLAS, sous-directeur de l'accompagnement professionnel et de la reconversion (APR) et le colonel Bruno DEGATIER, adjoint.

##### SGA / Mission d'aide au pilotage – Paris (75)

- Entretien avec le contrôleur général des armées Gérard BLONDE, chef de la MAP et le colonel Jean-Jacques CARREIN, chargé de mission pour les ressources humaines.

##### Centre interarmées de la reconversion (CIR) – Lille (59)

- Entretiens avec le lieutenant-colonel Maurice LECONTE, chef du CIR, Mme Evelise LOYER, adjointe administration et Mme Claudine AUGUSTIN, conseillère ANPE ;
- visite du centre ;
- participation à une session bilans – orientations (SBO) et à une session d'accompagnement en entreprise (SAE), dialogue avec les stagiaires.

##### Armée de terre / Etat-major / Bureau condition du personnel (BCP) – Paris (75)

- Entretien avec le colonel MARTIAL, chef de bureau et le lieutenant-colonel Eric FASOLI, chef de la section reconversion.

##### Armée de terre / Direction du personnel militaire – Paris (75)

- Entretiens avec le général de corps d'armée GILLES, directeur et avec M. Emile FISCHER, adjoint au chef du bureau insertion reconversion terre (BIRT).

##### Armée de terre / Centre militaire de formation professionnelle (CMFP) – Fontenay le Comte (79)

- Entretien avec le lieutenant-colonel Christian ALLAVENE, chef de corps, et ses principaux collaborateurs ;
- visite du centre ;
- participation à une table ronde avec des stagiaires.

##### Armée de terre / Centre territorial d'administration et de comptabilité (CTAC) – Bordeaux (33)

- A l'occasion de la visite, entretien avec le général de corps d'armée Gérard FRERE, commandant la région terre nord-ouest ;
- entretien avec le lieutenant-colonel Bernard MOELLO, chef du CTAC, et ses principaux collaborateurs ;
- visite du centre ;

- suivi du parcours d'un dossier d'indemnisation et entretiens avec le personnel de la division chômage.

Marine nationale / Marine Mobilité Direction – Paris (75)

- Entretien avec le capitaine de vaisseau François-Régis CLOUP-MANDAVIALLE, directeur et ses principaux collaborateurs ainsi qu'avec le capitaine de frégate Dominique LE METAYER, directeur du Centre administratif du commissariat de la marine (CADCOM).

Armée de l'air / Direction du personnel militaire – Paris (75)

- Entretien avec le général de corps d'armée Patrick FELTEN, directeur ;
- entretien avec le colonel Alain DRUAIS, chef du bureau d'aide à la reconversion des militaires de l'armée de l'air (BARMAA) et Mme Christine COLIN, adjointe au chef du BARMAA.

Gendarmerie nationale / Bureau de la reconversion (BRCV) – Paris (75)

- Entretien avec Mme Christine VITTON, chef du bureau.

Délégation générale pour l'armement / Direction des ressources humaines – Paris (75)

- Entretien avec Mme Maryse QUINTANS, responsable de la reconversion.

## **2. SERVICE PUBLIC DE L'EMPLOI**

Direction générale de l'emploi et de la formation professionnelle (DGEFP) – Paris (75)

- Entretien avec :
  - o Mme Corinne MICHEL, sous-directrice service public de l'emploi ;
  - o M. Cyril MARTIN, mission de suivi et d'appui à l'AFPA ;
  - o M. Eric DODEMENT, mission de suivi et d'appui à l'AFPA ;
  - o Mme Nicole CHAUVEAU, mission marché du travail ;
  - o Mme Sabine COULIBALY-SECK, mission organisation de l'indemnisation du chômage.

Agence nationale pour l'emploi (ANPE) – Noisy le Grand (93)

- Entretien avec Mme Dominique VERNAUDON, directrice des politiques de l'emploi et des partenariats et M. Alain MUNDINGER, correspondant Défense de l'agence.

Union nationale pour l'emploi dans l'industrie et le commerce (UNEDIC) – Paris (75)

- Entretien avec M. Jean-Louis DOMERGUE, directeur juridique et Mme Hélène VODÉ, sous-directrice « prescription juridique » et certains de leurs collaborateurs.

Association nationale pour la formation professionnelle des adultes (AFPA) – Paris (75)

- Mme Patricia BOUILLAGUET, directrice du développement et M. Michel DEVALLAND, correspondant défense de l'association.

### **3. AUTRES ACTEURS**

#### Mouvement des entreprises de France (MEDEF) – Paris (75)

- Entretien avec le colonel Richard PERNOD, officier de liaison auprès du MEDEF.

#### Société ALTEDIA – Paris (75)

- Entretien avec M. Jean-François THUREL, directeur.

#### Assemblée nationale / Commission de la défense nationale et des forces armées – Paris (75)

- Entretien avec M. René CARLE, administrateur

#### Association pour la reconversion civile des officiers et sous-officiers (ARCO) – Paris (75)

- Entretien avec le général (2S) André GENOT, secrétaire général.

Ces diligences ont été complétées par des entretiens téléphoniques et l'échange de documents par voie électronique et par courrier.

## **ANNEXE III**

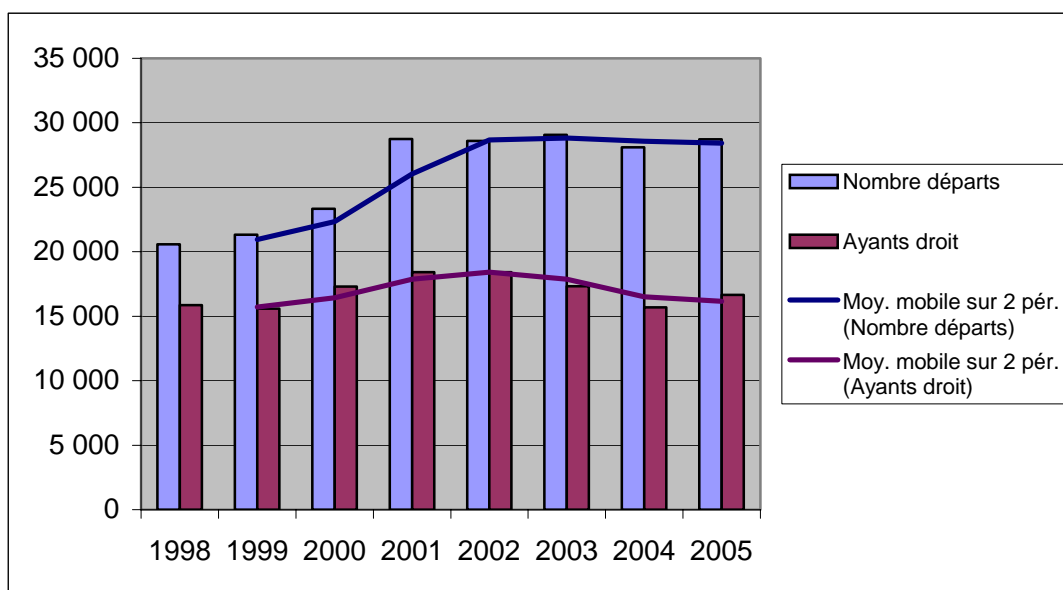
### **Analyse des flux de départs**

## ANNEXE III

## Analyse des flux de départs

## 1. EVOLUTION DES FLUX GLOBAUX

Année	Nombre départs	Années A/A-1	Ayants droit <sup>1</sup>	Ayant droit/Départs
1998	20 575	14,6 %	15 862	77,1 %
1999	21 329	3,7 %	15 582	73,1 %
2000	23 341	9,4 %	17 300	74,1 %
2001	28 753	23,2 %	18 430	64,1 %
2002	28 592	-0,6 %	18 417	64,4 %
2003	29 056	1,6 %	17 333	59,7 %
2004	28 108	-3,3 %	15 683	55,8 %
<b>2005</b>	<b>28 730</b>	<b>2,2 %</b>	<b>16 651</b>	<b>58,0 %</b>

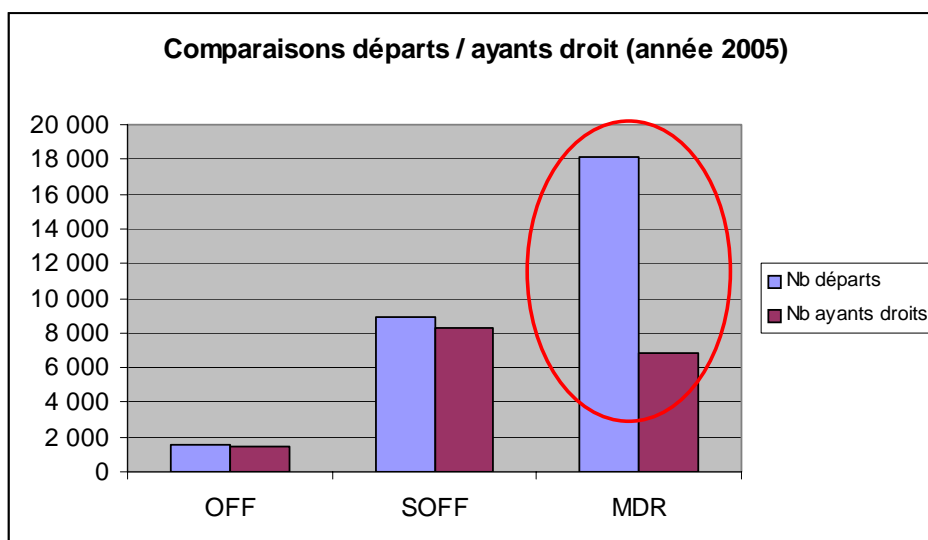
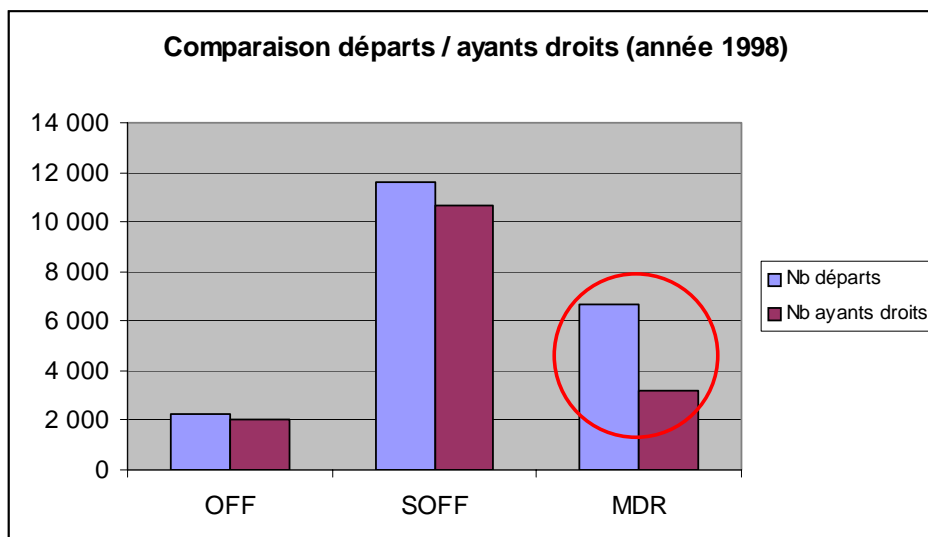
Commentaire :

- stabilisation des flux globaux de départ (28 000 à 29 000 militaires par an) à partir de 2002 ;
- globalement sur la période, diminution du nombre d'ayants droits, qui représentent 58 % des partants en 2005 alors qu'ils en représentaient plus des trois quarts en 1998.

<sup>1</sup> Militaires dont la durée de service est supérieure à quatre ans à la date de leur radiation des contrôles, et qui peuvent donc bénéficier de l'ensemble des prestations de reconversion (cf. l'article 65 de la loi n° 2005-270 du 24 mars 2005 portant statut général des militaires).

## 2. EVOLUTION DES FLUX PAR CATEGORIE DE PERSONNEL

Année	Officiers		Sous-officiers		Militaires du rang		TOTAL	
	Nombre départs	Ayants droit	Nombre départs	Ayants droit	Nombre départs	Ayants droit	Nombre départs	Ayants droit
1998	2 276	2 052	11 618	10 648	6 681	3 162	20 575	15 862
1999	2 326	2 063	11 530	10 760	7 473	2 759	21 329	15 582
2000	2 048	1 961	12 641	12 202	8 652	3 137	23 341	17 300
2001	2 208	2 053	12 831	12 354	13 714	4 023	28 753	18 430
2002	1 909	1 865	12 155	11 656	14 528	4 896	28 952	18 417
2003	1 514	1 443	10 144	10 144	16 972	5 746	29 056	17 333
2004	1 503	1 420	9 079	8 416	17 526	5 847	28 108	15 683
2005	1 591	1 486	8 962	8 278	18 177	6 887	28 730	16 651
Evolution 05/04	5,85 %	4,65 %	-1,29 %	-1,64 %	3,71 %	17,79 %	2,21 %	6,17 %



2005	OFF	SOFF	MDR	TOTAL
Total des départs	1 591	8 962	18 177	28 730
Total des ayants droit	1 486	8 278	6 887	16 651
Taux d'ayants droit	93,4 %	92,4 %	<b>37,9 %</b>	58,0 %
Nombre de non ayants droit	105	684	11 290	12 079
Part des non ayants droit sur le total des non ayants droit	0,9 %	5,7 %	<b>93,5 %</b>	100,0 %

Commentaire :

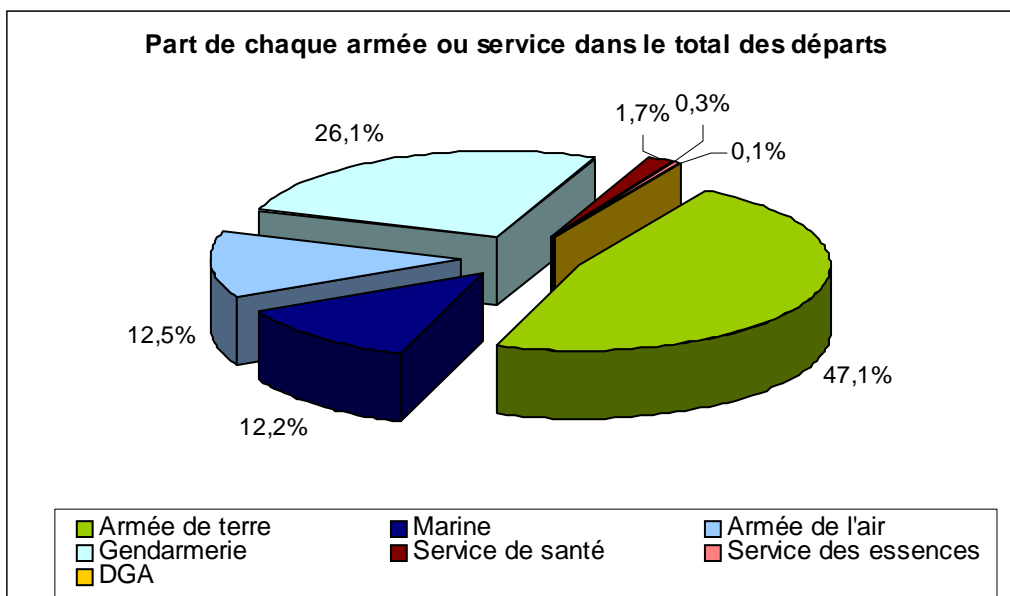
- stabilité sur la période de la faiblesse du nombre d'ayants droit dans la catégorie des militaires du rang (MDR) au moment du départ ;
- fort effet volume dans l'évolution : alors qu'en 1998, 3 519 MDR quittaient annuellement les armées sans avoir droit à une reconversion complète, ils sont désormais 11 290 par an (93,5 % des non ayants droit), soit plus de trois fois plus ;
- c'est cette catégorie qui est, de par son plus faible niveau de qualification, la population la plus exposée au risque du chômage.

**3. EVOLUTION DES FLUX PAR ARMEE****3.1. Global Défense**

2005	OFF	SOFF	MDR	TOTAL
<b>Armée de terre</b>	705	2 613	10 202	13 520
<b>Marine</b>	229	1 481	1 795	3 505
<b>Armée de l'air</b>	289	1 666	1 648	3 603
<b>Gendarmerie</b>	135	2 975	4 401	7 511
<b>Service de santé</b>	185	214	76	475
<b>Service des essences</b>	9	13	55	77
<b>DGA <sup>2</sup></b>	39			39
<b>Total</b>	1 591	8 962	18 177	28 730

<sup>2</sup> Délégation générale pour l'armement.





### 3.2. Armée de terre

2005	OFF	SOFF	MDR	TOTAL
Départs	705	2 613	10 202	13 520
Ayants-droit	668	2 549	4 325	7 542
Taux d'ayants droit	94,8%	97,6%	42,4%	55,8%

### 3.3. Marine

2005	OFF	SOFF	MDR	TOTAL
Départs	229	1 481	1 795	3 505
Ayants-droit	192	1 451	371	2 014
Taux d'ayants droit	83,8%	98,0%	<b>20,7%</b>	57,5%

### 3.4. Armée de l'air

2005	OFF	SOFF	MDR	TOTAL
Départs	289	1 666	1 648	3 603
Ayants-droit	282	1 552	873	2 707
Taux d'ayants droit	97,6%	93,2%	53,0%	75,1%

### 3.5. Gendarmerie

2005	OFF	SOFF	MDR	TOTAL
Départs	135	2 975	4 401	7 511
Ayants-droit	133	2 583	1 280	3 996
Taux d'ayants droit	98,5%	86,8%	<b>29,1%</b>	53,2%

Commentaire :

- *l'armée de terre fournit près de la moitié des départs annuels ; c'est elle qui est la plus concernée par la problématique des départs et, mécaniquement, par celle de l'indemnisation du chômage ;*
- *c'est dans la marine et la gendarmerie que les taux d'ayants droit les plus faibles chez les militaires du rang sont observés.*

## **ANNEXE IV**

### **Le dispositif de reconversion dans les forces armées**

## ANNEXE IV

### Le dispositif de reconversion dans les forces armées

#### 1. DISPOSITIONS JURIDIQUES

##### 1.1. Loi n° 2005-270 du 24 mars 2005 portant statut général des militaires

L'article 1<sup>er</sup> dispose que le présent statut « offre à ceux qui quittent l'état militaire les moyens d'un retour à une activité professionnelle dans la vie civile (...) ».

Les articles 61 à 64 traitent des dispositifs d'accès aux fonctions publiques civiles :

- reprise des termes de la loi n° 70-2 du 2 janvier 1970 tendant à faciliter l'accès des militaires à des emplois civils, qui a été prorogée sans interruption depuis 1970 ;
- rappel du principe de l'intégration, ou de la titularisation, dans les corps ou cadres d'emplois des fonctions publiques par la voie des emplois réservés, dans les conditions fixées par le code des pensions militaires d'invalidité et des victimes de la guerre (CPMIVG).

L'article 65 précise :

- que le militaire peut bénéficier sur demande agréée :
  - o de dispositifs d'évaluation et d'orientation professionnelle destinés à préparer son retour à la vie civile ;
  - o d'une formation professionnelle ou d'un accompagnement vers l'emploi.
- que les prestations de formation ou d'accompagnement sont réservées aux militaires ayant accompli plus de 4 ans de service (les « ayants droit ») ;
- que les militaires peuvent pour leur reconversion bénéficier d'un congé de reconversion et d'un congé complémentaire de reconversion, d'une durée maximale de 6 mois chacun, au cours desquels ils continuent à percevoir la rémunération de leur grade.

L'article 89 instaure, à titre transitoire, une indemnité d'accompagnement de la reconversion.

##### 1.2. Instructions d'application

Instructions de niveau ministériel :

- instruction n° 1062 DEF/SGA relative à la reconversion des militaires, du 22 septembre 2004 (en cours de révision) ; cette instruction dispose notamment que les anciens militaires peuvent recourir au dispositif de reconversion jusqu'à trois ans après leur radiation des contrôles.
- instruction n° 602862 DEF/SGA/DFPAPR/BFM, modifiée, relative aux modalités de financement des prestations liées à la reconversion des militaires, du 16 mars 2004.

Chaque armée dispose d'une instruction d'application propre. La plupart d'entre elles sont en cours de modification pour prendre en compte l'évolution de la politique générale en matière de reconversion vers l'aide au placement.

## 2. ORGANISATION

	SGA/DFP/APR	Armée de terre	Marine	Armée de l'air	Gendarmerie
Central	DFP/APR (+ ARCO)	<u>Conception :</u> Bureau condition du personnel (EMAT)  <u>Mise en œuvre :</u> Bureau insertion professionnelle et reconversion des militaires de l'armée de terre (DPMAT)	Marine Mobilité Direction (DPMM)	Bureau d'aide à la reconversion des militaires de l'armée de l'air (DPMAA)  (en cours d'évolution vers Air Mobilité)	Bureau de la reconversion (DGGN/SRH)
Régional	Centre interarmées de reconversion (8)	BARC (7) + antennes (23)  Transformés en 22 AEM à l'été 2006.	Bureaux (4)	OCR (2)  (en cours suppression)	COR (27)
Local		BRRCP (131)	Antennes (6)	Bureaux reconversion – reclassement (34)	Antennes reconversion <sup>3</sup>

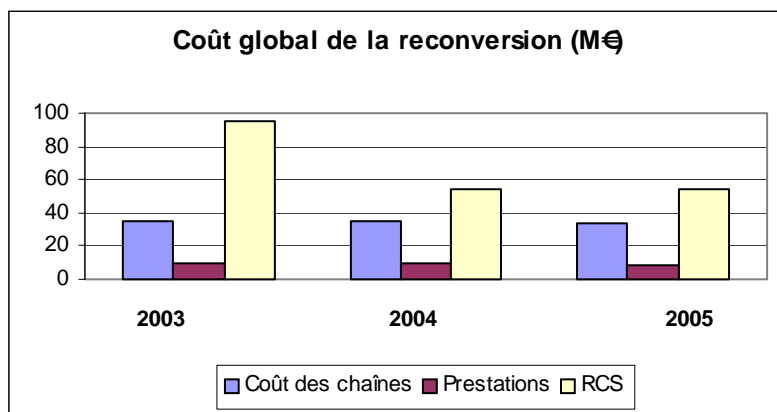
### Commentaire :

*Les effectifs de la chaîne de reconversion sont répartis en plus de 250 lieux différents, dont plus de la moitié pour la seule armée de terre.*

## 3. MOYENS FINANCIERS

Coût de la chaîne de reconversion en M€	2003	2004	2005
Rémunérations et charges sociales chaîne	32,5	33,35	31,997
Frais de déplacement	0,21	0,22	0,178
Budget de fonctionnement	1,38	1,31	1,471
Investissement (CMFP)	0,54	0,45	0,203
Sous Total	34,63	35,33	33,849
Prestations	9,555	9,975	7,928
RCS du personnel en reconversion	<b>95,1</b>	<b>54,7</b>	<b>54,156</b>
TOTAL	139,29	100	95,933

<sup>3</sup> Situées au niveau départemental, elles ne sont pas activées en permanence et ne font pas l'objet d'emploi dédiés.

**Commentaire :**

- la plus grande partie du coût de la reconversion est constituée par les RCS du personnel en reconversion (54,156 M€ en 2005, soit 56,5 % de l'enveloppe globale) ; ils ont été presque divisés par deux en 2 ans et ont sans doute atteint un pallier ;
- hors RCS du personnel en reconversion, la chaîne reconversion coûte un peu moins de 42 M€ (hors pensions).

**4. EFFECTIFS CONSACRES A LA FONCTION****4.1. DFP/APR**

	OFF	SOFF	MDR	Total milis	CIV A	CIV B	CIV C	Total civils	Total
Central	7	6		13	9	9	16	34	47
Régional (CIR)	8	18	1	27	0	11	18	29	56
<b>Total</b>	15	24	1	40	9	20	34	63	103

Source : DFP/APR

**4.2. Armée de terre (à compter de l'été 2006)**

Niveau	OFF	SOFF	MDR	Total milis	CIV A	CIV B	CIV C	Total civils	Total
Central	8	8	1	17	3	1	4	8	25
Régional	32	82	11	125	1	10	21	32	157
Local	1	138	4	143		29	80	109	252
FQ		25	9	34			9	9	43
SFP		9	3	12				0	12
CMFP	20	70	24	114	9	4	63	76	190
<b>Total</b>	61	332	52	445	13	44	177	234	679

Source : EMAT/BCP, 10/04/06.

#### 4.3. Marine

Niveau	OFF	SOFF	MDR	Total milis	CIV A	CIV B	CIV C	Total civils	Total
Central	11	5		16		5	5	10	26
Local	12	20	1	33		6	12	18	51
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>49</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>17</b>	<b>28</b>	<b>77</b>

Source : Marine mobilité, 10/05/06.

#### 4.4. Armée de l'air

	OFF	SOFF	MDR	Total milis	CIV A	CIV B	CIV C	Total civils	Total
Central	4	6	3	13	2	1	3	6	19
Local - RAS	8	22	8	38	1	5	11	17	55
Local - RAN	14	36	16	66	2	4	13	19	85
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>64</b>	<b>27</b>	<b>117</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>27</b>	<b>42</b>	<b>159</b>

Source : BARMAA, 12/05/06.

#### 4.5. Gendarmerie

Niveau	OFF	SOFF	MDR	Total milis	CIV A	CIV B	CIV C	Total civils	Total
Central	1	8	8	17	1	1	1	3	20
Régional (COR)		47	4	51				0	51
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>55</b>	<b>12</b>	<b>68</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>71</b>

Source : DGGN/SRH/BRCV, 10/04/06.

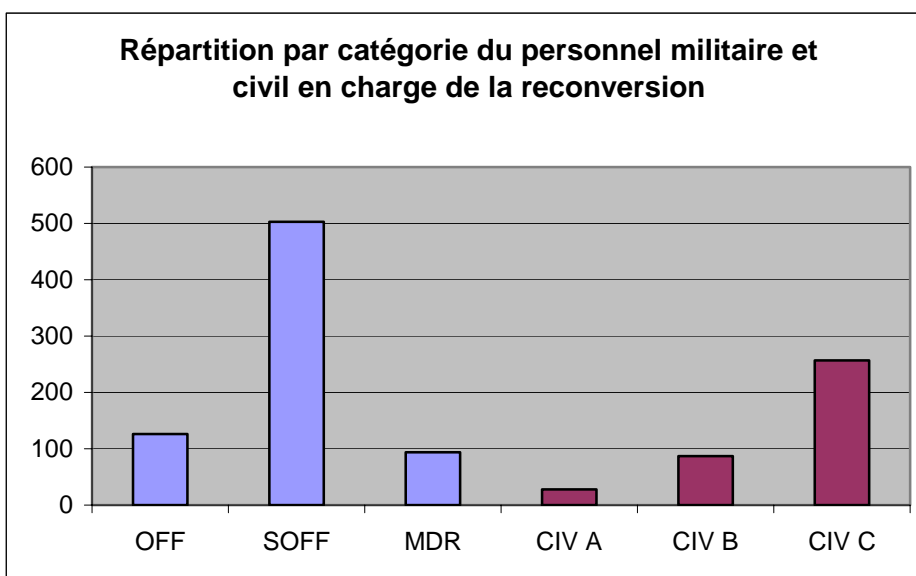
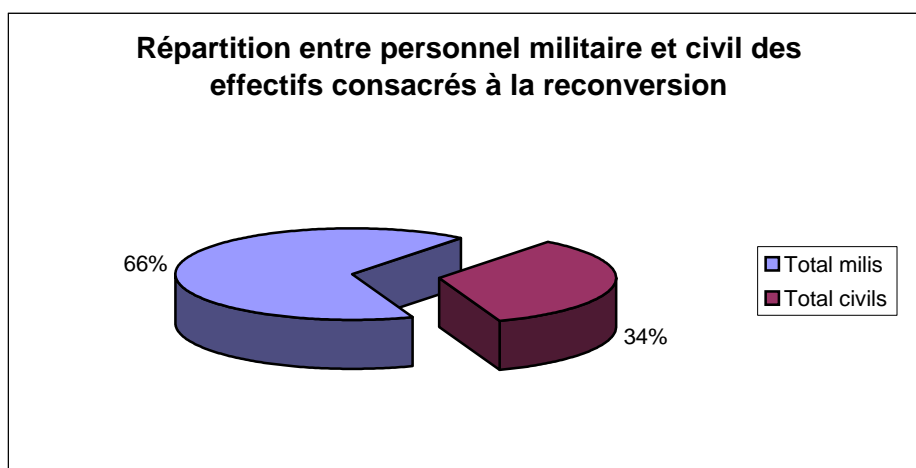
#### 4.6. Divers

	OFF	SOFF	MDR	Total milis	CIV A	CIV B	CIV C	Total civils	Total
ARCO		3	1	4		1	1	2	6

Source : ARCO, 17/05/06.

#### 4.7. Total général

	OFF	SOFF	MDR	Total milis	CIV A	CIV B	CIV C	Total civils	Total
Total APR	15	24	1	<b>40</b>	9	20	34	63	<b>103</b>
Total AT	61	332	52	<b>445</b>	13	44	177	234	<b>679</b>
Total MN	23	25	1	<b>49</b>	0	11	17	28	<b>77</b>
Total AA	26	64	27	<b>117</b>	5	10	27	42	<b>159</b>
Total GND	1	55	12	<b>68</b>	1	1	1	3	<b>71</b>
ARCO	0	3	1	<b>4</b>	0	1	1	2	<b>6</b>
<b>Total</b>	<b>126</b>	<b>503</b>	<b>94</b>	<b>723</b>	<b>28</b>	<b>87</b>	<b>257</b>	<b>372</b>	<b>1095</b>





## **ANNEXE V**

### **Les systèmes d'information (SI) dédiés à la reconversion**

## ANNEXE V

### Les systèmes d'information dédiés à la reconversion

#### 1. SYSTEMES D'INFORMATION MIS EN ŒUVRE PAR LA SOUS-DIRECTION DE L'ACCOMPAGNEMENT PROFESSIONNEL ET DE LA RECONVERSION (DFP/APR)

##### 1.1. Le présent : ACCORD et GEPEREC

a) ACCORD

b) GEPEREC (GEstion des PErsonnels en REConversion)

##### Fonctionnalités principales :

- saisir des données nominatives concernant le militaire en reconversion (données administratives et relatives au stage de formation professionnelle : dates, organismes de formation, coûts) ;
- réaliser des extractions à des fins de suivi budgétaire, d'évolution des marchés, d'analyses statistiques et de suivi de la prestation.

Liens avec d'autres SSI : aucun, progiciel élaboré par le CGSI.

Solution technique adoptée : système en fin de vie et remplacé courant 2007 par AGIR.

Existence d'un réseau : oui commun à BFP (six postes), à BFM pour consultation (1 poste), à CHMFP (1 poste) pour instruire les dossiers de cours par correspondance.

##### 1.2. L'avenir : AGIR

a) La demande

La sous direction (APR) souhaite se doter d'un système centralisé et sécurisé lui permettant de gérer et de piloter toutes les prestations de reconversion et d'accompagnement dont elle a la charge. Ce système doit être suffisamment souple et paramétrable pour permettre une autonomie suffisante lors de l'évolution du cadre réglementaire métier ainsi que dans l'obtention des restitutions.

APR envisage de faire intervenir dans le projet divers acteurs de la chaîne reconversion du niveau central et local qui interagissent sur la gestion et le pilotage des activités. En conséquence, elle privilégie le recours à une architecture permettant cette interaction tout en garantissant à la fois la cohérence, la pertinence et le respect du rôle de chaque acteur.

Cette application est un produit métier réservé exclusivement aux acteurs de la chaîne reconversion. Tous les autres besoins exprimés par les acteurs externes seront éventuellement satisfaits par la création d'une restitution par l'utilisateur ou par la mise à disposition d'une version supérieure du produit.

b) Le contexte de la demande

Cette démarche s'inscrit dans le contexte suivant :

- entrée en vigueur de la loi organique sur les lois de finances (LOLF) fondée sur une logique de performance des politiques publiques impliquant en particulier la mise en œuvre d'indicateurs relatifs aux prestations servies;

- mise en œuvre du logiciel de comptabilité ACCORD qui rend redondantes certaines fonctionnalités de suivi financier des systèmes informatiques actuellement utilisés;
- mise en conformité des systèmes avec les règles définies au plan gouvernemental (et relayées par la stratégie ministérielle de réforme) visant à en réduire les coûts par la promotion de la mutualisation, la réduction de l'hétérogénéité et le recours aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) en particulier l'utilisation des réseaux Internet et Intranet ;
- recherche de l'interopérabilité des systèmes par le recours à des référentiels et des modélisations communs. A ce titre le système d'information "reconversion" doit s'intégrer dans les démarches de constitution d'un noyau commun ressources humaines et plus particulièrement dans le cadre du schéma directeur opérationnel des systèmes d'information d'administration et de gestion 2004 – 2008 du MINDEF. La reconversion relève ainsi dans le domaine métier " Ressources humaines" du sous-domaine "Gérer les effectifs, les emplois et les compétences" et en son sein de l'activité "Organiser les départs" ;
- obsolescence et limite des outils informatiques actuellement mis en œuvre.

#### c) Les enjeux

- Confirmer le rôle de pilote inter armées de la DFP/APR en matière de reconversion ;
- Permettre à un maximum d'acteurs de la chaîne reconversion d'intervenir dans le système ;
- Sécuriser l'ensemble des données et processus de la chaîne reconversion.

#### d) Les objectifs

- Mutualiser les données et processus communs aux différents bureaux de la sous-direction APR et à leurs correspondants déconcentrés et contribuer ainsi à l'harmonisation des pratiques et des référentiels utilisés ;
- Se doter d'outils de pilotage et de suivi des prestations de reconversion et d'accompagnement garantissant la pertinence et l'exhaustivité des informations émanant de tous les acteurs du domaine ;
- Tirer parti du développement de l'administration électronique à travers notamment l'utilisation du réseau Intradef du ministère et le recours aux nouvelles technologies.

## 2. SYSTEMES D'INFORMATION MIS EN ŒUVRE PAR L'ARMEE DE TERRE

Deux dispositifs informatiques permettent de traiter de la reconversion :

A compter de 2004, la reconversion est intégrée à la Gestion Opérationnelle du Personnel (GOP) qui est le SIRH général de la gestion des personnels de l'Armée de terre. Ce nouveau cycle reconversion permet de saisir toutes les informations sur le parcours reconversion des personnels : information, orientation, aides (formation et accompagnement) et suivi reclassement. Par l'intermédiaire du logiciel *Business Objects*, ces saisies formant base de données, rendent possible l'édition de toutes les décisions et permettent la sortie de statistiques. L'étude générale de la reconversion de l'Armée de terre peut être appuyée par la création de requêtes récurrentes ou élaborées à la demande.

Il est utilisé en saisie par l'ensemble de la chaîne reconversion jusqu'au niveau régional (antenne reconversion) jusqu'à la mise en place effective du nouveau SIRH de l'armée de terre (CONCERTO) qui sera déployé jusqu'au niveau local (régimentaire).

Le site Internet de reclassement des militaires de l'armée de terre [www.reconversion.terre.defense.gouv.fr](http://www.reconversion.terre.defense.gouv.fr) est de conception et de mise action très récente.

C'est un produit interne à l'Armée de terre conçu, fabriqué et mis en place par elle. Mis en ligne en novembre 2005, développé par le BOSI de la DPMAT et faisant l'objet d'évolutions permanentes, ce site est mis à la disposition, d'une part des acteurs de la chaîne reconversion seuls habilités, d'autre part des entreprises accréditées souhaitant s'informer sur la reconversion, s'inscrire en vue de déposer des offres d'emplois rendues anonymes ou consulter des CV eux aussi rendus anonymes en vue de trouver le salarié recherché, enfin aux militaires engagés dans un parcours de reconversion ou RDC depuis moins de 3 ans et en recherche d'emploi qui peuvent consulter les offres, cibler celles qui les intéressent et demander la levée d'anonymat. Chaque utilisateur doit être accrédité par une autorité et est responsable de la saisie et de l'actualisation de ses données. Un module élaboré permettant un rapprochement automatique offre-CV ou CV offre, en fonction d'une série de critères, est à disposition. Des profils spécifiques existent pour chacun des utilisateurs identifiés et le pouvoir qui leur est concédé. Ce site est en cours d'appropriation par les acteurs (problème d'accès au haut débit, mise à disposition locales de machines "fluctuantes"..., formation à dispenser en interne) et est en cours de montée en puissance. Le rôle des acteurs de la chaîne reconversion est celui d'intermédiaire institutionnel, ils ont à charge d'autoriser la publication des informations transmises par les entreprises ou les candidats. Ce site, étant un site Internet, ne peut être connecté au SIRH de la DPMAT lequel est sur Intraterre. Des entreprises partenaires pilotes, "ADIA" par exemple, ont demandé des liens directs pour accéder à des pages "Spéciales militaires".

Le système GOP/CONCERTO restera propre à l'Armée de terre. Le site Internet de reclassement fait l'objet d'une étude de coopération en Interarmées.

### **3. SYSTEMES D'INFORMATION MIS EN ŒUVRE PAR LA MARINE NATIONALE**

Concernant les SI, Marine Mobilité dispose des réseaux Intramar et Internet pour communiquer entre tous les bureaux et antennes ainsi qu'avec tous les candidats inscrits à Marine Mobilité. Pour la gestion et le suivi des candidats en reconversion, les bureaux et les antennes de Marine Mobilité travaillent encore aujourd'hui avec des bases de données distinctes. Le projet de traitement automatisé des informations liées à la reconversion dénommé GRECO NG, développé avec le concours du centre informatique du personnel de la marine (CIPM), devrait être réalisé avant l'été 2006 et mis en œuvre dans les prochains mois.

### **4. SYSTEMES D'INFORMATION MIS EN ŒUVRE PAR L'ARMEE DE L'AIR**

Le BARMAA utilise un système d'information : STARR (Système de Traitement Air de la Reconversion et du Reclassement).

Ce logiciel a pour objet de suivre tous les candidats à la reconversion depuis leur prise de contact avec le bureau de reconversion et reclassement (BRR) de la base aérienne jusqu'à 3 ans après leur radiation des cadres ou des contrôles. Il permet :

- un suivi succinct de l'orientation du candidat ;
- le suivi de l'élaboration du projet professionnel (insertion du code ROME des profils recherchés par le candidat) ;
- le montage administratif du dossier de reconversion ;
- la saisie d'offres d'emploi ;
- la corrélation entre les offres d'emploi saisies et les souhaits du candidat ;
- l'élaboration de statistiques sur la reconversion (type, nombre d'aides reçues...) ou le reclassement (zone de reclassement, secteur d'activité, tranche de salaire...).

Interconnexion : STARR est relié à SIGAPAIR (système de gestion du personnel air). Une disquette permet de récupérer les données administratives du candidat sur SIGAPAIR pour les insérer automatiquement dans STARR.

Solution technique : Ce logiciel permet l'interconnexion de tous les BRR, des officiers conseils régionaux (OCR) et du BARMAA (165 utilisateurs). lors de la mise en œuvre de ce logiciel, les bases aériennes n'étaient que peu reliées à l'Intradef. Par conséquent, STAR a été développé sur une plateforme Internet avec un certificat de sécurité. Dès que tous les BRR seront connectés à Intradef à un débit suffisant, STARR basculera sur Intradef.

## **5. SYSTEMES D'INFORMATION MIS EN ŒUVRE PAR LA GENDARMERIE**

I) Le bureau reconversion de la Gendarmerie nationale (BRCV) utilise deux systèmes informatiques internes à la chaîne territoriale de la reconversion de la gendarmerie. Les utilisateurs de ces systèmes sont les personnels affectés au BRCV et les officiers conseil qui œuvrent au sein des 22 centres d'orientation et de reconversion de la gendarmerie (COR) soit au total environ 75 personnes. Ces deux applications sont indépendantes et ne peuvent être utilisées que par des personnels détenteurs d'un mot de passe.

L'application « GOFFRE » (Gestion des offres d'emploi) a pour but de sélectionner les candidats inscrits pour un reclassement, pour chaque offre d'emploi collectée ; elle comprend deux modules :

- module offres d'emploi ;
- module candidats au reclassement.

La sous-direction des télécommunications et de l'informatique de la gendarmerie a en charge la maintenance de cette application.

L'application « BIDULE » (Base Informatique Données reconversion Utilisée Localement et Evolutive) contient toutes les informations relatives aux dossiers de reconversion et de reclassement. Elle a pour but d'harmoniser les données détenues par les COR et d'établir tous les suivis et les requêtes relatives aux tableaux de bord et au contrôle de gestion. Cette application comprend deux autres modules : l'un recense les « ambassadeurs de la reconversion » (personnels de l'arme reconvertis ou reclassés au sein d'une entreprise), le second répertorie toutes les entreprises publiques ou privées partenaires de la gendarmerie. La maintenance de cette application est assurée par le BRCV.

II) Outre ces deux systèmes le BRCV utilise trois autres moyens d'information.

Le site Intranet Gendarmerie dédié à la reconversion est accessible à tous les personnels de la gendarmerie qui disposent d'une connexion Intranet. Ce site présente l'ensemble des structures et des personnels de la chaîne territoriale de la reconversion, les textes en vigueur, le reclassement, les offres d'emploi (sous forme de tableau), la reconversion, les emplois réservés, la loi 70.2. Ce site est mis à jour par un personnel habilité du BRCV pour initier une actualisation et une diffusion rapides des informations nouvelles.

Le site Internet du BRCV « [www.reconversion.gendarmerie.defense.gouv.fr](http://www.reconversion.gendarmerie.defense.gouv.fr) » est destiné à l'information des entreprises (qui peuvent déposer des offres d'emploi) et aux militaires de la gendarmerie. Les gendarmes adjoints volontaires y trouvent tous les conseils utiles depuis leur première affectation et jusqu'après leur radiation des contrôles (3 ans).

Enfin, le site sécurisé « GENDCOM.INFO » initié et géré par le Service d'Information et des Relations Publiques des Armées (SIRPA) permet de diffuser sous forme synthétique l'ensemble des offres d'emploi collectées par la chaîne territoriale de la reconversion (idem site intranet). Ce site est uniquement accessible aux personnels qui se sont préalablement inscrits auprès du SIRPA (inscription réalisée à partir du numéro de NIGEND (numéro identification gendarmerie) et d'éléments portés sur la carte professionnelle du militaire). Pour y accéder il faut disposer d'une connexion Internet.

## **ANNEXE VI**

### **Le chômage des anciens militaires**

## ANNEXE VI

### Le chômage des anciens militaires

#### 1. LES CHIFFRES ET LEUR EVOLUTION

##### 1.1. Nombre d'anciens militaires indemnisés (au 31 déc.)

	2001	2002	2003	2004	2005
Armée de terre	1 987	2 579	4 224	5 032	4 906
Marine	1 759	1 677	1 768	1 895	1 856
Armée de l'air	1 001	1 447	1 807	2 067	1 849
Gendarmerie	NC	292	522	861	1 149
<b>Total défense</b>	<b>4 747</b>	<b>5 995</b>	<b>8 321</b>	<b>9 855</b>	<b>9 760</b>

##### 1.2. Nombre d'anciens militaires indemnisés (en moyenne par mois)

	2004	2005
Armée de terre	4 356	5 062
Marine	1 710	1 870
Armée de l'air	1 773	2 073
Gendarmerie	653	1 061
<b>Total défense</b>	<b>8 492</b>	<b>10 066</b>

##### 1.3. Coût global du chômage

	2001	2002	2003	2004	2005
Armée de terre	16,6	23,5	36,4	44,7	50,1
Marine	12,1	14	15,7	15	15,5
Armée de l'air	6,2	7	8,9	10,7	11,1
Gendarmerie	1	2	3	5	7,9
<b>Total défense</b>	<b>35,9</b>	<b>46,5</b>	<b>64</b>	<b>75,5</b>	<b>84,7</b>

##### 1.4. Evolution du coût global

	2002 / 2001	2003 / 2002	2004 / 2003	2005 / 2004
Armée de terre	41,57%	54,89%	22,80%	12,08%
Marine	15,70%	12,14%	-4,46%	3,33%
Air	12,90%	27,14%	20,22%	3,74%
Gendarmerie	100,00%	50,00%	66,67%	58,00%
<b>Total défense</b>	<b>29,53%</b>	<b>37,63%</b>	<b>17,97%</b>	<b>12,19%</b>



### 1.5. Evolution de la part de chaque armée dans le coût global du chômage

	2001	2002	2003	2004	2005
<b>Armée de terre</b>	46,24 %	50,54 %	56,88 %	59,21 %	59,15 %
<b>Marine</b>	33,70 %	30,11 %	24,53 %	19,87 %	18,30 %
<b>Armée de l'air</b>	17,27 %	15,05 %	13,91 %	14,17 %	13,11 %
<b>Gendarmerie</b>	2,79 %	4,30 %	4,69 %	6,62 %	9,33 %
<b>Total</b>	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %

### 1.6. Coût moyen par mois d'un indemnisé

	2004	2005
<b>Armée de terre</b>	855	824
<b>Marine</b>	733	692
<b>Armée de l'air</b>	505	447
<b>Gendarmerie</b>	642	626
<b>Défense</b>	<b>741</b>	<b>700</b>

## 2. ORGANISATION ET MODALITES DE L'INDEMNISATION DU CHOMAGE

### 2.1. Fondements de l'indemnisation

L'article L 351-2 du Code du travail dispose qu' « ont droit à l'allocation d'assurance dans les conditions prévues à l'article L. 351-3 : 1° Les agents non fonctionnaires de l'Etat et de ses établissements publics administratifs, les agents titulaires des collectivités territoriales ainsi que les agents statutaires des autres établissements publics administratifs » et que « la charge et la gestion de cette indemnisation sont assurées par les employeurs mentionnés au présent article ».

Les militaires contractuels involontairement privés d'emploi ont donc droit à l'allocation de retour à l'emploi (ARE), sous réserve de remplir certaines conditions fixées dans une instruction ministérielle <sup>4</sup> :

- avoir servi en vertu d'un contrat ;
- inscrit comme demandeur d'emploi auprès ASSEDIC ;
- être physiquement apte à l'exercice d'un emploi ;
- être à la recherche effective et permanente d'un emploi ;
- ne pas être chômeur saisonnier ;
- ne pas avoir quitté volontairement leur emploi <sup>5</sup> ;
- avoir servi dans les armées au moins 182 jours au cours des 22 derniers mois précédant la fin du contrat
- ne pas toucher de pension à jouissance immédiate au taux maximum.

<sup>4</sup> Actuellement, l'instruction n° 200400/DEF/DFP/FM/4 relative à l'indemnisation du chômage des militaires ayant servi en vertu d'un contrat en cas de perte involontaire d'emploi, du 1<sup>er</sup> mars 2002.

<sup>5</sup> Ou l'avoir quitté volontairement pour un motif légitime (pour suivre le conjoint muté, par exemple).

Cette indemnisation est assurée par 3 centres payeurs du ministère de la défense dont une subdivision est spécialisée dans l'indemnisation du chômage :

- le centre territorial d'administration et de comptabilité (CTAC) de Bordeaux pour l'armée de terre et la gendarmerie ;
- le centre administratif du commissariat la marine (CADCOM) de Brest pour la marine ;
- le service des rémunérations et des pensions du commissariat de l'air (SERPECA) de Tours pour l'armée de l'air.

## 2.2. Modalités de l'indemnisation

Les anciens militaires sont indemnisés dans les mêmes conditions que les autres chômeurs, suite à agrément par le ministère de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement des conventions relative à l'aide au retour à l'emploi et à l'indemnisation du chômage signée par les partenaires sociaux<sup>6</sup>. L'instruction 200400 est mise à jour à chaque nouvel agrément d'une convention.

La dernière convention fixe les durées d'affiliation et d'indemnisation suivantes :

	<i>Durée d'affiliation</i>	<i>Durée d'indemnisation</i>
Filière 1	182 jours (6 mois)	213 jours (7 mois)
Filière 2	365 jours (12 mois)	365 jours (12 mois)
Filière 3	487 jours (16 mois)	700 jours (23 mois)
Filière 4 <sup>7</sup>	821 jours (27 mois)	1 095 jours (27 mois)

A titre d'exemple, les coûts potentiels totaux de l'indemnisation du chômage pour différentes catégories de personnel sont les suivants :

Grade	Sit. fam.	ZR <sup>8</sup>	AS <sup>9</sup>	AJB <sup>10</sup> (€)	Montant mensuel (€)	Filière (jours)	Montant total potentiel (€)
1 <sup>o</sup> classe	C	2	3	26,77	803,10	700	18 739
Caporal	M+1	2	6	27,70	831,00	700	19 390
Caporal-chef	M+2	2	10	29,44	883,20	700	20 608
Caporal-chef	M+2	2	15	29,86	895,80	700	20 902
Sergent	C	2	3	28,08	842,40	700	19 656
Sergent-chef	M+2	2	8	30,40	912,00	700	21 280
Lieutenant OSC	C	2	5	39,16	1 174,80	700	27 412
Capitaine OSC	M+2	2	10	47,99	1 439,70	700	33 593
Commandant OSC	M+2	2	15	50,89	1 526,70	700	35 623
Commandant OSC	M+3	2	20	56,54	1 696,20	700	39 578

<sup>6</sup> Actuellement, convention du 18 juin 2006 agréée par arrêté du 23 février 2006.

<sup>7</sup> Concerne uniquement les personnes âgées de 50 ans ou plus.

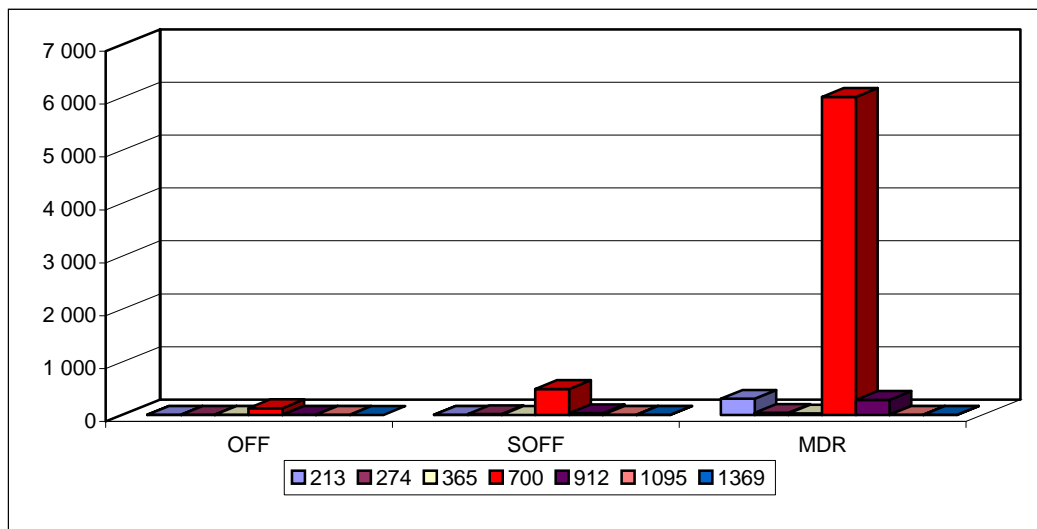
<sup>8</sup> Zone de résidence.

<sup>9</sup> Ancienneté de service.

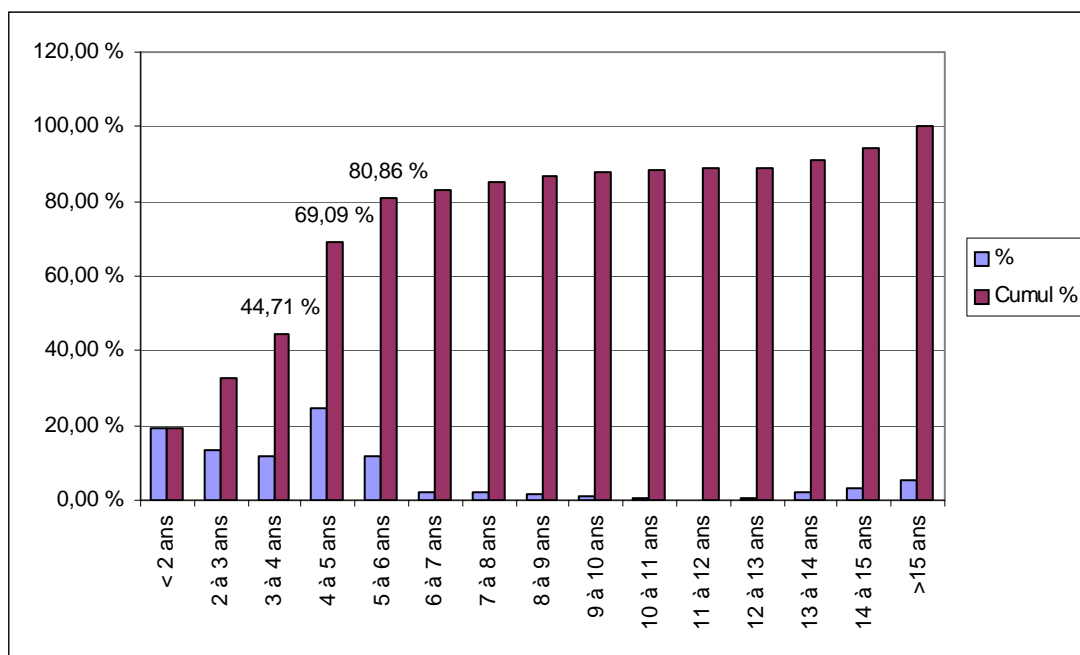
<sup>10</sup> Allocation journalière de base.

### 3. CARTOGRAPHIE DE LA POPULATION INDEMNISEE PAR LE CTAC DE BORDEAUX <sup>11</sup>

#### 3.1. Répartition de la population indemnisée par catégorie et par filière

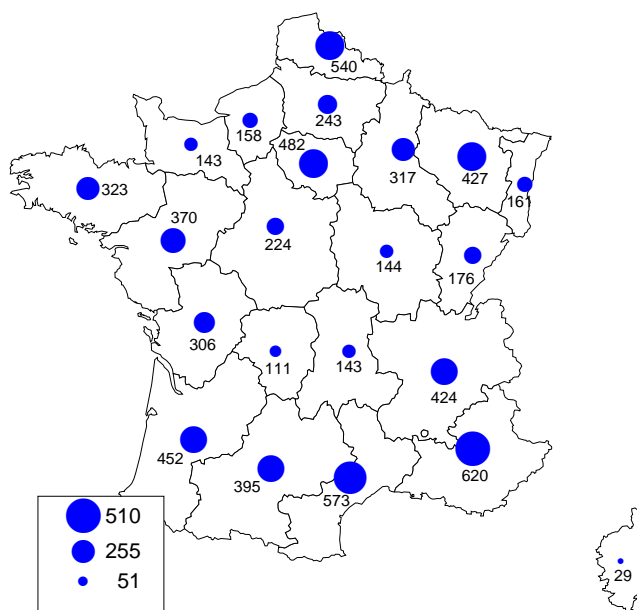


#### 3.2. Répartition des indemnisés par ancienneté de service au moment du départ



<sup>11</sup> Au 19 mai 2006. Les anciens militaires indemnisés par le CTAC de Bordeaux représentent un peu plus de 60 % de l'ensemble des anciens militaires indemnisés par le ministère de la défense.

### 3.3. Répartition géographique des indemnisés (territoire métropolitain)



## 4. ORGANISATION ET EFFECTIFS DES CENTRES PAYEURS

### 4.1. Effectif consacré à l'indemnisation du chômage

⇒ CTAC de Bordeaux

Organisation au 30/04/06	Effectif total	Dont pers. militaire	Dont pers. civil	Effectif total
division chômage	Réalisé	ETPT	ETPT	ETPT
Chef division et adjoint	2	0	2	2
Chef équipe atelier préparation	2	0	1,8	1,8
Atelier préparation	8	0	8	8
Atelier ouverture des droits	6	1	4,8	5,8
Chefs ateliers et chefs équipe décompte	5	0	4,5	4,5
Ateliers de décompte	26	2	23,9	25,9
Atelier de vérification	4	0	3,8	3,8
Total	53	3	48,8	51,8

⇒ CADCOM

L'effectif théorique du « bureau chômage » du CADCOM est fixé à 8,30 personnes soit :

- 0,15 capitaine de corvette (chef de centre) – 0,15 maître principal (adjoint du chef de centre)
- 1 secrétaire administratif (chef de bureau)
- 1 adjoint administratif - 5 seconds maîtres – 1 quartier maître (opérateurs).

L'effectif réalisé correspond à l'effectif théorique. L'effectif « équivalent temps plein » est en moyenne de 8,34 sur la période d'octobre 2002 à 2006.

⇒ SERPECA

	Militaires	Civils	Total
Théorique	1 CM / 3 BS / 2 BE + 2 MDR	2	10
Réalisé	1 ADC CM (chef division) 1 ADC CM (Adj chef division) 1 ADJ BS (décompteur) 3 SGT BE (décompteur) 1 CAL MTA Agent bureautique décompteur	3 CIV C (Décompteur alloc. Chômage)	10

Tous ces personnels sont employés à temps plein au sein de la division chômage. Une création de poste d'un personnel civil catégorie C a été demandée au TREBA 2006.

#### 4.2. L'effectif de la division est-il suffisant ?

⇒ CTAC de Bordeaux

Compte tenu du nombre actuel de dossiers et de l'arrivée de 11 nouveaux personnels, l'effectif en personnel d'exécution semble suffisant.

Afin de réduire les durées de recherche et le volume d'archivage, une étude sur le microfilmage des dossiers chômage est en cours, à l'instar de ce qui se fait pour les dossiers solde et traitements et salaires.

⇒ CADCOM

Cet effectif est en adéquation à la demande observée depuis ces trois dernières années. Les surcharges ponctuelles (ex : réadmission des « recalculés », loi Borloo du 11 mai 2004) sont assumées avec le renfort des autres personnels du CADCOM.

⇒ SERPECA

Actuellement cet effectif est suffisant pour faire face à la mission confiée. L'augmentation continue des demandeurs d'emploi laisse à penser qu'à court terme, cet effectif ne sera plus suffisant, compte tenu du nombre croissant de dossiers et de la complexité de ceux-ci.

#### 4.3. Demandes de contrôle adressées aux DDTEFP

⇒ CTAC de Bordeaux

Depuis le transfert de la mission chômage au CTAC de Bordeaux (2001), le nombre de demandes de contrôles adressées à la DDTEFP<sup>12</sup> ont été peu nombreuses : environ une trentaine. Aucun suivi n'a été assuré dans ce domaine.

Dans la plupart des cas les DDTEFP ont répondu dans un délai de un à six mois, soit pour le maintien du paiement des allocations, soit pour la suspension ou l'exclusion des droits aux

<sup>12</sup> Direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle – Ces directions sont seules compétentes pour contrôler l'effectivité de la recherche d'emploi par le demandeur d'emploi, qui est une des conditions du versement de l'allocation pour recherche d'emploi (ARE).

allocations avec parfois recouvrement des sommes indûment versées depuis le début de l'indemnisation.

⇒ CADCOM

Depuis 2001 quatre demandes de contrôle ont été adressées aux DDTEFP qui ont répondu dans un délai variant de 3 semaines à 2,5 mois. Une suspension pour une durée de 6 mois d'indemnisation a été prononcée. Les trois autres demandes n'ont pas donné lieu à sanction. Une demande est en cours actuellement.

⇒ SERPECA

Entre 2001 et 2005, dix demandes de contrôle ont été adressées aux DDTEFP qui n'ont pas toutes donné suite aux requêtes de l'armée de l'air. Les réponses parvenues au SERPECA ont conduit soit à une non sanction, soit à une suspension d'allocation d'un mois ou deux mois suivant les cas.

Commentaire :

*Au regard du nombre de dossiers traités, le nombre de demandes de contrôle est insignifiant. Les délais de réponse des DDTEFP sont longs, le résultat est incertain et leur suivi n'est pas toujours assuré. Cette observation met en évidence le manque d'articulation dans les armées entre le dispositif d'indemnisation du chômage et le dispositif de reconversion.*

#### 4.4. Nombre de dossiers traités

⇒ CTAC de Bordeaux

Total division chômage

	déc-01	déc-02	déc-03	déc-04	déc-05	mars-06
Nombre dossiers en gestion	4 452	7 322	10 411	11 893	12 785	13 135
<b>dont</b> , nombre payés	3 051	3 827	5 583	6 596	6 766	7 070
Nombre de dossiers en sommeil	5 930	6 506	10 261	12 709	15 243	16 099
Nombre total de personnels réalisé	28	36	37	41	47	49
Nombre total de personnels pondéré	26,9	34,8	35,9	39,9	46,1	47,8 (*)
dont nombre de décompteurs	15,8	18,6	23,4	23,4	25,4	27,7
Nombre dossiers / décompteurs	282	394	444	507	503	474

(\*) (à/c de janvier 2006, effectifs en ETPT)

11 personnels nouvellement affectés ce premier quadrimestre 2006, et en formation jusqu'à la fin du mois de juin.

Détails par catégories d'administrés

	déc-01	déc-02	déc-03	déc-04	déc-05	mars-06
Nbre dossiers gérés <b>gendarmerie</b>	354	707	1 024	1 664	2 316	2 553
<b>dont</b> , nombre payés	207	292	522	861	1 149	1 313
Dossiers en sommeil	377	531	1 045	1 410	1 979	2 175

Nbre dossiers gérés <b>AdT + SSA</b>	2 955	5 493	8 104	9 406	9 595	9 661
<b>dont</b> , nombre payés	1 780	2 579	4 224	5 032	4 906	5 020
Dossiers en sommeil	5 278	5 629	8 774	10 790	12 695	13 337

Les dossiers en sommeil sont des dossiers provisoirement archivés, pour lesquels les administrés ont encore des droits.

⇒ *CADCOM*

	2001	2002	2003	2004	2005
Dossiers en gestion	6 590	7 593	8 446	9 242	6 657
Dossiers donnant lieu à paiement	1 618	1 677	1 768	1 895	1 856
Dossiers en sommeil entrées <sup>13</sup>	<i>Information non disponible (245 au 01/05/06)</i>				
Dossiers en instance de paiement	30	55	25	78	94

⇒ *SERPECA*

Nombre de dossiers traités au 31 décembre, de 2001 à 2005 :

	2001	2002	2003	2004	2005
Dossiers en gestion		2 970	4 133	4 829	4 487
Dossiers donnant lieu à paiement		1 447	1 807	2 067	1 849
Dossiers en sommeil entrées	110	102	156	111	149
Dossiers en instance de traitement					71

## 5. INDEMNISATION

### 5.1. Délai moyen d'indemnisation, entre le jour de réception du dossier et le 1<sup>er</sup> versement de l'ARE

⇒ *CTAC de Bordeaux*

#### Procédure :

Actuellement, la prise en compte est immédiate et l'intéressé en est informé par courrier.

En ce qui concerne l'instruction du dossier et l'ouverture des droits, il y a 5 semaines d'instance à ce jour :

<sup>13</sup> Dossiers pris en compte mais jamais indemnisés.

- si le dossier est complet et l'attestation mensuelle d'actualisation (A.M.A) reçue, le paiement est réalisé environ 2 mois après la date de réception du dossier. A titre d'exemple et compte tenu du retard actuel, un dossier pris en compte le 3 avril sera traité le 5 mai. Le paiement interviendra, sous réserve de réception courant avril de l'AMA au titre du mois d'avril, le 11 mai (paiement chaque jeudi). Dans un contexte sans retard dans l'instruction des dossiers, il y aurait quand même un délai dû au paiement obligatoire en M+1 des AMA reçues en M au titre du mois M. En effet, les allocations chômage sont payables à terme échu.]
- dans le cas contraire, le délai court jusqu'à réception de tous les éléments nécessaires au paiement ; à ce jour, 1 600 dossiers sont en attente de retour suite à demandes de pièces.

#### ⇒ CADCOM

A l'ouverture du droit le délai moyen observé entre 2001 et 2005 est de 69 jours après la date de RCA.

Le logiciel INDEM utilisé ne permet pas d'obtenir cette information. Pour ce questionnaire, le délai a été calculé par sondage sur un échantillon total de 50 dossiers pris au hasard (10 dossiers par année).

En ce qui concerne le paiement mensuel des droits, il est en moyenne de 15 jours entre 2001 et 2005.

Pour 2005, le délai le plus long du premier paiement est de 68 jours et le plus court de 27 jours. Le délai moyen est de 55 jours. Le délai moyen décroît régulièrement depuis 2001 (95 jours en 2001 - 55 jours en 2005).

En ce qui concerne les paiements mensuels suivants, le délai le plus court observé est de 5 jours après la fin du mois précédent (actualisation) et le plus long de 12 jours. Le délai moyen est de 7 jours. Ce délai décroît également depuis 2001.

Améliorations : En 2003, mise en place d'une paie hebdomadaire au lieu de bi-mensuelle (gain de 7 à 14 jours) ; en juin 2005 : adoption du virement par télétransmission (gain de 3 jours).

Raisons de ces délais :

- délai à l'ouverture du droit : délai de constitution et de transmission du dossier initial au CADCOM, par l'ayant droit, après qu'il ait accompli ses démarches auprès des ASSEDIC et de l'ANPE ; le premier paiement intervient après réception de la 1<sup>ère</sup> attestation mensuelle d'actualisation (AMA) expédiée par les ASSEDIC. Ce paiement intervient en moyenne 36 jours après la réception du dossier en 2005 (45 jours en moyenne entre 2001 et 2005).
- délais de paiements mensuels : ces délais sont fonction de la fréquence de transmission des AMA par les ASSEDIC (3 envois par mois), de la fréquence des paiements par le CADCOM (une paie par semaine) et enfin aux délais bancaires (3 jours).

#### ⇒ SERPECA

Délai d'indemnisation des anciens militaires : le progiciel GALPE a été modifié en janvier 2006 pour calculer les délais de traitement des dossiers à l'ouverture des droits. Les statistiques ne peuvent donc porter que sur les 3 premiers mois de l'année 2006.

Délai le plus court depuis **janvier 2006** :



- Délai entre la date de réception de la demande et la date à laquelle le dossier est complet (RD-DC) : 15 jours
- Délai entre la date à laquelle le dossier est complet et la date à laquelle l'ouverture des droits a été entièrement traitée (DC-VD) : 3 jours.
- Délai entre le moment où le premier paiement est possible et la date du premier paiement effectué (1erPP-1erPE) : 17 jours.

Délai le plus long depuis janvier 2006 :

- RD-DC : 108 jours
- DC-VD : 43 jours
- 1erPP-1erPE : 70 jours

Délai moyen et son évolution au cours des dernières années : les délais sont sensiblement les mêmes chaque année.

Raisons de ces délais :

- remise tardive du dossier par la base aérienne gestionnaire à l'ancien militaire
- inscription tardive à l'ANPE
- transmission très tardive du dossier au SERPECA
- pointage tardif ou non effectué
- transmission de la confirmation du pointage par l'ASSEDIC au SERPECA
- dossier incomplet.

Dossiers en instance : parution au journal officiel, en mars 2006, de la nouvelle convention UNEDIC applicable à compter du 18 janvier 2006, ce qui explique le délai le plus long, mentionné plus haut, de 43 jours.

## 5.2. Procédure d'indemnisation

⇒ CTAC de Bordeaux

Les chômeurs ex-militaires sont indemnisés sur fonds d'avance (trésorerie), tandis que les chômeurs ex-personnels civils sont indemnisés par régie d'avances.

⇒ CADCOM

Procédure du fonds d'avance.

⇒ SERPECA

- Militaires : paiement hebdomadaire sur fonds d'avance SERPECA (chapitre 01 7867.3A) par virement informatique via le compte du Trésor.
- Civils : paiement hebdomadaire par l'ACSIA via le SACA.

Date butoir : 20 de chaque mois. Entre le 20 et le 30 aucun paiement n'est possible.

## 5.3. Contentieux

⇒ CTAC de Bordeaux

Seul le tribunal administratif a compétence en la matière. Le contentieux concerne la rupture du contrat d'engagement (désertion) qui entraîne un rejet au bénéfice des allocations chômage. Aucune donnée statistique disponible sur les contentieux.

Quelques arrêts :

- arrêt Liandrat : accorde le calcul du salaire journalier de référence sur la rémunération brute totale.
- arrêt du TA Châlons : accorde l'indemnisation chômage au déserteur (la DAJ a contre attaqué cet arrêt).

Les Dircat disposent des informations relatives au contentieux (Dircat/bureau contentieux).

⇒ CADCOM

Depuis 2001, 7 dossiers ont donné lieu à contentieux. Motifs :

- 1 reprise des allocations versées au titre d'une période où l'intéressé exerçait une activité salariée – Rejet par TA de Rennes en mai 2003 ;
- 1 refus d'indemnisation (conditions non réunies) – Rejet par TA de Nice en avril 2002 ;
- 2 refus d'indemnisation au titre de la durée légale du service national – 1 TA de Paris en 2003 (décision non communiquée), 1 TA de Rennes en mars 2003 (rejeté) ;
- 1 refus d'indemnisation (démission d'un personnel de carrière) – TA Rennes en 2004 (décision non communiquée) ;
- 1 refus d'indemnisation au titre d'un territoire d'outre-mer – TA de Nouméa en juin 2005 (rejeté) ;
- 1 contestation de la date de début d'indemnisation (soldé jusqu'en fin de mois + différé légal) – TA de Rennes en 2004 (décision non communiquée).

⇒ SERPECA

Nombre de dossiers :

Années	2001	2002	2003	2004	2005
Nombre	01	02	11	09	08

Objet des contentieux :

- rejet 121 jours
- inscription tardive à l'ANPE
- officier et sous-officier de carrière
- déserteur
- réserviste
- titulaire d'une pension militaire de retraite au taux de 75%.

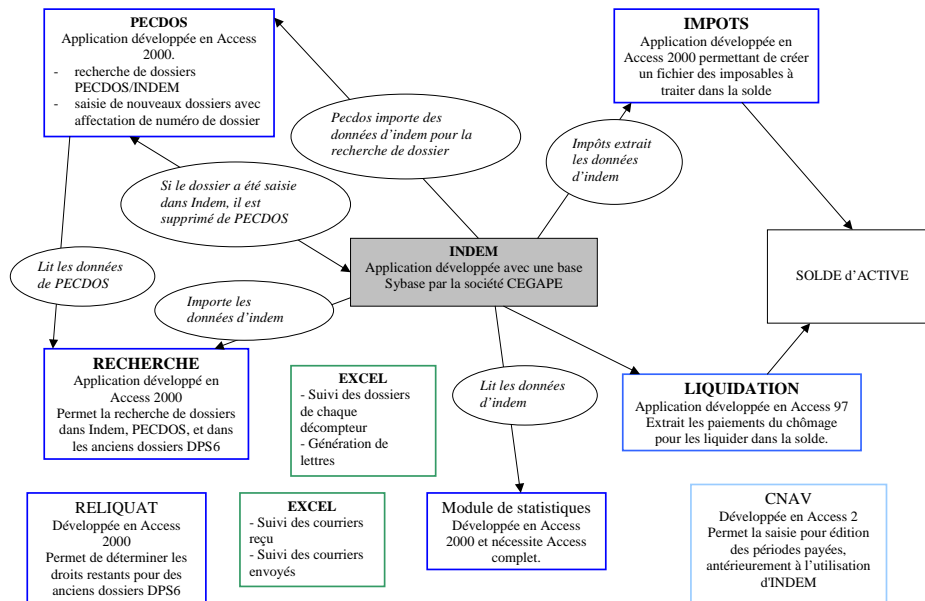
Aucun arrêt à la connaissance du SERPECA.

## 6. SYSTEMES D'INFORMATION

### 6.1. Description des systèmes utilisés – compatibilité et / ou connexion avec d'autres SI

⇒ CTAC de Bordeaux

Architecture du système d'information :



Il n'est ni compatible ni connecté avec les systèmes RH de l'armée de terre et de la gendarmerie.

A la connaissance du CTAC, le CADCOM utilise le même logiciel INDEM, mais aucune connexion n'est réalisée.

#### ⇒ CADCOM

Trois systèmes d'information sont utilisés :

- INDEM : logiciel dédié au traitement du chômage. Base de données développée par le centre d'étude et de gestion des allocations pour perte d'emploi – Maintenance par SA CEGAPE - Groupe caisse des dépôts et consignations - (solution technique non communiquée) ;
- SIAD/RH : application « marine » dédiée à la gestion du personnel militaire de la marine. Base de données développée et mise à jour par le CTI/RH de la direction du personnel militaire de la marine (solution technique SYBASE) ;
- INTREP : application « marine » traitant les informations financières du personnel militaire de la marine. Base de données développée et mise à jour par la marine (solution technique GECOS 7 – COBOL). Chargé de la maintenance : Centre informatique du commissariat de la marine.

Ces trois systèmes ne sont pas connectés entre eux. Le logiciel INDEM n'est pas connecté avec ceux des autres armées (l'armée de terre dispose cependant du même outil).

#### ⇒ SERPECA

La Division chômage du SERPECA utilise :

- le progiciel GALPE (client-serveur) conçu par la société INFO-DECISION (développement, mise à jour en temps quasi réel et tierce maintenance) pour la gestion des allocations chômage ;
- Gestion Des Soldes (GDS), développé par le Service informatique du commissariat de l'air (SICA) et maintenance en régie ;
- ainsi que SIGAPAIR (SIRH de l'armée de l'air et maintenance en régie).

La compatibilité de ces systèmes (sauf SIGAPAIR) avec les systèmes RH de l'Armée de l'air n'est pas établie. Ils ne sont ni compatibles ni connectés avec les autres centres payeurs du ministère spécialisés dans l'indemnisation du chômage.

## 6.2. Informations disponibles et transférées

⇒ CTAC de Bordeaux

### Transferts de données :

L'organisation des systèmes d'informations du chômage (plusieurs bases de données et fichiers associés) amène certaines difficultés lors des extractions de données, particulièrement lorsque les informations contenues doivent être croisées pour répondre à certaines demandes.

Les comptes-rendus ci-dessous sont périodiques et ne posent plus aucun problème :

→ *Compte rendu trimestriel adressé à DPMAT/BIRT (liste des administrés indemnisés avec tous les identifiants) :*

sexe	Nom	Nom de jeune fille	Prénom	adresse_1	adresse_2	code postal	ville	téléphone
date de naissance	date ouverture des droits	Cause	Grades	catégorie	début d'activité	dernier jour travaillé	durée de service	numero anpe
Mois Payés	insee							

→ *Compte rendu trimestriel adressé à EMAT/BCP (liste des administrés indemnisés sans les identifiants) et en information à DCCAT :*

sexe	code postal	ville	téléphone	date de naissance	date ouverture des droits	Cause	Grades	catégorie
début d'activité	dernier jour travaillé	durée de service	numero anpe	Mois Payés				

→ *Compte rendu trimestriel adressé à DGGN/sous-direction recrutement et formation/bureau de la reconversion (liste des administrés avec les identifiants) :*

Nom	Nom de jeune fille	Prénom	Insee	Mois Payé	no_ser	date de naissance	date ouverture des droits	date de paiement
-----	--------------------	--------	-------	-----------	--------	-------------------	---------------------------	------------------

→ *Compte rendu trimestriel adressé à RTSO/BARC (cartographie population chômage en RTSO) :*

- population militaire par département par sexe et par catégories (officiers, sous-officiers, mdr) et arme (armée de terre, service de santé, gendarmerie) ;
- population civile par département par sexe et par catégories (employés, ouvriers)

→ *Compte-rendu mensuel adressé à DCCAT/AG/DI et à DGGN/sous-direction recrutement et formation/bureau de la reconversion (chacune pour les données la concernant) :*

	MILITAIRES				CIVILS		TOTAL
	OFF	SOFF	M D R	GEND	P C E	P C O	
Demandes enregistrées au cours du mois (1)	14	55	387	157	18	24	655
Effectif payé (2)	117	473	4 430	1 313	127	610	7 070
Effectif en gestion (en attente) (3)	90	409	4 142	1 240	116	68	6 065
Effectif "archivé provisoire" (en sommeil) (4)	370	4 002	8 965	2 175	301	286	16 099
Ancienneté moyenne des demandes (5)							
Montant moyen de l'allocation (6)	1 442	886	786	592	904	930	782
Crédits consommés (7)	168 738	418 849	3 483 670	777 791	114 830	567 539	5 531 416

→ Compte-rendu de pilotage mensuel adressé à DCCAT/pilotage via DIRCAT RTSO.

Les données nominatives sont transmises à DPMAT/BIRT et DGGN. Les données quantitatives sont transmises aux autres autorités ou gestionnaires de personnel.

Techniquement, il est possible de fournir les données aux gestionnaires dans les 48 heures suivant la fin d'un mois donné. Ce délai est nécessaire à l'aménagement, pour lecture et calculs, des données extraites.

Juridiquement, l'article 3 de l'arrêté du 17 mars 2003, relatif à la mise en œuvre d'un traitement automatisé d'informations nominatives de calcul, paiement et liquidation des allocations pour perte d'emploi, précise les destinataires des informations enregistrées.

#### ⇒ CADCOM

Seules des données quantitatives sont transmises mensuellement à la direction du personnel militaire de la marine (marine mobilité) ainsi qu'à la direction centrale du commissariat de la marine.

Une situation statistique de la répartition géographique est transmise à Marine Mobilité et à la DCCM tous les 6 mois.

Le service est en mesure de distinguer entre les anciens militaires inscrits et les réinscrits et connaît la durée d'indemnisation restant due pour chacun d'entre eux. Il ne peut en revanche déterminer, pour chacun, le nombre d'allers et de retours entre activité et chômage.

Sous réserve d'un accord de la CNIL, le CADCOM serait en mesure de fournir aux gestionnaires du personnel une liste nominative des anciens militaires chômeurs de longue durée (avec leurs coordonnées) présents dans chaque région administrative ou bassin d'emploi.

#### ⇒ SERPECA

Transfert mensuel des données quantitatives à la DCCA et à la DPMAA/BARMAA (nombre d'allocataires, catégories, montant de la dépense).

Le progiciel GALPE est un outil performant :

- il permet effectivement entre autres de distinguer les zones géographiques des allocataires et les anciens militaires admis à percevoir l'allocation chômage ainsi que les réadmis.
- concernant les réadmis, les différentes dates d'indemnisation et la durée d'indemnisation leur restant acquise à une date donnée sont directement accessibles. Il est précisé que l'épuisement des droits aux allocations chômage peut prendre plusieurs années notamment après interruption de versement pour congé parental, réadmission par l'armée de l'air dans le cas de reprises d'emplois de courtes durées n'ouvrant pas droit à une prise en compte par l'ASSEDIC, etc...
- Il est possible de fournir aux gestionnaires du personnel, via des requêtes informatiques effectuées par le service informatique du SERPECA, une liste nominative des anciens militaires chômeurs de longue durée ainsi que leurs coordonnées présents dans un bassin d'emploi. Cette requête informatique a déjà été réalisée à la demande du BARMAA pour la région PACA.

Commentaire :

Les armées disposent des données leur permettant « d'activer » les dépenses d'indemnisation du chômage.

## 7. EVALUATION ET PROSPECTIVE

### ⇒ CTAC de Bordeaux

L'évaluation de l'évolution du nombre de chômeurs indemnisés n'est pas réalisable par le CTAC de Bordeaux.

En effet, même si le CTAC dispose des durées théoriques d'indemnisation, seules les directions de personnels pourraient fournir des données du type : nombre de personnels dont le contrat ne sera pas renouvelé.

En tout état de cause, une évolution du nombre de dossiers en gestion serait réalisable, mais pas une évolution du nombre de dossiers indemnisés.

### ⇒ CADCOM

Une statistique est tenue mensuellement depuis janvier 1998.

- Nombre moyen observé : 1 665
- Maximum : 1 952 (juillet 2004)
- Minimum : 1 417 (janvier 1998)
- Actuel : 1 732 (mai 2006)

### ⇒ SERPECA

La division chômage du SERPECA dispose de statistiques mensuelles extraites du progiciel GALPE et d'un contrôleur de gestion pour évaluer l'évolution du nombre de chômeurs indemnisés (carte stratégique du SERPECA).

## 8. DIFFICULTES RENCONTREES

### ⇒ CTAC de Bordeaux

Le nombre de nouveaux dossiers est en constante augmentation et leur étude devient de plus en plus complexe, en raison notamment de la mise en place de la nouvelle convention chômage au mois de janvier 2006, des carrières mixtes (emplois civils et militaires) et des réadmissions de plus en plus fréquentes.

L'acheminement des attestations mensuelles d'actualisation (AMA) par voie postale induit une augmentation des délais d'exploitation et par conséquent de paiement (est actuellement étudiée au niveau du Comité de Coordination des Commissariats la mise en œuvre d'une dématérialisation des AMA, et l'intégration du fichier reçu par Internet dans l'application INDEM pour paiement).

L'arrivée de personnels permettant de faire face à l'augmentation des charges est effective, alors que les travaux infrastructure programmés pour leur installation dans de nouveaux locaux n'ont pas commencé.

### ⇒ CADCOM

Néant.

### ⇒ SERPECA

- Constitution et mise à jour des dossiers des allocataires : alourdissement de la procédure dû à l'éloignement géographique des allocataires contrairement à la mission de proximité exercée par les ANPE et ASSEDIC, entraînant un flux de courriers de plus en plus important entre le SERPECA et les demandeurs d'emploi.
- Le niveau général de nombreux allocataires est relativement faible. Face à la complexité de la réglementation chômage il est nécessaire d'adapter de plus en plus de courriers personnalisés.
- La non participation du ministère de la défense au coût des formations proposées par les ANPE conduit systématiquement à des tensions et incompréhensions de la part des allocataires et notamment de ceux qui n'ont pas pu bénéficier des aides à la reconversion. La nouvelle convention UNEDIC, qui privilégie les actions de formation, accroît ce mécontentement.

## **ANNEXE VII**

### **Evaluation de l'impact des propositions**



## ANNEXE VII

## Evaluation de l'impact des propositions

Le dispositif proposé (de type Antenne Emploi ou cellule de reclassement) repose sur une structure unique territorialisée dont la gestion serait, soit assurée directement par les Centres Interarmées de Reconversion (CIR) aux attributions élargies, soit déléguée à un ou plusieurs opérateurs publics (ANPE par exemple) ou privés (comme les organismes intervenant dans le cadre des expérimentations Unédic), en totalité ou dans le cadre d'un partenariat. Cette structure qui fonctionnerait en réseau serait chargée de reclasser les militaires en partance ainsi que les anciens militaires au chômage indemnisé par le ministère de la Défense. Elle aiderait les intéressés à définir un projet professionnel, à élaborer un plan d'action personnalisé et à le mettre en œuvre. Elle mobiliserait à cet effet les outils disponibles en matière d'évaluation, d'orientation, de recherche d'emploi, d'accompagnement et de suivi. La durée et l'intensité de cet accompagnement personnalisé varieraient selon la situation des militaires concernés. Les opérateurs de cette structure seraient soumis à des objectifs de qualité et de résultats, formalisés dans des cahiers des charges, sur la base desquels ils seraient notamment rémunérés.

La mission s'est efforcée d'évaluer les impacts en termes de moyens humains et financiers de sa proposition et les gains qui en résulteraient en se fondant sur des hypothèses de fréquentation du dispositif.

## 1. EVALUATION DU NOMBRE DE BENEFICIAIRES DU DISPOSITIF

L'évaluation du nombre réel de personnes à reclasser est délicate compte tenu de l'absence d'informations précises sur les motifs des départs et les intentions de reclassement. En outre, les statistiques disponibles pour 2005 sont incomplètes, ce qui a conduit les rapporteurs à faire des extrapolations à partir des statistiques de l'année 2004.

Le recoupement de différentes sources d'information permet cependant de dresser le tableau ci-dessous :

<i>Partants (flux annuel 2005)</i>	<i>Ayants droits (+ 4ans)</i>	<i>Non ayants droits (- 4 ans)</i>	<i>Total</i>
(a) Nombre de partants	16 000	12 000	28 000
(b) Nombre d'inscrits dans les cellules de reclassement	Flux (1) : 6 000	(2) 2 500	8 500
	En gestion(3): 10 000		10 000
(c) Nombre de reclassés connus secteur public (emplois réservés et loi 70-2)	1 000		(4) 1 000
(d) Nombre de reclassés connus secteur privé	4 000	(5) 800	4 800
(e) Nombre de chômeurs indemnisés par la Défense	Flux (6) : 2 500	5 000	7 500
	En cours d'ind. : ND	ND	10 000
(f) Nombre de partants en situation inconnue	8 500	7 200	15 700
a - (b+c+d)			

- (1) Estimation. Donnée non disponible pour 2005. En 2004, 5633 militaires se sont inscrits dans les cellules de reconversion.
- (2) Nombre de militaires de moins de 4 ans de service ayant bénéficié d'une aide en 2005. Donnée issue du contrôle de gestion (indicateur 3.62).
- (3) Nombre total de personnes inscrites au titre de l'année en cours et des années antérieures (militaires ayant engagé leur processus de reconversion deux ans avant leur départ effectif et militaires rayés des contrôles au cours des deux années précédentes qui continuent d'utiliser les cellules de reclassement).
- (4) Nombre de militaires effectivement reclassés dans la fonction publique en 2004. Donnée issue du *Bilan reconversion 2004* (SGA/DFP/APR).
- (5) Donnée issue du contrôle de gestion (indicateur 3.62).
- (6) Estimation. Donnée non disponible pour 2005. Donnée issue du *Bilan reconversion 2004* (SGA/DFP/APR), qui fait état de 6 562 admissions, hors Gendarmerie.

Sur ces bases relativement fragiles, la mission s'est efforcée d'évaluer le nombre de personnes que les structures de reclassement pourraient avoir à prendre en charge (l'adhésion au dispositif restant libre). Elle l'a fait pour chacune des catégories de militaires concernées (militaires en partance et anciens militaires en chômage indemnisé par la Défense) en fonction de deux hypothèses.

a) *S'agissant des militaires en partance*, les deux hypothèses retenues se fondent :

- l'une, sur le flux des militaires qui recourent actuellement au dispositif de reconversion (hypothèse basse). Ce flux a été majoré pour les militaires de moins de 4 ans pour tenir compte de l'ouverture de ce dispositif à leur profit et notamment aux militaires ayant accompli un premier contrat de 3 ans ou étant dans leur troisième année de contrat ;
- l'autre sur un flux de militaires représentant la moitié des partants (hypothèse haute).

Elles conduisent aux évaluations suivantes :

- hypothèse basse : 6 000 partants de plus de 4 ans et 4 000 de moins de 4 ans ;
- hypothèse haute : 8 000 partants de plus de 4 ans et 6 000 de moins de 4 ans.

b) *Pour ce qui est des chômeurs indemnisés*, les deux hypothèses retenues se valent,

- l'une sur le flux d'admission au chômage actuellement constaté (période de démarrage du dispositif) ;
- l'autre sur un flux estimé, 2 ans après le démarrage du dispositif, intégrant les effets positifs de la politique de reconversion/reclassement menée avant leur départ de l'armée (régime de croisière).

Elles concernent :

- en période de démarrage : 7 500 nouveaux entrants au chômage
- en régime de croisière : 5 000 nouveaux entrants au chômage

## 2. OBJECTIF DE RECLASSEMENT

On peut conserver comme objectif le taux moyen actuel de 60 % ou adopter un taux différencié selon l'importance des moyens d'accompagnement proposés :

- pour les militaires en partance, un taux de 65 % pourrait être fixé pour les ayants droit qui bénéficient de possibilités de congés pour faciliter leur reconversion et un taux de reclassement de 55 % pour les non ayants-droit ;
- pour les anciens militaires en chômage indemnisé, un taux de 50 % pourrait être retenu, compte tenu de la moindre intensité de l'accompagnement personnalisé proposé et des scores atteints par différents organismes publics ou privés.

Ce taux pourrait aussi varier selon les catégories de militaires entre 40 et 60 %, le reclassement des officiers sur des emplois de cadre étant plus long et difficile que le reclassement des militaires du rang sur des emplois d'ouvrier ou d'employé ou d'agent de maîtrise.

Pour des commodités de raisonnement, on retiendra le taux moyen de 60 % pour les militaires en partance et de 50 % pour les anciens militaires en chômage indemnisé. Appliqués aux hypothèses formulées au point 1 ci-dessus, ces taux donneraient :

- pour les militaires en partance, 6 000 reclassements en hypothèse basse et 8 400 en hypothèse haute ;
- pour les anciens militaires en chômage indemnisé, 3 750 reclassements dans la période de démarrage et 2 500 en régime de croisière.

Au total, entre 10 et 11 000 reclassements pourraient ainsi être opérés chaque année, du fait fondamentalement de l'élargissement du nombre de personnes prises en charge par le dispositif, puisque le taux moyen de reclassement ne serait pas fondamentalement modifié.

### **3. SIMULATION DES MOYENS ET DU COUT D'UN DISPOSITIF DE RECLASSEMENT RECONFIGURE**

La durée et l'intensité de l'accompagnement proposé varieraient selon les catégories de militaires pris en charge :

- les militaires en partance de plus de 4 ans bénéficieraient d'un accompagnement personnalisé pendant une durée de 9 mois à un an au cours duquel les aides actuelles à la reconversion pourraient être mobilisées et notamment le congé de reconversion ;
- les militaires de moins de 4 ans de service, bénéficieraient d'un accompagnement personnalisé dans la limite d'une durée de 6 mois (ceci devrait concerner en priorité les militaires ayant accompli un premier contrat de 3 ans ou étant dans la troisième année de leur contrat) ;
- les chômeurs indemnisés par la Défense qui n'auraient pas de perspective rapide de reclassement, bénéficieraient, dès le mois suivant leur admission au chômage, d'un accompagnement personnalisé pendant une durée de 4 mois.

Pour évaluer les moyens humains nécessaires au dispositif, la mission s'est inspiré des ratios actuellement pratiqués :

- ANPE : 1 agent pour 150 demandeurs d'emploi en moyenne annuelle ;
- PLIE ou programmes locaux d'insertion dans l'emploi gérés par les collectivités locales : 1 agent pour 80 demandeurs d'emploi en moyenne annuelle ;
- cellule de reclassement ANPE : 1 agent pour 50 demandeurs d'emploi en moyenne annuelle ;
- cellule de reclassement dans le cadre des plans sociaux : 1 agent pour 30 salariés pris en charge pour la durée de la cellule (6 mois en moyenne) ;

- antenne emploi ou cellule de reclassement mise en place par des organismes privés : 1 intervenant pour 30 à 40 personnes, pour une durée de 4 à 6 mois.

Pour estimer le coût du dispositif, la mission s'est référée :

- au coût de l'expérimentation conduite par l'Unédic pour l'accompagnement de 7 000 demandeurs d'emploi susceptibles de verser dans un chômage de longue (accompagnement pendant 10 mois + suivi dans l'emploi pendant 7 mois). Le coût moyen par allocataire pris en charge s'est élevé à 3 420 € ;
- aux informations recueillies sur les tarifs pratiqués par des organismes privés (cf. ADECO : 3 200 € par personne prise en charge pour un groupe de 40 personnes sur une durée de 4 mois avec une obligation de résultat de 60 %) ;
- à la participation de l'Etat dans les cellules de reclassement mises en place dans le cadre des plans sociaux (dans la limite de 2 000 € par salarié pris en charge).

Le tableau ci-dessous traduit, en fonction des hypothèses de flux retenues, les moyens nécessaires au fonctionnement de ce dispositif professionnel et son coût estimatif en cas de recours à des opérateurs privés (externalisation).

Utilisateurs du dispositif	Flux demandeurs selon hypothèses	Nombre intervenants (1)	Nombre reclassements	Coût 1 intervenant	Coût dispositif externalisé (2)
a) Ayants droits + 4 ans	H basse : 6 000	1/ 50 = 120	60% 3 600	3 000 €	18 M€
		1/ 40 = 150			
	H haute : 8 000	1/ 50 = 160	60% 4 800	3 000 €	24 M€
		1/ 40 = 200			
b) Non ayants droit - 4 ans	H basse : 4 000	1/ 80 = 50	60% 2 400	2 500 €	10 M€
		1/ 60 = 67			
	H haute : 6 000	1/ 80 = 75	60% 3 600	2 500 €	15 M€
		1/ 60 = 100			
c) Total c = a+b	H basse : 10 000	1/ 80 = 170	6 000		28 M€
		1/ 60 = 217			
	H haute : 14 000	1/ 80 = 235	8 400		39 M€
		1/ 60 = 300			
d) Chômeurs indemnisés	H départ : 7 500	1/120 = 63	50% 3 750	2 000 €	15 M€
		1/ 80 = 94			
	H crois. : 5 000	1/120 = 42	50% 2 500	2 000 €	10 M€
		1/ 80 = 63			
e) Total e = c + d	Hb + Hd : 17 500	233	9 750		(3) 43 M€
		311			
	Hh + Hc : 19 000	277	10 900		(3) 49 M€
		363			

(1) Le nombre d'intervenants n'intègre pas les fonctions support et encadrement. Le nombre d'agents nécessités par ces fonctions peut s'estimer comme suit :

- fonction support : 20 % du nombre d'intervenants (ratio ANPE)
- fonction encadrement : 1 par structure territorialisée mise en place.

- (2) Le coût unitaire retenu est inférieur aux tarifs ci-dessus rappelés. Il se justifie par :
- une durée moyenne plus courte de l'accompagnement ;
  - un public différent, plus facile a priori à reclasser que celui confié par l'Unédic à ses opérateurs ;
  - un coût de départ surévalué pour les expérimentations de l'Unédic et qui devrait être revu à la baisse de façon significative lors de leur généralisation ;
  - la taille du dispositif.

En outre, la prise en charge par la Défense de certains frais de structure (fonction support) et d'une partie du budget de fonctionnement (mise à disposition des locaux, frais de téléphone et de courrier) peut constituer un élément de négociation et de modération des coûts.

*a) S'agissant des moyens humains*

Les moyens nécessaires à la structure de reconversion des militaires en partance proposée, hors fonction support, varieraient ainsi selon les ratios retenus entre :

- 170 et 217 dans l'hypothèse basse (moyenne : 194) ;
- 235 et 300 dans l'hypothèse haute (moyenne : 268).

Si l'on intègre le dispositif de reclassement des chômeurs indemnisés, les moyens varieraient entre :

- 233 et 311, dans la première hypothèse (moyenne : 272) ;
- 277 et 363, dans la seconde hypothèse (moyenne 320).

C'est donc globalement une structure de l'ordre de 300 intervenants auquel il conviendrait d'ajouter une centaine d'agents au titre de la fonction support qui s'avérerait nécessaire pour prendre en charge un flux de personnes à reclasser deux fois supérieur au flux actuel. Ce nombre total (400) est à comparer aux 890 actuels qui composent la chaîne de reconversion (1 080 au total – 190 affectés au CFMP).

*b) Pour ce qui est du coût financier*

Ce coût a été estimé dans l'hypothèse où la fonction serait confiée à des organismes privés (externalisation) :

- le coût de la reconversion des militaires en partance varierait selon les hypothèses de flux entre 28 et 39 M€ ;
- le coût du reclassement des militaires au chômage indemnisé varierait selon les hypothèses de flux retenues entre 15 et 10 M€.

Au total, le coût complet du dispositif varierait entre 43 et 49 M€. Même s'il est légèrement supérieur, ce coût est comparable au coût du dispositif actuel (42 M€, prestations sous traitées incluses) qui ne concerne pratiquement que les militaires de plus de 4 ans.

## **4. GAINS ESTIMES**

Les gains attendus portent essentiellement sur le coût de la chaîne de reconversion des militaires en partance (le coût des congés de conversion n'étant pas affecté par la proposition) et sur celui de l'indemnisation du chômage par suite d'une réduction des entrées (conséquence de l'ouverture du dispositif de reconversion aux militaires de moins de 4 ans) et d'une accélération des sorties (activation des dépenses de chômage). Ils touchent aussi à l'efficacité et l'efficience du dispositif.

Le tableau ci-dessous résume les gains qui résulteraient de la mise en œuvre de ce dispositif :

	<i>Actuel</i>	<i>Futur</i>	<i>Gains</i>
Reconversion (hors RCS)	42 M€	H basse : 28 M€  H haute : 39 M€	+ 14 M€  + 3 M€
Chômage	85 M€	H départ : 81 M€  H croisière : 65 M€	+ 4 M€  (réduction 1 200 entrées (1) = 5 M€ + réduction 2 mois chômage (2) = 14 M€ - frais structure = 15 M€)  + 20 M€  (réduction 2 200 entrées (3) = 9 M€ + réduction 3 mois chômage = 21 M€ - frais structure = 10 M€)
Reclassement	4 800	H basse : 9 750 H haute : 10 900	+ 5 000 (x 2) + 6 100 (x 2,3)

- (1) L'estimation de la réduction des entrées correspond à la moitié des militaires de moins de 4 ans reclassés en année pleine (2 400). Pour évaluer leur coût, on considère qu'ils auraient consommé 6 mois de chômage (1 200 x 6 x 700 €, coût moyen mensuel d'un chômeur indemnisé en 2005).
- (2) La réduction d'un mois de chômage par an génère une économie de 7 M€ (85 M€ / 12) .
- (3) L'estimation de la réduction des entrées correspond à la moitié des militaires de moins de 4 ans reclassés en année pleine (3 600 / 2) et à la moitié des militaires de plus de 4 ans reclassés au delà de 4 000 (800 / 2), niveau actuel de reclassement. Leur coût a été évalué dans les mêmes conditions que ci-dessus.

*a) En termes de coût de la reconversion des militaires en partance*

La proposition réduit le coût de la chaîne de reconversion des militaires en partance, (hors fonction support dont le coût peut être intégré dans la négociation avec les opérateurs) :

- de près d'un tiers, dans l'hypothèse basse, pour un effectif pris en charge supérieur de 1 500 personnes (10 000 contre 8 500). En effet, son coût serait de 28 M€ contre 42 M€, soit un gain net de 14 M€.
- de 7 %, dans l'hypothèse haute, sachant toutefois que le nombre de personnes prises en charge serait près de deux fois supérieur au nombre actuel (14 000 contre 8 500). Son coût serait en effet de 39 M€, soit un gain net de 3 M€.

En terme d'agents,

- le gain de 13 M€ dans l'hypothèse basse permettrait de récupérer de l'ordre de 350 agents en masse salariale (contre près de 500 en terme physique), compte tenu d'un coût unitaire moyen des intervenants extérieurs supérieur à celui des intervenants actuels et qui est la conséquence de la professionnalisation du dispositif ;
- le gain de 3 M€, dans l'hypothèse haute, permettrait de récupérer 70 agents.

*b) En termes de réduction du chômage*

La mission ne dispose pas d'information sur la durée moyenne d'indemnisation des anciens militaires au chômage. En revanche, les informations qu'elle a pu recueillir montrent que la

plupart des militaires au chômage se concentrent à plus de 90 % dans la filière 3 correspondant à 700 jours d'indemnisation.

Sachant qu'une réduction d'un mois de la durée du chômage générerait, sur la base des coûts observés en 2005, une économie de 7 M€, l'amortissement du coût de structure du dispositif de reclassement des militaires en chômage indemnisé (de l'ordre de 15 M€), nécessite un gain de l'ordre de 2 mois de la durée moyenne du chômage au cours de la première voire des deux premières années.

A terme (c'est à dire en régime de croisière), le dispositif sera financé par les gains générés en amont, si le dispositif de reconversion/reclassement des militaires en partance se montre à la hauteur des attentes. En effet, le reclassement anticipé de 2 400 militaires de moins de 4 ans (hypothèse basse) qui auraient consommé 6 mois de chômage fait économiser 10 M€ et celui de 3 600 (hypothèse haute), 15 MF.

Un gain supplémentaire de l'ordre de 20 M€ peut même être envisagé si, au delà de la réduction des entrées, on réduit de 3 mois la durée moyenne du chômage ( $7\,500 \times 3 \times 700$ ). On peut s'attendre en effet à ce que le dispositif mis en place modifie les comportements de recherche d'emploi (par l'incitation à une recherche active d'emploi et un meilleur contrôle des chômeurs) et réduise la récurrence du chômage (par l'organisation d'un suivi *ex post* pour stabiliser les reclassés dans l'emploi).

*c) En termes d'efficacité et d'efficience du dispositif de reconversion/reclassement*

Pour un coût d'intervention (coûts de structure + prestations) inférieur environ d'un tiers au coût actuel, l'efficacité du dispositif de reconversion des militaires en partance serait améliorée de 1,5 fois, dans l'hypothèse basse, dans la mesure où l'on passerait de 4 000 reclassés recensés par an à 6 000. Elle serait doublée dans l'hypothèse haute (8 400 militaires reclassés) pour un coût encore inférieur de 10 %.

Si l'on prend en considération le nombre de reclassements opérés du fait de l'activation des dépenses de chômage, le nombre de reclassements total serait doublé (entre 9 750 et 10 900 selon les hypothèses retenues contre 4 800 actuellement) pour un coût équivalent au coût actuel.

La performance du dispositif (efficacité + efficience) en serait notablement améliorée : le coût unitaire d'un reclassement serait ramené de l'ordre de 24 000 à un peu moins de 17 000 €.