

LES DOCUMENTS DU C2SD

*Les enjeux de la réforme du service national :
transition
reconversion
motivation*

*Compte rendu du deuxième séminaire entre le
Centre militaire d'études stratégiques
(CeMiSS)
et le Centre d'études
en sciences sociales de la Défense
(C.E.S.S.D.)
Paris, 23 et 24 mars 1998*

Pierre AZOULAY

Centre d'études
en sciences sociales
de la Défense

Octobre 1998

INTRODUCTION

Après avoir souhaité la bienvenue à la délégation italienne à l'occasion de sa venue à Paris pour le deuxième séminaire réunissant des intervenants des deux pays (le premier avait eu lieu les 25 et 26 juin 1997 à Rome), le Contrôleur général des armées Gérard HOFFMANN, directeur du centre d'études en sciences sociales de la défense, a rappelé que le CeMiSS a les mêmes objectifs que le CESSD, qui sont notamment de publier des ouvrages sociologiques en rapport avec l'armée, et insisté sur l'importance de ces cycles de rencontre qui permettent de faire le point de la situation sur diverses questions intéressant la défense des deux pays. Les échanges concernant notamment les opérations de maintien de la paix qui avaient eu lieu l'an dernier entre les universitaires français et leurs homologues italiens avaient été riches et fructueux.

Le programme de la rencontre parisienne a abordé 3 thèmes d'actualité :

- **l'avenir de la conscription,**
- **le départ anticipé des militaires hautement qualifiés,**
- **l'identité et la motivation dans les armées.**

Pour le premier thème, le Général de corps d'armée **Jean-Pierre Fassier**, directeur central du service national, a présenté la réforme du service national en France. C'est le meilleur spécialiste français des questions sur la professionnalisation et le passage de la conscription à l'armée de métier.

Le colonel **Christian Raviart**, qui appartient au bureau Planification des ressources humaines de l'état-major de l'armée de Terre, a traité, quant à lui, des conséquences de la réforme du service national pour l'armée de Terre.

Le contre-amiral italien **Giorgio Giorgieri**, directeur adjoint et chef du département de sociologie du CeMiSS, est intervenu sur la mise en oeuvre d'un service civil en Italie.

Pour le second thème, étaient présents :

- le Colonel **Philippe Angles-Dauriac**, adjoint au sous-directeur, chef de la Mission pour la mobilité professionnelle (MMP) du ministère de la défense ;
- le Commissaire général **Paul Gantois**, Président de l'Association de reconversion civile des officiers et sous-officiers (ARCO) ;
- le Capitaine de vaisseau **Luc Barbier**, responsable de Marine-mobilité à l'Etat-major de la marine.

Ces trois intervenants ont présenté leurs institutions respectives.

Sur ce thème, l'intervenant italien était le Docteur **Renzo Giorgi**, chercheur au CeMiSS, qui s'est exprimé sur l'exode des cadres à haute qualification professionnelle dans les armées italiennes.

Pour le dernier thème, on a pu entendre :

- le Contrôleur général des armées **Gérard Hoffmann**, directeur du centre d'études en sciences sociales de la défense, qui est intervenu à deux reprises, d'abord sur la mesure du moral dans les armées, ensuite sur les motivations du personnel servant dans les missions

extérieures.

- Monsieur **Philippe Forget**, responsable de la division édition-publications du CESSD, qui s'est interrogé sur le problème de l'identité militaire face aux changements de valeurs de l'armée.
- Enfin, le Général **Gianfranco Gasperini**, responsable du département des sciences sociales au CeMiSS, a parlé de l'identification du soldat à son corps d'armée.

PREMIERE JOURNEE (séance du matin) :

L'AVENIR DE LA CONSCRIPTION

1 - Général Jean-Pierre Fassier : L'avenir du service national.

La situation internationale a radicalement évolué au cours de la dernière décennie : l'éloignement du risque d'un conflit majeur en Europe, mais aussi la plus grande fréquence des situations justifiant l'engagement de nos forces ont conduit à engager une rénovation profonde de notre outil militaire. Le Président de la République en a fixé les grandes orientations au début de l'année 1996 ; la loi de programmation militaire pour les années 1997-2002 en constitue une première traduction.

Ainsi, la France continuera à jouer un rôle majeur en matière de sécurité internationale. La nature des crises dans lesquelles notre pays souhaite pouvoir agir nécessite de projeter loin du territoire national des forces immédiatement disponibles, modernes, capables de maîtriser d'emblée des situations souvent très complexes. La professionnalisation totale de nos forces constitue la réponse cohérente à cet impératif de disponibilité.

Elle conduit à mettre fin à la conscription traditionnelle, dont les Français - et notamment les jeunes - ressentaient ces dernières années, l'inadaptation croissante.

Les défis à relever sont d'importance : il s'agit désormais de renouveler le lien entre la nation et son armée, et de disposer, en toutes circonstances des effectifs nécessaires à la défense.

Pendant presque un siècle, le service national, tel que nous l'avons connu, a satisfait aux besoins de la défense tout en étant un lieu de sensibilisation et de participation de la jeunesse à la défense du pays.

La loi du 28 octobre 1997 ne supprime pas la conscription, elle suspend l'« appel sous les drapeaux » mais permet éventuellement le rétablissement de la conscription si les besoins de la défense du pays l'exigeaient. Le vote d'une loi serait alors nécessaire.

* La loi propose un parcours intéressant aux jeunes :

L'originalité du dispositif adopté par la législation réside dans le parcours proposé à la jeunesse du pays. Les jeunes vont être informés sur le système de défense au sein du système éducatif.

Un enseignement sur les enjeux de la défense est précisé par le législateur. Le système éducatif doit donner une cohérence à cet enseignement.

Les jeunes de moins de 18 ans seront convoqués à une journée d'« appel de préparation à la défense ». C'est une obligation civique qui s'applique à tous les hommes et les femmes. Elle restitue les caractères universel et égalitaire, fondements de la République.

La loi permet également de manifester par un engagement personnel volontaire l'intérêt de servir l'outil de la défense (par des préparations militaires, l'engagement dans la réserve, l'engagement à servir les forces armées dans les possibilités de la professionnalisation). C'est un engagement d'un an renouvelable quatre fois au maximum.

Il faut disposer en toutes circonstances des dispositifs nécessaires.

Ces objectifs ne seront atteints que par :

- un effort considérable pour le recrutement des personnels militaires ;
- un renforcement de la place des personnels civils au sein des forces armées ;
- une refondation du rôle des réserves (un prochain projet de loi doit compléter, par un ensemble de dispositions, le rôle, le volume et les modalités d'emploi de nos réservistes).

La loi d'octobre 1997 contient un autre volet : l'organisation de la période transitoire entre 1997 qui connaît la conscription actuelle, et 2002, date à laquelle l'ensemble des armées françaises sera professionnalisé.

Le but de cette loi est de coordonner une rencontre entre les citoyens et la communauté militaire. De cette rencontre doit se perpétuer le lien entre la jeunesse et l'appareil de défense.

* Techniquement : la base du dispositif repose sur le recensement, c'est-à-dire l'inscription obligatoire des jeunes sur les listes des mairies de leur domicile dès 16 ans*. Cette obligation d'inscription existait déjà mais à compter de 17 ans. La loi l'a abaissée d'une année afin que l'information sur le recensement puisse être normalement dispensée dans le système éducatif, la scolarité obligatoire en France étant fixée jusqu'à l'âge de 16 ans. Sont concernés les garçons et les filles nés à partir de 1983.

Un recensement administratif automatique eut été possible mais la législation souhaite que le recensement obligatoire à 16 ans fasse l'objet d'une démarche individuelle manifestant le premier état d'une citoyenneté active. Le recensement autorise le suivi des jeunes entre 16 et 25 ans.

A partir de ce recensement, l'administration en charge du service national pourra entrer en contact avec tous les jeunes, garçons et filles, pour leur proposer des dates de sessions, en arrêter une et les convoquer à la journée d'appel de préparation à la défense. Les listes établies grâce au recensement devraient permettre également, si besoin en était, une montée en puissance de l'appel sous les drapeaux. La convocation est la phase de vérification du recensement. C'est aussi une obligation indispensable pour un rétablissement éventuel de la conscription, si il y a montée en puissance des risques de conflits et si le besoin s'en ressent pour la défense du pays.

Recensement et convocation sont les deux obligations techniques pour avoir des listes fiables et utilisables.

Le nouveau dispositif législatif impose donc trois obligations :

- une obligation collective : celle de l'enseignement sur la défense, elle reposera principalement sur le corps enseignant (professeurs d'histoire et de géographie, professeurs de philosophie éventuellement dans le cadre d'une restauration des cours d'instruction civique ; des modules sur le système de défense français seront progressivement intégrés à l'enseignement). L'enseignement sur la défense sera dispensé à partir de la quatrième ou la troisième, période où les jeunes ont environ quatorze ans. Cet enseignement sera dispensé sur au moins trois ou quatre ans. Un enseignement régulier est plus efficace qu'un enseignement long. Une heure tous

(à partir du 1er janvier 1999, l'obligation de recensement sera étendue aux jeunes filles).

les 15 jours, c'est une petite révolution dans le système éducatif. L'enseignement effectif à partir d'octobre 98 est peut-être trop optimiste, il faut au moins 5 à 6 ans pour une instauration progressive ;

- deux obligations individuelles : le recensement, l'appel de préparation à la défense. Ces obligations, en particulier la seconde, comportent des sanctions prévues par la loi, comme l'interdiction de se présenter à certains examens ou concours organisés par l'autorité publique telles que le permis de conduire, le permis de chasse, le baccalauréat ou concours d'entrée dans l'administration (police, justice, armée...). Ces sanctions paraissent peut-être disproportionnées mais elles peuvent être levées : il suffit d'aller se faire recenser et de répondre à la convocation.

Des aspects volontaires sont proposés : possibilité de faire partie des réserves, de faire carrière, d'un volontariat de période courte, de préparations militaires.

Parce qu'elle crée les conditions de rencontre entre les citoyens et la communauté militaire, parce qu'elle puise ses effectifs dans la richesse et la diversité de notre jeunesse, parce qu'elle permet à leur générosité de s'exprimer à travers les volontariats ou les réserves, l'armée professionnelle demeure au cœur de la nation.

* Organisation de la journée de préparation à la défense :

Cette journée est organisée de façon déconcentrée, au niveau du département. Il devrait y avoir, simultanément, 500 sessions par semaine, regroupant chacune une quarantaine de jeunes. Elles devraient avoir lieu le samedi pour ne pas perturber le cursus scolaire¹, se dérouler au plus près du domicile des jeunes, et être encadrées par le personnel administratif de la DCSN qui vérifiera les données de l'état civil et par des militaires de l'active et de la réserve.

Commençant à 8 heures 30 avec les formalités administratives, cette journée comportera le matin des conférences sur les enjeux de la défense (pourquoi se défendre ? Comment se défendre et avec qui ?) et se poursuivra avec des tests de connaissance de la langue française en liaison avec le système éducatif afin de vérifier les acquis fondamentaux des jeunes en matière de maîtrise de la langue française : il s'agit de détecter l'illettrisme et d'établir des niveaux de compréhension plus ou moins grands d'un texte.

Après le déjeuner : exercice dit du « devoir de mémoire », consacré à la solidarité entre les générations. Il s'agit de faire prendre conscience aux jeunes des sacrifices consentis par nos aînés dans la sauvegarde des valeurs de la République. L'après-midi verra une présentation de l'organisation de la défense (information sur toutes les possibilités de faire carrière, plus ou moins longue, dans les forces armées).

En fin de journée : bilan sous forme écrite (questionnaire avec notamment des questions sur les intentions des jeunes à l'égard des métiers proposés par la défense) pour tous ceux qui le peuvent, et entretien individuel avec la minorité de jeunes reconnus en déficit grave en compréhension française et en expression écrite.

¹ Eventuellement le mercredi dans certains cas (week-end de Pâques, nécessité d'une confession religieuse...)

Un certificat de participation sera délivré à l'issue de cette journée.

La première session aura lieu le 3 octobre 1998. 800 000 jeunes français, hommes et femmes, - soit 20 000 jeunes sur l'ensemble du territoire national par journée - seront accueillis chaque année en régime de croisière (c'est-à-dire 500 sessions par samedi, avec une quarantaine de samedis par an pour des groupes de 40 jeunes par session).

La réalité devrait être plus proche des 350 sessions par samedi ; des sessions à deux groupes (80 jeunes) sont d'ailleurs envisagées.

Des négociations avec l'éducation nationale, une première convention a été signée. Deux autres seront bientôt signées pour préciser les obligations des uns et des autres.

Les enseignants seront traditionnellement les professeurs d'histoire et de géographie mais monsieur Allègre, ministre de l'Education nationale, préconise le retour des enseignements traditionnels d'instruction civique qui seraient dispensés par les professeurs de philosophie. C'est davantage une mini-révolution culturelle du côté des enseignants que du côté des cabinets ministériels. Elle exige beaucoup de pédagogie.

Le volontariat :

La loi crée des volontariats, formes nouvelles d'engagement citoyen accessibles à tous les jeunes Français, hommes et femmes. Il s'agit d'une part, du volontariat dans les armées et la gendarmerie dont les titulaires, sous statut militaire, feront partie intégrante de l'armée professionnelle et, d'autre part, de volontariats civils destinés à remplir d'autres missions d'intérêt général.

Alors que le service national actuel est fondé sur l'obligation, le volontariat traduira un choix personnel et le désir d'être utile à la communauté nationale. Il développera ainsi le sentiment d'appartenance à la Nation et contribuera, pour le volontariat militaire, à la pérennité du lien entre l'armée et la jeunesse.

Les jeunes Français âgés de 18 à 26 ans pourront souscrire un volontariat militaire pour une durée de 12 mois, renouvelable chaque année dans la limite de 12 mois, renouvelable chaque année dans la limite de 5 ans. Ce volontariat sera en harmonie avec les dispositions prises par le Gouvernement pour développer l'emploi des jeunes. Ils bénéficieront en particulier d'une rémunération et d'avantages en nature (logement, alimentation, transport) qui, sur le plan matériel, seront au moins équivalents à ceux accordés aux titulaires d'emplois jeunes.

La loi de programmation militaire 1997- 2002 prévoit l'ouverture d'ici 2002 de 27 271 postes de volontaires qui feront partie intégrante des forces aux côtés des militaires professionnels. Ces volontaires, garçons ou filles, serviront sous statut militaire. Ce volontariat pourra être, pour ceux qui le souhaitent, le préalable à un engagement professionnel.

Les préparations militaires :

La loi offre à tous les jeunes Français qui le souhaiteront, la possibilité de suivre une préparation militaire. Cette démarche personnelle et volontaire s'inscrit dans le prolongement de l'appel de préparation à la défense.

Le dispositif actuel sera aménagé afin de répondre à deux objectifs majeurs :

- conforter le lien armée-nation,
- contribuer au recrutement des réservistes, mais aussi des volontaires.

Le droit à une préparation militaire préserve le principe républicain du citoyen participant directement à la défense de son pays et contribue à conforter le lien entre la Nation et son armée.

La formation militaire élémentaire dispensée à l'occasion de cycles de préparation militaire, donnera un contenu concret au droit de tout citoyen de contribuer personnellement et directement à la défense de la Nation.

A cette occasion, les jeunes Français pourront découvrir l'activité quotidienne des armées ; favorisant la connaissance mutuelle, les préparations militaires contribueront à l'établissement de relations de confiance entre l'armée et la jeunesse. Certains jeunes pourraient ainsi y trouver les raisons d'un volontariat ou d'un engagement ultérieur.

A l'issue de cette intervention, les Italiens se sont inquiétés sur plusieurs des points évoqués, notamment sur les rapports entre l'enseignant et la défense. L'enseignement est libre. Les enseignants antimilitaristes sont-ils libres de refuser ? Et par conséquent, que faire si l'information est biaisée ?

C'est un problème de fond qui a toujours existé. Il y a des enseignants à obéissance marxiste et à obéissance antimilitariste ; mais depuis quelques années il y a un intérêt nouveau et manifeste pour les enjeux de la défense. Les oppositions individuelles importent peu. L'enseignement est dispensé sur plusieurs années afin d'éviter les problèmes causés par le refus d'un enseignant sur une année.

De plus, il ne s'agira pas d'un enseignement nationaliste sur la défense, mais parallèle au développement de l'Europe et il est par conséquent difficile de justifier un rejet du corps enseignant qui n'a d'ailleurs pas été constaté au cours des dialogues, manifestés par un progrès dans les relations, entre deux mondes qui jusqu'alors s'ignoraient.

Jusqu'à il y a un ou deux ans, un protocole était signé entre la défense nationale et l'éducation nationale qui n'allait jamais loin. Une démarche inverse a été entreprise.

Des conventions, à la fois techniques et financières, ont été signées avec des recteurs d'université : une reconnaissance des diplômes militaires est souhaitée à l'intérieur de la société civile.

Une autre inquiétude des Italiens portait sur des contrôles qui ne seraient plus exercés lors de la journée d'appel de préparation à la défense. En Italie, le service national obligatoire et le volontariat permettent de contrôler la santé des jeunes, le degré socio-économique des jeunes italiens, la part des jeunes handicapés. Ils permettent également de contrôler la part des jeunes criminels. Vu la baisse du niveau des possibilités sociales des jeunes en matière de santé, n'est-ce pas un risque qu'il n'y ait plus d'examen médical au niveau de la défense française ?

Il y a eu jusqu'à maintenant des bilans médicaux ; la défense française déplore que les masses statistiques concernant la santé n'aient pas été utilisées par les instances publiques. En une journée déconcentrée, il n'est plus possible d'assurer cette mission de contrôle épidémiologique.

Pour trouver des éléments de substitution, des conventions sont signées avec le ministère de la Santé.

Les propositions sont les suivantes :

* demander aux jeunes de venir avec un certificat rempli d'indications techniques imposées par la défense. Ce système est inefficace car on travaille sur une tranche d'âge relativement bien suivie par le système de santé scolaire.

Aujourd'hui, en France, les problèmes (conduites à risque, déficits financiers) concernent plutôt les jeunes entre 18 et 25 ans. A une période où il n'y a plus d'informations de masses disponibles. De plus ces problèmes ne concernent que 15 à 20 % des jeunes ; les autres sont bien suivis.

* donner des informations aux jeunes qui sont détectés comme étant à risque potentiel (ceux qui sont atteints d'illettrisme, par exemple) en leur proposant un questionnaire simple leur demandant à quelle date ils ont effectué leur dernière visite médicale.

Sur cette population ciblée, proposer un bilan médical au sein de l'appareil de sécurité sociale.

La possibilité de rétablir un bilan médical exige un surcroît du coût de 150 000 000 de francs par an et un changement de méthodologie.

L'investissement vaut sans doute la peine si on précise ce que l'on fera des données recueillies. Actuellement, les données sont sous-employées.

Les Italiens se sont également demandés ce qui était prévu par la France concernant l'objection de conscience.

Le corpus de textes sur l'objection de conscience dont aucune ligne n'a été modifiée, est suspendu. Si la conscription est remise au goût du jour, il est réactivé. En France, l'objection de conscience a toujours existé, mais son volume n'est pas considérable. Elle a augmenté progressivement jusqu'en 1995 et s'est stabilisée en 95-96 avant de connaître une régression notable. Réduite de moitié en 1996, elle a été encore moins importante en 1997. Cette baisse est due à une séparation entre l'objection de conscience pour des motifs philosophiques et celle dite de confort individuel. Avant 1997, l'objection était favorisée : le jeune choisissait sa date de départ, le lieu de son emploi, l'association dans laquelle il voulait travailler. La pénalisation n'existait que dans une durée supérieure de l'objection (20 mois) par rapport au service normal. Désormais la durée de l'objection est toujours de 20 mois, mais les données techniques sont les mêmes pour l'objection que pour le service national, ce qui implique que l'objection a relativement diminué. Il y a en France 5 000 objecteurs. L'objection est prise en considération pour l'avenir : le jeune qui ne vient pas au recensement ou à la journée d'appel ne peut pas passer d'examen ou de concours administratifs jusqu'à l'âge de 25 ans.

Il y aura toujours un fond d'objecteurs pour des motifs philosophiques mais fortement réduit. De plus, pendant l'APD, le jeune n'est pas sous régime militaire et n'est pas soumis à un règlement ; les seules règles qu'il doit suivre sont celles de la vie en collectivité. Les refus avérés vont pouvoir être captés ; les jeunes se déclareront objecteurs après le recensement.

Deux problèmes potentiels : le jeune ne vient pas au recensement, ce qui serait un phénomène nouveau ; le jeune est venu au recensement mais refuse d'obéir à la convocation. Il faut donc proposer au législateur des modalités éventuelles.

Des questions ont été également posées du côté français concernant notamment le mécanisme juridique de la réforme. Il a été dit qu'une loi serait nécessaire pour rétablir la conscription, si besoin était. Mais il est bien entendu que devant un péril économique, écologique ou militaire, le parlement se donnerait les moyens de faire face.

Un autre problème a été soulevé. La conscription offre la possibilité de faire appel aux ressources dont le pays a besoin : biologistes, infirmiers selon les risques, etc, mais ces effectifs sont désormais plus faciles à trouver que les lieux pour les accueillir et après 2002, il n'y aura plus de capacité d'accueil. La solution est par conséquent l'organisation de réserves importantes.

Ces réserves sont composées de militaires qui ont effectué leur service mais on envisage également des carrières exclusives dans la réserve avec un stage de formation, une période de mobilisation et cela sans jamais être passé par le système de l'active (ce type de réserve existe déjà au Canada). Pour ce nouveau type de réserve, sont ciblées les personnes avec compétences.

En Italie , on s'appuie d'abord sur les cadres qui ont été formés et qui ont quitté depuis peu les forces armées.

Le réserviste n'a d'intérêt que s'il a participé à des missions réelles : il y a des conventions précises avec les employeurs.

2 - Colonel Christian Raviart : La disparition programmée du service militaire et ses conséquences pour l'armée de Terre.

La décision du Président de la République de professionnaliser l'armée se traduit pour l'armée de Terre par un bouleversement profond du mode de constitution de ses effectifs. Le changement le plus visible est la disparition du service national, mais en fait nous avons à faire face à une gigantesque manœuvre des vides et des pleins, dont l'objectif est de maintenir ou rétablir l'équilibre entre les populations et catégories qui concourent à remplir les missions que le pouvoir politique donne aux militaires.

Quatre défis majeurs peuvent être identifiés :

- maîtriser la fin du service militaire obligatoire et l'accompagner jusqu'à son terme ;
- constituer la ressource des engagés volontaires ;
- recruter des cadres adaptés à ses besoins ;
- conforter les liens armée-nation.

Les effectifs de l'armée de Terre sont en diminution permanente depuis 1976 et le contexte général dans lequel s'inscrit le changement que doit opérer l'armée de Terre est clair : il s'agit de passer d'une armée de 350 000 hommes en 1996 à 136 000 en 2002, toutes catégories (officiers, sous officiers et militaires du rang) confondues, à l'exclusion du personnel civil.

** Premier défi : maîtriser la disparition programmée du service militaire.*

L'armée de Terre a besoin des appelés jusqu'au bout, pour assurer l'exécution de l'ensemble de ses missions aussi bien dans des unités opérationnelles que dans des unités de soutien. Il s'agit aussi de mener dans l'ordre les nombreuses restructurations et dissolutions et d'assurer la jonction entre les deux formats.

Or, il y a une incertitude fondamentale quant à l'attitude des jeunes pendant la période transitoire. Pour le moment, pas de signe alarmant ; il y a un « bon » comportement de la ressource : les jeunes répondent encore à l'appel sous les drapeaux. Mais rien ne dit qu'il en sera ainsi jusqu'en 2002. En effet, les jeunes ayant un contrat de travail pourront utiliser les facilités prévues dans ce cas par la nouvelle loi (amendement 306) pour échapper au service. Il y aura donc une diminution sensible de la ressource incorporée au titre du service militaire, alors qu'on ne sait pas encore ce que seront, en termes quantitatifs, les engagés du service national.

Cela peut poser un problème sérieux dans certaines spécialités : métiers de bouche, informaticiens, mécaniciens, scientifiques du contingent, enseignants, etc.

** Deuxième défi : constituer la ressource alternative nécessaire.*

Il faudra recruter chaque année 10 000 jeunes engagés volontaires⁽²⁾ dans 400 métiers différents. Ceci n'est pas simple pour plusieurs raisons :

⁽²⁾ A ne pas confondre avec les engagés du service national, qui ne pourront rester au plus que cinq ans dans l'armée (cf. : exposé du général Fassier).

- l'armée de Terre est dans un environnement concurrentiel : c'est un employeur parmi d'autres, en particulier les autres armées (Marine, Air et surtout Gendarmerie). Elle doit être par conséquent concurrentielle pour attirer, à démographie nationale constante, la ressource nécessaire ; or il faut s'interroger sur l'évolution de la propension de la jeunesse à devenir militaire (actuellement 10 % avant la sélection physique, soit au total 20 000 hommes, dont 10 % de femmes, recouvrant juste les besoins, mais dans un cadre sociologique encore « militaire »).

- déroulement et durée de la carrière : plus les jeunes restent longtemps dans l'armée, moins le volume de recrutement aura besoin d'être élevé. 8 à 10 ans apparaissent comme une durée moyenne souhaitable (au lieu de 5 ans auparavant). La constitution de la ressource s'appuie donc sur un effort de fidélisation.

- qualification militaire et professionnelle : pour faire face à la disparition de la ressource qualifiée des appelés, mais aussi pour recruter selon des motivations complémentaires, l'armée de Terre doit faire effort dans ces directions. L'objectif est de constituer la ressource adaptée aux besoins de demain selon la logique des « 400 métiers » parmi lesquels des professions de soutien (coiffeurs, informaticiens, mécaniciens, ...). C'est aussi de proposer deux carrières aux EVAT : une première « ops » et une seconde « métier », favorable à la fidélisation. L'armée de Terre, sous un statut militaire, recrutera des jeunes ayant déjà une qualification professionnelle dans une spécialité donnée.

- fidélisation et style de commandement : l'EVAT est un compagnon d'armes formé progressivement à son environnement nouveau ; il y a un effort à faire sur le taux d'attrition, le choix des cadres, le système de formation.

Pour recruter, il faut être attractif, c'est-à-dire :

- disposer d'un outil de recrutement professionnel ;
- dispenser une formation professionnelle ;
- fournir aux jeunes de réelles possibilités de reconversion civile.

* *Troisième défi : maintenir un encadrement cohérent*

Ce défi est difficile à affronter car en même temps que la suppression du service militaire à gérer, l'armée de Terre doit mener une déflation importante de ses cadres (6 000 sous-officiers et 1 500 officiers environ entre 1996 et 2002). Aucune loi de dégagement des cadres n'est prévue mais un dispositif important de moyens juridiques, financiers et techniques et des mesures d'incitation - aide à la reconversion, pécule, changement d'armée. La loi 70.2 et les articles 5 et 6 du statut général des militaires sont prorogés.

Mais par ailleurs, ce qui est paradoxal, l'armée de Terre continue à recruter des cadres de qualité au potentiel élevé pour répondre à de nouveaux besoins (participation à des opérations extérieures, maniement des systèmes d'armes à haute technologie, présence forte dans des états-majors internationaux ou interalliés, implication dans les systèmes de commandement et de communication).

Du point de vue du déroulement de la carrière, deux voies sont identifiées : la voie « commandement » et la voie « expertise » autour de certaines filières bien déterminées.

Cependant, la diminution du format militaire implique une diminution des unités à commander ; or, le commandement est, on l'a vu, un des critères culturels de choix du métier militaire ; il y a donc le risque d'une perte d'attractivité de l'institution militaire et la nécessité pour elle de changer de culture.

Une réflexion sur l'attrait du métier militaire est donc nécessaire.

Pour les métiers nouveaux, il y a un besoin d'experts moins mobiles que les officiers de troupe ; une réflexion est en cours sur le développement d'une voie expertise, mais un changement culturel s'avère indispensable. De plus, une complémentarité est nécessaire entre le personnel militaire et le personnel civil : en valeur absolue, le personnel civil augmentera assez peu, de 32 000 à 34 000 personnes, mais en valeur relative, il passera de 12 à 20 % du total des effectifs de l'armée de Terre. Il faut en conséquence prévoir une réorientation de l'origine professionnelle de cette catégorie.

La matrice des flux est une cohésion à préserver.

** quatrième défi : maintien du lien entre l'armée et la nation.*

C'est là un enjeu majeur devant garantir l'adhésion de la nation à l'esprit de défense qui jusqu'alors était d'une certaine façon assurée par les obligations légales du service militaire.

Le maintien du lien entre l'armée et la nation passe par la formation civique et le parcours école (participation de l'Education nationale)/recensement/appel de préparation à la défense et volontariat du service national pour certains. Ce continuum civique qui commence au sein du système éducatif, pourra être complété par une préparation militaire volontaire (avec des périodes d'une quinzaine de jours : formation parachutiste, stage commando). Ce volontariat service national est considéré comme un premier pas dans la défense, mais sans « engagement » formel. A côté de cela, il y a une rénovation en cours du dispositif des préparations militaires.

La politique des réserves : c'est un élément essentiel mais qui n'est pas encore défini de façon précise. Il est nécessaire d'inventer un nouveau système. Il faudra associer plus étroitement la réserve aux régiments d'active (URRP) mais des questions se posent sur le recrutement d'hommes non contraints. Néanmoins, cette association est une garantie du maintien du lien entre l'armée et la société civile, et de connaissances mutuelles.

Enfin, une étude interne à l'armée de Terre est en cours sur la mobilité professionnelle des officiers, un peu à l'image de celle applicable aux hauts fonctionnaires (administrateurs civils), mobilité conçue comme un facteur supplémentaire de meilleure connaissance réciproque entre civils et militaires. Cette connaissance, nécessaire aujourd'hui, sera indispensable demain ; il faut refuser le repliement, ouvrir les casernes, aller dans les villages, accueillir dans les clubs, etc. L'institution militaire doit participer à la vie de la cité. Il faut développer la vie locale et associative. Il faut également prévoir des carrières courtes et la possibilité de se reconvertir. L'OSC et le VSNO sont, à ce titre, des vecteurs de compétence interne et de connaissance mutuelle. Un dernier point à envisager est la mobilité externe des officiers. Pourquoi ne pas faire en sorte que les officiers fassent leur mobilité dans un autre ministère ? Cet échange générerait le maintien d'une relation pour maintenir la place de l'armée de Terre dans une institution et ses liens avec la nation.

L'armée de Terre est un dispositif humain instable. Il y a un devoir d'assurer son changement de format en maintenant la cohérence pour 2002. Le problème des femmes est également à prendre en compte. La féminisation de l'armée prouve que quelque chose est culturellement en train de changer. Les prévisions actuelles envisagent 10 % des effectifs féminins avec possibilité de les augmenter annuellement de 15 à 20 % selon les difficultés à

équilibrer. Les quotas ont disparu mais il est possible de continuer à laisser des postes fermés aux femmes. 80 % des postes sont « féminisables », mais la sociologie féminine ne change pas du jour au lendemain et il n'y a par conséquent pas une augmentation volumineuse du nombre de femmes.

Les cinq graphiques ci-après illustrent les développements présentés par le Colonel RAVIART.

La discussion qui a suivi cet exposé a permis d'examiner la situation italienne.

En Italie, des régiments historiques ont été supprimés, ce qui met fin à une longue tradition. Il n'y a plus d'hommes de troupe appelés. Ceux qui veulent servir le feront grâce au volontariat du service national et il se peut qu'une partie des 5 500 volontaires prenne la décision de signer un contrat.

Le volontariat de un an est renouvelable 4 fois sur 5 ans.

En Italie, le service est mixte. Il y a de plus un service professionnalisé pour les hommes du rang qui peuvent rester jusqu'à 58 ans.

En France, le contrat est de 3 à 5 ans renouvelable permettant d'aller jusqu'à 22 ans de service. Par souci démographique, il s'agit de minimiser le flux de recrutement annuel.

Il reste un problème à envisager : celui de la rémunération. Il y a en effet deux catégories différentes d'engagés, les appelés volontaires et le corps des professionnels. Leur mode de rémunération sera sensiblement différent. Les appelés volontaires auront une rémunération sur un ou deux ans d'environ 4 000 francs par mois. Cette rémunération variera selon que le bénéficiaire sera militaire du rang, sous-officier ou officier. Les volontaires professionnels auront 5 500 francs par mois avec gîte et couvert gratuits pendant quelques temps. L'appelé volontaire ne s'inscrit pas dans la durée : il s'agit ici d'une transcription au système de défense du dispositif des emplois jeunes. L'engagé s'inscrit dans la durée et dans la formation. Les volontaires vont utiliser des capacités qu'ils détiennent déjà en échange d'une expérience professionnelle.

Si le contrat est renouvelé plusieurs fois, le dispositif prévoit qu'au bout de quinze ans de service, le militaire peut disposer d'une retraite à jouissance immédiate, et qu'au bout de 22 ans de service, il a droit à une pension de retraite représentant 44 % de la dernière solde d'activité.

3 - Contre-amiral Giorgio GIORGIERI : Mise en œuvre d'un service civil national en Italie

Conformément à la plate-forme programmatique présentée par la coalition, le Gouvernement a récemment soumis à l'examen du Parlement le projet de loi concernant l'institution du service civil national.

Aspects juridiques

La réglementation qui a été définie tient compte des solutions adoptées par certaines lois en vigueur et utilise au maximum les éléments qui, sur le plan pratique, se sont avérés les plus efficaces pour, là aussi, améliorer en les simplifiant les procédures bureaucratiques. Il s'agit en particulier :

- des lois-cadres sur le volontariat (loi n° 266 du 11 août 1991) ;
- sur les coopératives sociales (loi n° 381 du 8 novembre 1991) ;
- sur la prévention et la lutte contre le SIDA (loi n° 135 du 5 juin 1990) ;
- sur le traitement et la réhabilitation des toxicomanes (loi n° 162 du 26 juin 1990) ;
- sur la loi-cadre pour l'assistance, l'intégration sociale et les droits des personnes handicapées (loi n° 104 du 5 février 1992) ;
- sur les premières interventions en faveur des mineurs risquant d'être impliqués dans des activités criminelles (loi n° 216 du 19 juillet 1991) ;
- sur celle en faveur de la coopération avec les pays en voie de développement (loi n° 49 du 2 février 1987) ;
- sur celle relative à la réorganisation de la Protection civile (loi n° 225 du 24 février 1992).

S'agissant, en revanche, de nombreux aspects liés à la réglementation du Service civil, au statut juridique de ceux qui accomplissent leur service et à l'organisation en général, on a jugé bon de se référer aux choix figurant dans le projet de loi n° 46 sur les « nouvelles règles en matière d'objection de conscience », qui fait actuellement l'objet d'un débat au Parlement et dont le parcours législatif n'est, à toutes fins utiles, aucunement entravé par le présent projet de loi.

Lors de la préparation du projet de loi, on s'est bien entendu reporté aux principes fondamentaux énoncés par la Constitution et à une série d'importants arrêts du Conseil constitutionnel, dont la jurisprudence en la matière s'avère assez vaste. Plus précisément :

- dans son arrêt fondamental n° 146 du 6 mai 1985, le Conseil constitutionnel a confirmé le besoin de procéder à une lecture séparée du premier et du deuxième alinéa de l'article 52 de la Constitution. Ceci afin d'opérer une distinction entre le « devoir sacré » de défense de la patrie (qui ne peut que concerner tous les citoyens) et le service militaire (qui représente seulement l'un des moyens de s'acquitter du devoir en question). Selon le Conseil, par conséquent, la reconnaissance de l'objection de conscience - et la possibilité qui en découle d'effectuer, au lieu du service militaire armé, un service militaire non armé ou un service civil de remplacement -, ne se traduit absolument pas par une dérogation au devoir de défense de la patrie, « parfaitement susceptible d'être satisfait moyennant l'exécution d'engagements sociaux non armés appropriés ».

Partant de là, on a défini un projet de loi visant à étendre l'obligation du service civil au-delà du cadre de ceux qui y sont admis pour des raisons de conscience. En d'autres termes, tous ceux qui, pour un motif quelconque, ne sont pas tenus d'effectuer leur service militaire devraient être, d'une manière générale, appelés au service civil. On leur permettra ainsi de

remplir le « devoir sacré consistant à défendre la patrie » prescrit par l'article 52. C'est pourquoi l'article 1 du projet de loi fait explicitement référence à ce devoir et entend constituer l'une de ses modalités d'application.

- L'autre principe constitutionnel invoqué à l'appui de l'introduction du service civil obligatoire est le principe de solidarité énoncé par l'art. 2 de la Constitution et spécifié, une fois encore, par la jurisprudence du Conseil constitutionnel. Dans son arrêt n° 75 du 28 février 1992, le Conseil a souligné que le principe de solidarité sociale figure « en vertu même de la Constitution, parmi les valeurs fondamentales du système juridique, au point d'être solennellement reconnu et garanti, à l'instar des droits inviolables de l'homme, par l'article 2 de la Charte constitutionnelle en tant que base de la vie en société réglementairement préfigurée par la 2ème Assemblée constituante ». Il peut comme tel justifier la demande adressée à tout jeune pour qu'il consacre une brève période de son existence à manifester concrètement sa solidarité à l'égard d'autrui, et notamment de ceux qui se trouvent dans la nécessité et le besoin.

- Toujours sur le plan constitutionnel, l'article 4, alinéa 2, veut que « chaque citoyen ait le devoir d'exercer, selon ses capacités, une activité ou une fonction de son choix contribuant au progrès matériel et spirituel de la société ».

Qui fera le service ?

Sont soumis à l'obligation d'accomplir le service civil :

- les citoyens aptes au service militaire, qui déclarent préférer effectuer à la place de celui-ci le service civil et dont la présence ne s'avère pas indispensable à la satisfaction des besoins des forces armées ;
- les citoyens aptes au service militaire qui, obéissant à leur conscience et exerçant le droit à la liberté de pensée, de conscience et de religion reconnu par la Déclaration universelle des droits de l'homme et par la Convention internationale sur les droits civiques et politiques, s'opposent à l'emploi des armes, refusent l'enrôlement dans les forces armées et dans les Corps d'armée de l'Etat, et se voient reconnaître la qualité d'objecteur de conscience ;
- peuvent accomplir volontairement ce service : les appelés du contingent en surnombre par rapport aux besoins réglementaires des forces armées, ainsi que les citoyens réformés ; même après l'appel sous les drapeaux ou en position de réserve, pour cause d'inaptitude au service militaire, à condition de ne pas avoir dépassé l'âge de 26 ans et d'être reconnus aptes au service civil par le Conseil de révision ;
- les citoyennes italiennes âgées de 18 ans minimum et 26 ans maximum qui en font la demande, afin d'assurer pleinement l'égalité des chances, et ce dans le cadre des contingents actuellement fixés par la loi de finances.

Il convient de rappeler à ce propos que le projet de loi sur la parité hommes/femmes autorise le personnel féminin à participer aux concours de recrutement des officiers, sous-officiers, simples soldats et catégories assimilées dans les rôles des forces armées et des Gardes des finances. Le gouvernement se chargera de promulguer, dans les six mois suivant l'entrée en vigueur de la loi, un ou plusieurs décrets-lois visant à régir ce recrutement.

Durée du service

De même durée que le service militaire, le service civil national est précédé d'une période d'instruction de trois mois maximum, dont les caractéristiques et les modalités d'exécution (compte tenu de la préparation spécifique requise pour l'accomplissement du service dans certains secteurs) sont définies dans le règlement d'application visé par l'art. 14.

Secteurs d'activité

Le panorama des secteurs où les activités du service civil national pourraient contribuer de façon déterminante au développement social ou à la protection des nombreux patrimoines de la nation s'avère très vaste. Tout juste est-il besoin de rappeler comment, grâce à cette institution réglementaire, il serait par exemple possible :

- de garantir une forme d'assistance aux compatriotes résidant à l'étranger qui se trouveraient dans des situations particulièrement difficiles ;
- de promouvoir plus efficacement la connaissance et la diffusion de la langue et de la culture italiennes ;
- de garantir aux municipalités la faculté d'effectuer des interventions ciblées dans le domaine de la protection de l'environnement, grâce à des actions plus efficaces en matière de surveillance, de prévention et de prévision, mais aussi d'éducation et d'assistance aux usagers ;
- d'améliorer la qualité de l'accès aux musées, galeries et monuments, en favorisant la conservation et en fournissant des informations détaillées ;
- d'assurer la compétence et un surcroît de ressources disponibles aux services de protection civile, en élevant le degré de professionnalisme, en améliorant la réponse aux cas d'urgence et en lançant des séries de programmes de prévention des catastrophes naturelles au niveau local ;
- d'améliorer la qualité de l'assistance au domicile des personnes en difficulté ;
- de garantir davantage de protection, d'aide, de dignité et de confort aux personnes âgées et handicapées physiques ou mentales ;
- d'améliorer les prestations socio-sanitaires moyennant, aussi, la création de nouveaux interlocuteurs susceptibles de suivre et d'aider l'individu dans son parcours thérapeutique et/ou d'assistance, en faisant le lien avec les institutions ;
- de proposer aux enfants défavorisés des moments de rencontre, des activités sportives et ludiques, en contribuant à leur croissance psychosociale y compris par le biais d'interventions étendues aux familles ;
- d'aider encore plus, et mieux, les populations des pays en voie de développement non seulement en participant aux actions humanitaires, mais aussi en instaurant plus particulièrement des activités de formation et de promotion des économies locales qui favorisent l'échange de connaissances et d'expériences permettant de résoudre les problèmes ethniques, culturels, socio-sanitaires et alimentaires.

En outre:

- Le service civil peut, à la demande des jeunes, être accompli dans un autre pays de la Communauté européenne, selon les systèmes respectifs (sauf en ce qui concerne la durée) et en fonction d'accords bilatéraux spécifiques concernant sa durée. Les jeunes résidant dans le pays en question seront alors prioritaires. L'Agence détermine annuellement le contingent de service civil à effectuer à l'étranger.
- Pour les volontaires en service civil, ce dernier peut se dérouler selon les modalités prévues par les articles 31 à 35 de la loi n° 49 du 26 février 1987 portant sur la coopération au développement. Dans ce cas, sa durée est celle prévue par ladite loi n° 49.

- Le jeune qui en fait la demande peut être dépêché hors du territoire italien par l'organisme au sein duquel il effectue son service, et ce pour une période convenue avec l'organisme lui-même, afin de participer à des missions humanitaires gérées directement par ce dernier. Si la mission prévoit l'emploi de détachements des forces armées, l'assistance sanitaire est alors assurée par le Service de santé militaire.

- Le service civil peut également se dérouler, toujours selon les règles en vigueur et dans le cadre des ressources financières de l'Agence, au sein d'organismes et d'institutions opérant dans d'autres pays pour promouvoir et diffuser la langue et la culture italiennes, ainsi que pour développer l'économie, en fonction de conventions spécialement stipulées en accord avec le ministère des Affaires étrangères. L'Agence a la faculté d'affecter, après acceptation ou demande des intéressés, des jeunes à des missions humanitaires prévoyant l'emploi d'un effectif italien. A cette fin, les jeunes sélectionnés suivant leurs aptitudes et leur vocation sont transférés au service de l'établissement ou de l'organisation gérant la mission.

Au moment de déposer sa demande de participation aux missions humanitaires en dehors du territoire italien, le jeune peut indiquer la mission humanitaire spécifique à laquelle il souhaite prendre part, ainsi que l'établissement ou l'organisation non gouvernementale, ou bien encore l'Agence des Nations unies qui en est responsable. L'acceptation ou le rejet motivé de la demande doit être communiqué au jeune dans un délai d'un mois. Tout défaut de réponse dans ce délai vaut acceptation de la demande.

Le jeune accomplissant son service civil à l'étranger pour participer aux missions humanitaires visées par les alinéas 3 et 5 peut solliciter une prolongation dudit service pour une durée maximum d'un an. Si sa requête est acceptée, les règles de l'art. 8 s'appliquent à la période de prolongation du service.

Gestion du service

L'Agence nationale pour le service civil est créée par la Présidence du Conseil des Ministres afin d'exercer les fonctions prévues par la présente loi.

L'Agence est donc chargée :

- de garantir l'efficacité absolue des activités et la cohérence du service civil avec la législation en vigueur dans les domaines visés par l'article 1 ;

- de dresser, en la tenant à jour, la liste des citoyens aptes au service civil national, en fonction des données transmises mensuellement par le ministère de la Défense ;

- d'affecter les jeunes aux structures publiques, aux collectivités locales et aux associations et organismes conventionnés qui gèrent les activités tendant à la réalisation des objectifs cités à l'art. 1, suivant un plan d'emploi établi annuellement après avis du Conseil national mentionné à l'article 10 et les indications des régions et des provinces autonomes de Trente et de Bolzano.

- de communiquer immédiatement au ministère de la Défense l'accomplissement effectif du service civil par le jeune concerné ; les organes de recrutement compétents se chargent de placer l'intéressé dans la réserve et de l'en informer dans les plus brefs délais ;

- de définir, après avis des régions et des provinces autonomes de Trente et de Bolzano, les programmes relatifs aux cours de formation à caractère général et spécifique, et de valider les programmes proposés par les organismes et les associations ;

- de préparer, en collaboration avec les structures compétentes, les plans de rappel - en cas de calamités publiques, d'interventions particulières ou d'événements comportant un intérêt exceptionnel pour la communauté nationale - de ceux qui, inscrits sur

une liste spécifique, ont participé au service civil et n'ont pas dépassé la limite d'âge de 45 ans ; pendant toute cette période de rappel, on applique intégralement les règles pénales et disciplinaires que la présente loi prévoit pour les citoyens autorisés à effectuer le service civil ;

- de définir et stipuler les conventions et les accords avec les établissements publics, les institutions et, après avis des régions et des provinces autonomes de Trente et de Bolzano, les collectivités locales et les associations ;
- d'organiser des cours de formation et des stages de remise à niveau pour les responsables des organismes stipulant des conventions pour l'emploi de personnel en service civil, dans le but de constituer un noyau stable de responsables spécialisés ;
- de définir les objectifs et les critères d'évaluation des résultats, de vérification et de contrôle des activités ;
- de préparer les textes et les règlements visés par l'article 14 pour l'application de la présente loi ;
- de créer et gérer un service d'information permanent, ainsi que des campagnes d'information annuelles, par le biais du département d'information et d'édition de la présidence du Conseil des ministres, en accord avec le ministère de la Défense, afin de permettre aux jeunes de prendre pleinement connaissance des choix et solutions alternatives possibles ;
- d'étudier les délais et les modalités d'intégration dans le service civil national de citoyens étrangers des deux sexes, communautaires et extra-communautaires, résidents réguliers qui en auraient fait la demande.

L'effectif de l'Agence fixé, pour les trois premières années d'application de la présente loi, à 100 unités maximum est assuré grâce aux procédures en vigueur en matière de mobilité du personnel employé dans l'administration publique.

L'Agence est dirigée par un directeur général issu des rôles de la présidence du Conseil des ministres, nommé par le président du Conseil après délibération du Conseil des ministres, et qui exerce ses fonctions pendant une durée de cinq ans, renouvelable une seule fois.

Le Conseil des ministres nomme également un Comité de haute surveillance de l'activité de l'Agence composé de 9 membres, qui exercent leurs fonctions pendant une durée de 5 ans (non renouvelable). Ces derniers sont des experts en matière de solidarité sociale, d'environnement, de biens culturels, environnementaux et artistiques. L'un d'entre eux est élu par la Conférence permanente pour les rapports entre l'Etat, les régions et les provinces autonomes de Trente et de Bolzano, et cinq autres représentent respectivement les ministres des Affaires étrangères, de la Défense, des Finances, de l'Egalité des chances et de la Fonction publique.

Le Comité de haute surveillance vérifie tous les aspects d'ordre juridique, administratif, financier et pratique liés aux activités de l'Agence. Le président est élu parmi ses membres.

Afin d'assurer le fonctionnement immédiat de l'Agence, la présidence du Conseil peut la diriger à titre transitoire, pour les deux premières années suivant la date d'entrée en vigueur de la présente loi. L'Agence dépend directement du ministre de la Défense et profite ainsi de l'expérience du ministère pour la gestion annuelle du contingent. Par un décret à promulguer dans les trois mois suivant l'institution effective de l'Agence, le ministère de la Défense définit les modalités d'application et les procédures assurant la coordination des activités entre la Direction générale de recrutement et de mobilisation du ministère et l'Agence elle-même. Dès sa constitution, l'Agence est gérée par le directeur général de la

présidence du Conseil des ministres visé par l'alinéa 4. Pendant les deux années évoquées plus haut, les demandes d'accomplissement du service civil sont acceptées dans les limites de la capacité de gestion acquise par l'Agence. L'acceptation ou le rejet des demandes intervient en fonction des critères exposés dans le règlement général d'application mentionné à l'article 14.

Incitations en faveur de ceux qui font leur service militaire et civil

Les citoyens qui effectuent leur service civil aux termes de la présente loi jouissent des mêmes droits, y compris sur le plan administratif et de la prévoyance, que les appelés du contingent. Ils perçoivent la même solde que ces derniers, à l'exclusion des avantages destinés à compenser la condition de soldat. Ceux qui font leur service civil dans la commune où ils résident voient leur solde réduite de 50 %.

Compte tenu des risques et des obligations liés à l'entraînement et à l'activité opérationnelle, les appelés du contingent reçoivent, à partir du sixième mois de service, un chèque mensuel d'un montant fixé annuellement par décret du ministre de la Défense en accord avec le ministre des Finances, et calculé par rapport à l'indemnité mensuelle d'emploi actif perçue par l'engagé permanent au grade de premier caporal-chef. Pour les trois premières années d'application de la présente loi, ce rapport ne peut excéder trois pour cent.

La période de service civil ou militaire est intégralement prise en compte pour le classement économique et la détermination de l'ancienneté professionnelle à la base du versement de la retraite du secteur public et privé, dans des limites et selon des modalités identiques à celles que la législation en vigueur adopte pour le service militaire.

La période de service civil ou militaire effectivement accomplie y donne droit, dans les concours publics, au même nombre de points que celui attribué par les jurys d'examen pour les emplois exercés au sein d'établissements publics. S'agissant des concours organisés par les administrations publiques, la période de service civil ou militaire doit être considérée comme un rapport de travail en suspens pour l'admissibilité, l'appréciation des titres et l'extension des limites d'âge. Les qualifications professionnelles et les spécialisations acquises durant le service civil et sur lesquelles repose l'attribution des points susmentionnée font l'objet d'ententes entre les régions, les provinces autonomes de Trente et de Bolzano, et le Département de la fonction publique.

Les qualifications professionnelles et les spécialisations acquises durant le service militaire (attestées par un diplôme délivré par l'autorité militaire compétente) constituent un titre à prendre en compte dans les concours permettant d'accéder aux fonctions et aux professions correspondantes de l'administration publique. Les avis de concours doivent indiquer les points à attribuer aux qualifications en question.

L'assistance sanitaire est assurée par le service national, sous réserve des dispositions de l'article 9, alinéas 2 et 3.

Les militaires effectuant leur service obligatoire ou une période ont droit à des permissions équivalant au nombre de jours fixé par l'article 12, alinéa 2, du décret du président de la République n° 394 du 31 juillet 1995 pour le personnel durant les trois premières années de service. Les modalités d'obtention de ces permissions (qui doivent tenir compte des impératifs de sécurité, d'intervention et d'entraînement des unités et des détachements) sont définies par un décret émanant du ministère de la Défense.

Caractéristiques des organismes

Les établissements et les organisations privées qui entendent stipuler la convention et participer ainsi à la mise en œuvre du service civil national doivent posséder les caractéristiques suivantes :

- absence de but lucratif ;
- correspondance entre leurs objectifs institutionnels et ceux de la présente loi ;
- capacité d'organisation et possibilités d'emploi en rapport avec le service national ;
- exercice d'une activité stable depuis trois ans minimum.

Les consortiums formés par des établissements et des organisations afin d'améliorer la gestion des activités inhérentes au service civil peuvent stipuler des conventions, à condition de posséder les qualités requises.

Les établissements et les organisations habilités aux termes de la loi-cadre sur le volontariat, de la loi sur la coopération internationale, de la loi sur la réglementation d'activités de protection civile, ainsi que les associations de protection de l'environnement reconnues conformément à l'article 13 de la loi n° 349 du 8 juillet 1986, sont automatiquement autorisés à proposer des conventions.

Dans leur demande d'admission à stipuler la convention, les établissements publics, les collectivités locales et les organismes visés par l'alinéa 1 doivent indiquer les secteurs et les modalités d'intervention rentrant dans le cadre de leurs compétences, les sièges et les centres opérationnels pour l'emploi des citoyens appropriés, le nombre total de citoyens qu'ils entendent employer et leur répartition dans les différents lieux d'activité.

Les établissements et les organisations mentionnés à l'alinéa 4 doivent disposer de structures aptes à fournir le vivre et le couvert aux citoyens en service civil, au cas où l'Agence le jugerait nécessaire compte tenu des caractéristiques du service à accomplir. Les frais supportés seront remboursés à l'établissement ou à l'organisation lesquels sont tenus de fournir le vivre et le couvert, selon des modalités à définir et après avis du Conseil national pour le service civil.

Le jeune ne pourra en aucun cas être employé en remplacement d'une personne engagée ou à engager en vertu d'obligations légales ou de règles statutaires concernant l'effectif de l'organisme au sein duquel le service civil se déroule.

Chaque convention est stipulée moyennant la présentation d'un projet d'emploi précis en rapport avec les objectifs de l'organisme et dans le respect des règles assurant la protection de l'intégrité physique et morale du citoyen.

La stipulation de la convention est subordonnée à la preuve, apportée par l'organisme, de l'existence d'une structure apte à réaliser la formation spécifique au service civil, comme le prévoit la présente loi.

Tout litige concernant les conventions évoquées par le présent article sera tranché par le Tribunal administratif régional territorialement compétent selon le siège de l'établissement ou de l'organisation, tel qu'il figure dans la convention.

Au moment de stipuler la convention, les organismes s'engagent à ne verser aux jeunes en service civil aucune somme à titre de contrepartie ou autre, sous peine de voir la convention automatiquement résiliée.

Les régions et les provinces autonomes de Trente et de Bolzano définissent chaque année les plans régionaux d'emploi des jeunes au service civil, en indiquant les priorités et les secteurs d'intervention, et en les communiquant dans les plus brefs délais à l'Agence.

Charges financières

La charge dérivant de l'application de la présente loi s'élève à 8.100 millions de lires pour 1997, 36.178 millions de lires pour 1998, et 195.024 millions de lires à partir de 1999.

Dans le bilan des trois années, on prévoit de réduire l'inscription prévue et d'affecter au chapitre 6856 du budget du ministère des Finances 8.100 millions de lires pour 1997, 36.178 millions de lires pour 1998 et 110.000 millions de lires pour 1999 en utilisant la réserve correspondant au ministère du Travail et de la Prévoyance sociale, et 85.024 millions de lires pour 1999, en utilisant la réserve correspondant à la présidence du Conseil des ministres.

Le ministre des Finances est autorisé à apporter, par décret, toutes les modifications budgétaires nécessaires, y compris celles destinées à compenser le transfert de compétences du ministère de la Défense à la présidence du Conseil des ministres.

PREMIERE JOURNEE (séance de l'après-midi) :

Le départ anticipé des militaires hautement qualifiés

1 - Colonel Philippe Angle -Dauriac : Les politiques d'aide à la reconversion des militaires des armées françaises.

La reconversion des militaires appelés à quitter les armées n'est pas une préoccupation nouvelle pour le ministère de la Défense. Depuis 1970, des dispositifs existaient, notamment en faveur des cadres, à travers l'ARCO (Association pour la reconversion civile des officiers et des sous-officiers).

Pour autant, elle devient une préoccupation majeure du fait de la professionnalisation des armées.

En effet, les expériences étrangères nous le confirment, une bonne armée professionnelle est une armée qui sait reconvertir son personnel. La qualité de la reconversion est un facteur d'attractivité pour les recrutements ; c'est un facteur de sérénité et donc de disponibilité à la mission pour les personnels pendant leur temps de contrat ou leur carrière militaire.

La décision de professionnaliser les armées prise par le président de la République française le 23 février 1996 a ainsi donné lieu à une vaste réforme.

Cette réforme comporte une politique d'accompagnement dans le domaine de la gestion des ressources humaines au sein de laquelle la reconversion est désormais inscrite comme une composante du statut militaire.

La nouvelle politique de reconversion des militaires.

« La projection de forces exige des conditions d'efficacité que seules des *unités professionnelles* peuvent pleinement remplir, comme la guerre du Golfe l'a montré ». Tels sont les mots de Jacques Chirac, président de la République, à l'Ecole militaire le 23 février 1996. Cette décision de professionnaliser les armées justifie et induit une nouvelle politique de reconversion : hier, il fallait s'adapter à une armée de conscription ; aujourd'hui, il faut s'adapter à une armée professionnalisée. Cette nouvelle politique de reconversion est définie par un nouveau cadre législatif et réglementaire (loi, décrets, instructions ministérielles et directives d'application pour chaque délégation/armée ou direction, guide des aides).

La loi du 19 décembre 1996 modifie le statut général des militaires en y intégrant un chapitre sur la reconversion :

- Article 30-1. Le militaire de carrière ou sous contrat peut bénéficier, *au cours de son service* dans les armées, des *dispositifs d'évaluation et d'orientation professionnelle* destinés à préparer, le moment venu, son retour à la vie civile active.
- Article 30-2. Le militaire de carrière ou sous contrat *quittant définitivement les armées* peut bénéficier, pendant une durée maximum de 12 mois consécutifs, de congés de reconversion lui permettant de suivre les actions de formation adaptées à son projet professionnel.

Le militaire doit définir avec clarté son projet professionnel s'il veut que lui soit accordés ces avantages.

Trois décrets ont été établis le 12 mai 1997 fixant l'ensemble des dispositions relatives aux congés de reconversion concernant respectivement les militaires de carrière, les officiers de réserve servant en situation d'activité et les militaires engagés.

L'instruction ministérielle prise en application de la loi de 1996 et des décrets de 1997, définit les règles communes à l'ensemble des militaires, tient compte des structures propres à chaque armée, délégation et direction ; elle est cosignée par le SGA, le délégué général pour l'armement, les chefs d'Etat-majors des trois armées, le directeur général de la Gendarmerie nationale et les directeurs centraux des services communs (Santé et Essences).

Le guide de reconversion :

Mobilité professionnelle et aide à la reconversion des militaires pour préparer le retour à la vie civile active.

Le cadre général

Le principal objectif de ce dispositif est le retour à l'emploi en obtenant confiance et adhésion des militaires. *La réussite de cette politique renforcera l'attrait des carrières et aura un impact direct sur le recrutement.* Il existe en effet un lien important entre le recrutement et la reconversion : il faut reconverter en fonction des flux d'entrée et faire entrer en fonction de ce qu'on prévoit à la sortie.

Les militaires concernés sont tous les militaires qui ont au-delà de quatre ans de service. (Un autre chantier est en cours dans cette politique de reconversion. Il concerne tous ceux qui ont moins de quatre ans de service et dont il faut également s'occuper ; toutes les armées travaillent actuellement sur ce dernier.) Les militaires qui ont plus de quatre ans de service ont des priorités et peuvent obtenir des aides.

Ces aides sont modulables en fonction du statut des différents militaires : un effort prépondérant est mené pour les militaires en majorité « contractuels » (contrats courts). Ce sont des engagés militaires du rang, des sous-officiers non SOC, certains officiers (dont ORSA), ce sont ceux qui ont moins de quinze ans de service et ceux qui n'ont pas de retraite à jouissance immédiate. Leurs spécialités « transposables » ou « non transposables » déterminent le caractère « dominant » de l'aide accordée.

Un soutien proportionnel aux acquis et aux besoins est prévu pour les militaires en majorité de « Carrière ». Ce sont des officiers, des sous-officiers, des militaires du rang qui ont plus de 15 ou 25 ans de service et au-delà et ceux qui ont une retraite à jouissance immédiate. Là encore, leurs spécialités « transposables » ou « non transposables » déterminent le caractère « dominant » de l'aide accordée.

Pour que le ministère apporte des aides accessibles efficaces, le militaire doit être acteur de son projet professionnel. C'est là une des conditions du succès de l'entreprise de reconversion, car on ne fait bien que ce pour quoi on est motivé.

Le projet professionnel répond aux questions suivantes : Quoi ? (ce que je veux faire) ; Où ? (où je veux le faire ?) ; Pourquoi ? (pourquoi je veux le faire) ; Comment ? (comment je veux le faire ?)

Le comment correspond au plan individuel de reconversion - qui distingue les compétences transposables à dominante accompagnement et les compétences non transposables à dominante formation - et a une durée du (des) congé(s) de reconversion.

Les étapes et les outils

La préparation.

La préparation à la reconversion comprend plusieurs étapes :

- * l'information donnée par les armées.

- * l'orientation, étape déterminante (18 à 12 mois avant le départ) au cours de laquelle il s'agit de faire le point de ce que l'on sait et de ce que l'on ne sait pas afin d'élaborer un projet professionnel : on identifie également les diplômes reçus et l'on se demande dans quelle branche professionnelle on souhaite se reconvertir.

Cette étape permet au militaire de définir son projet professionnel et de le valider avec l'aide du commandement et le concours d'un spécialiste de l'orientation travaillant au profit des armées et de professionnels de la branche choisie. Au terme de cette validation, le commandement agréé le projet, en déduit les besoins en reconversion et détermine la durée du (des) congé(s) de reconversion.

Du point de vue de l'orientation, des efforts sont menés par le ministère sur le plan financier.

- * L'agrément donné par la hiérarchie militaire.

Les outils.

Les congés de reconversion, réglementés par une loi, sont d'un maximum de 12 mois consacrés obligatoirement à la préparation d'une future activité professionnelle pour accéder directement à l'entreprise, chercher un emploi, se former, se faire accompagner vers l'entreprise, créer ou reprendre une entreprise.

Si le militaire a une activité transposable, il peut avoir des aides à dominante accompagnement vers l'emploi, session d'accompagnement vers l'entreprise selon qu'il est officier ou sous-officier (SAE, PAE, STRE, CRE, aide au reclassement).

Si le militaire a des compétences professionnelles non transposables, il peut avoir des aides à dominante formation.

Les moyens

On distingue les moyens internes et les moyens externes.

Les moyens internes sont, par exemple :

- * les Centres interarmées de reconversion (CIR), antennes déconcentrées de la Mission pour la mobilité professionnelle (MMP) (pour les militaires du rang et les sous-officiers subalternes) pour valider des projets et orienter ;

- * l'ARCO, opérateur professionnel spécialisé pour les officiers et les sous-officiers : ses missions sont des missions d'orientation, d'accompagnement, de recueillement et de diffusion des offres d'emploi.

Les moyens externes sont des opérateurs étrangers aux armées avec lesquels les organismes précédemment cités sont en association :

- * l'ANPE ;

- * des organismes de formation professionnelle pour adultes (AFPA) et autres ;

- * l'Education nationale ;

- * des cabinets civils.

Il y a également des liens avec des partenaires économiques :

- * branches professionnelles ;
- * entreprises ;
- * chambres consulaires ;
- * organisations patronales.

Les structures

D'aspect plus militaire, se met en place, au niveau ministériel, le conseil de reconversion dont la première session aura lieu au cours du premier semestre 1998.

En outre coexistent 45 associations (ARCO, représentants des armées, représentants des organismes et associations de réservistes).

Au niveau central, nous avons le ministre de la Défense, le Secrétaire général pour l'administration (SGA) et deux niveaux dans l'administration que sont la Direction de la fonction militaire et du personnel civil (DFP) et la Mission pour la mobilité professionnelle (MMP).

Il y a, de plus, sept structures spécifiques aux armées :

- 1) la Direction générale de l'administration (DGA) ;
- 2) l'état-major de l'armée de Terre ;
- 3) l'état-major de la Marine ;
- 4) l'état-major de l'armée de l'Air ;
- 5) la Gendarmerie nationale ;
- 6) le Service de Santé des armées ;
- 7) le Service des essences des armées.

Nous ajouterons les directions de personnels et les bureaux chargés de la reconversion.

Il y a également des structures territoriales ; ce sont des structures régionales qui prennent place hiérarchiquement après le niveau ministériel et le niveau central et dans lesquelles chaque armée a sa structure de développement propre.

On compte huit centres interarmées de reconversion (Terre-Air-Mer) qui correspondent à l'ensemble des régions économiques.

Il y a enfin des structures au niveau local dans lesquelles sont présents des officiers-conseils, chevilles ouvrières du dispositif de la reconversion pour détecter, alerter, préorienter, informer, accompagner.

La nouvelle politique de reconversion s'appuie sur la chaîne des armées, elle est un élément sous les ordres du SGA au service de l'ensemble.

Une fois par an, l'autorité appropriée du ministère rendra compte de l'utilisation des crédits et des résultats obtenus ; l'objectif de la défense est un taux de reconversion de 80 %.

Les planches ci-jointes illustrent différents points de l'exposé du Colonel Angles-Dauriac.

2 - Commissaire général Paul Gantois : Présentation l'Association de reconversion civile des officiers et sous-officiers (ARCO)

Le commissaire général Paul Gantois a d'abord précisé qu'il ne venait pas en qualité de théoricien ou de politicien, mais en qualité de praticien de la reconversion ce qui pouvait le crédibiliser dans sa mission d'informateur du rôle de l'Arco.

L'association Arco s'occupe uniquement de la reconversion des officiers et des sous-officiers de carrière ou sous contrat envisageant ou ayant décidé de quitter les armées.

Paul Gantois a présenté cette association en répondant à trois questions :

- Qui est-elle ?
- Que fait-elle ?
- Quels sont ses résultats ?

L'ARCO est une association de type loi 1901 ; c'est un opérateur du ministère de la Défense qui doit permettre à ce dernier de suivre les dépenses en reconversion et d'échapper aux lourdeurs administratives et à la rigidité budgétaire. Elle échappe aux lourdeurs dans la mesure où une association est flexible et réactive. Un nouveau produit de reconversion peut en effet être créé en 15 jours.

Le commissaire y travaille comme dans un cabinet professionnel avec une équipe composée, en particulier, de consultants civils ayant tenu des responsabilités de cadre supérieur en entreprise. Structure associative originale, elle poursuit depuis quelques années une politique d'aide à la recherche du premier emploi indispensable aux cadres qui se verront imposer de plus en plus, pour des raisons opérationnelles, le système de la carrière courte.

Les atouts de l'ARCO

Ils sont au nombre de trois :

- l'ouverture vers le monde civil,
- l'accompagnement personnalisé et continu,
- l'expérience.

L'ARCO permet au cadre militaire d'aborder l'entreprise privée en s'imposant l'apprentissage d'un changement de culture et donc l'acquisition de repères, de langages et d'habitudes nouveaux.

Chaque année, l'ARCO accueille plus de deux mille officiers et sous-officiers qui désirent quitter l'institution militaire.

Les activités principales de l'ARCO sont les suivantes :

- l'orientation : il s'agit d'expliquer aux militaires comment définir un projet professionnel et chercher un emploi ;
- l'accompagnement dans la recherche d'emploi pendant la vie active et la vie de "retraité" du militaire.

Cette association, chargée de la reconversion, fédère une quinzaine d'associations de grandes écoles. Ses administrateurs font bénéficier de leur expérience : ce sont en effet des militaires qui ont connu une seconde carrière dans le secteur privé.

L'ARCO est sous la tutelle de la Mission pour la mobilité professionnelle (MMP) et du Secrétariat général pour l'administration du ministère de la défense (SGA) qui lui donnent une directive annuelle précisant ses objectifs.

Prenons l'exemple de l'année 1998 : Il faut recueillir 3 000 offres d'emploi pour 1 700 militaires, créer des groupes de techniques et de recherches d'emploi.

L'ARCO travaille pour toutes les armées et entretient des relations étroites avec le secteur civil.

Elle comprend un président, un secrétaire général, mais surtout une équipe de consultants experts placée au sein de l'Association, ayant une expérience propre et des contacts fréquents avec le monde de l'entreprise couplée avec un réseau de partenaires experts extérieurs qui vont assurer la remise à niveau de ses animateurs et renforcer les réflexions portant sur l'ingénierie et la mobilité professionnelle.

4 000 offres d'emploi sont recueillies auprès de 5 000 entreprises dont les responsables ont une opinion favorable de l'institution militaire. Trois types de sociétés correspondent à ce profil. Le premier comprend l'ensemble des firmes les plus significatives par leur chiffre d'affaires et leur fidélisation, qui travaillent avec la défense. Le second correspond aux entreprises qui ont déjà recruté d'anciens militaires et qui, en général, ont apprécié ce personnel. Le troisième type, enfin, est constitué des entreprises au sein desquelles sont repérés des cadres supérieurs cultivant l'esprit de défense. Cette relation à la défense est importante, car les entreprises qui ne l'ont pas exploitent financièrement les militaires dans le marché de l'emploi ou considèrent les militaires qui ont déjà une retraite comme des bénévoles et, par conséquent, ne sont pas disposées à leur offrir des emplois.

Le président de l'ARCO représente le monde du travail, il doit rencontrer des entrepreneurs dans le cadre de la reconversion et signe par conséquent beaucoup de conventions avec l'ANPE, l'Association pour l'emploi des cadres, les conseils régionaux qui mettent gratuitement à sa disposition l'ensemble de ses formations à court terme, à moyen terme, à long terme ; elle entretient également des relations avec la Confédération nationale du patronat français (CNPF) à Paris avec les cadres chargés du secteur défense, avec les fédérations professionnelles les plus favorables à l'embauche de personnels militaires (logistique, travaux publics, industries métallurgiques). Ainsi, l'ARCO joue un rôle d'agent de renseignement auprès de l'autorité de tutelle, le ministère de la Défense, en même temps qu'elle oriente efficacement les recherches d'emploi de ses adhérents.

L'Arco, pour mener à bien la reconversion, prend en compte l'expérience professionnelle passée et la préparation du projet de mobilité. Elle apporte des aides personnalisées, individuelles ou collectives, et des informations sur le milieu professionnel civil.

Elle oriente les militaires par des entretiens individuels et des stages collectifs. Il y a une orientation approfondie de chaque militaire pour aboutir à la validation d'un projet professionnel afin que les militaires puissent obtenir des aides à l'accompagnement.

L'Arco s'occupe également de l'accompagnement vers l'emploi, elle encadre les militaires de 4 à 6 mois jusqu'à ce qu'ils retrouvent un emploi.

L'Arco offre un encadrement militarisé dans lequel les sous-officiers et les officiers gardent leurs meilleurs réflexes.

Les militaires ont, grâce à l'Arco, un soutien logistique : ils ont à leur libre disposition le téléphone, le Minitel, le multimédia, pour faciliter leur recherche d'emploi.

En outre, l'ARCO propose 130 à 150 séminaires par an, d'une durée de 4 à 5 jours.

4 types de séminaires existent selon que les militaires ont un projet ou n'en ont pas ; selon que leur projet est un projet de simple salarié ou de créateur d'entreprise ; selon qu'ils sont jeunes ou moins jeunes. Il y a un séminaire pour ceux qui cherchent un projet, un

séminaire pour ceux qui font le choix d'une formation (lorsque la formation militaire n'est pas suffisante), un séminaire pour ceux qui veulent faire valider la faisabilité de leurs projets et un séminaire pour les entrepreneurs et créateurs d'entreprises.

Ce que veut l'ARCO, c'est définir les lois intimes de la motivation du candidat, des réactions à l'effort, les aptitudes foncières et les envies de s'engager afin d'aboutir à la détection chez le candidat de plusieurs objectifs précis à atteindre. Il est ensuite urgent d'enchaîner avec la phase suivante de préparation du candidat à l'insertion, en lui faisant acquérir des moyens écrits et oraux qui lui permettront d'affiner un argumentaire pertinent et percutant. Tout au long de l'insertion professionnelle, le cadre se voit également offrir une aide lors de la négociation du contrat, qui sera poursuivie, si nécessaire, pour réussir l'intégration en entreprise. Si il y a échec dans la recherche d'emploi, l'Arco ne refuse jamais un nouvel entretien et une remise en condition du candidat.

C'est ainsi qu'elle apporte aux officiers et sous-officiers l'aide confidentielle et libre de toute contrainte de carrière, indispensable à une prise de décision réfléchie et autonome, gage d'une reconversion acceptée et réussie.

Les résultats de l'ARCO

Le devenir des cadres militaires en cours de reconversion ou reclassés est un problème souvent difficile à évaluer, les intéressés rompant tout contact avec les organismes qui les ont guidés et la multiplicité des organes de reclassement ne facilitant pas les opérations de comptage. Pour sa part, l'Arco depuis plusieurs années, mène une enquête auprès de ses adhérents afin de mieux cerner l'efficacité de son action.

Ainsi au titre de 1997, une enquête a été effectuée auprès des officiers et des sous-officiers qui se sont inscrits à l'ARCO entre le 1er janvier 1995 et le 31 mai 1997. Effectuée, par voie postale, elle s'est traduite par l'envoi d'un questionnaire à 4 200 inscrits et le taux de réponses s'est élevé à 47 % pour les officiers et 42 % pour les sous-officiers, soit un chiffre significatif et autorisant les extrapolations.

	Nombre de questionnaires distribués	Nombre de questionnaires arrivés à destination	Nombre de réponses (et pourcentage)
OFFICIERS	1 904	1 730	806 (47%)
SOUS-OFFICIERS	2 294	2 068	865 (42%)
Total	4 198	3798	1 671 (44%)

Parmi les adhérents de l'ARCO ainsi sondés, il y a lieu de préciser que près de 47 % sont encore en activité de service et que parmi les 53 % ayant rompu le lien avec le service actif et jouissant d'une pension de retraite, 63 % ont trouvé un emploi, 27 % sont en recherche d'un premier emploi et 10 % ont abandonné tout projet d'insertion.

Les objectifs majeurs de cette enquête sont de procéder à une analyse des reclassements et une étude des offres d'emploi. Ces deux points sont maintenant examinés ci-après.

Analyse des reclassements

Après avoir rappelé que le nombre de bénéficiaires des services de l'Arco augmente chaque année depuis 1993 de plus de 50 %, l'analyse des reclassements peut s'opérer selon trois critères : le délai de recherche d'emploi, les secteurs d'activité, les salaires obtenus.

Le tableau ci-dessous nous indique que le délai moyen de recherche d'un emploi est de 3,9 mois pour un officier et 3,7 mois pour un sous-officier.

	Délai de recherche moyen (en mois)
OFFICIERS	3,90
SOUS-OFFICIERS	3,70
Moyenne	3,80

L'analyse des résultats entre 1995 et 1997 laisse apparaître une légère augmentation du délai de recherche du premier emploi en 1997, sauf pour les sous-officiers, mais ce résultat doit être nuancé car nombreux sont les cadres militaires qui trouvent leur emploi, sans délai, sitôt leur radiation des cadres. Ce constat est encourageant car il signifie que la prise en compte de l'opération d'insertion à la vie civile est décidée désormais plusieurs années avant le départ des armées. Cela résulte, en particulier, de la franchise des directions de personnel, qui n'hésitent plus à informer objectivement leurs administrés de leurs perspectives de carrière et de leur nécessaire mobilité professionnelle.

Les secteurs d'activité dans lesquels se reclassent les militaires en 1997 sont explicités ci-dessous :

Secteurs d'activité	Catégories de personnels (en %)		Moyenne
	Officiers	Sous-officiers	
Agriculture	0,5	1,8	1,2
Armement	3	0,9	1,9
Banque, assurance, finance	20,8	8,8	14,5
BTP, immobilier	5	10,1	7,7
Commercial, distribution	3,5	12,3	8,2
Créateur ou repreneur d'entreprise	1	0,4	0,7
Enseignement formation	5,4	7	6,3
Fonction publique	6,4	7	6,8
Industrie production	11,9	11,9	11,9
Informatique	2,5	1,8	2,1
Santé	2	3,5	2,8
Sécurité	4	3,5	3,7
Tourisme, sports, loisirs	2,5	3,1	2,8

Transport, logistique, maintenance	10,4	12,3	11,4
Travailleur indépendant	1,5	0,9	1,2
Autre	19,8	14,5	17

Près de 50 % des militaires reclassés le sont dans le secteur tertiaire, et seulement 8 % dans le secteur commercial. La multiplication du travail à temps partiel et la recherche d'une activité libérale caractérisent la population des plus de cinquante ans, tandis que les cadres militaires en dessous de cet âge recherchent davantage des emplois de salariés. Parmi les incitations à retrouver un emploi, les constatations faites dans le passé ne font que se confirmer, à savoir : nombre d'enfants à charge, acquisition d'un logement.

Répartition par région :

Régions	Catégories de personnels (en %)		Moyenne
	Officiers	Sous-officiers	
Alsace	0,3	3,8	2,3
Aquitaine	5,1	11,3	11,1
Auvergne	0	0,5	0,3
Basse Normandie	1,1	2,2	2,3
Bourgogne	0,3	2,7	1,7
Bretagne	2	4,8	4,6
Centre	1,1	4,3	3,4
Champagne-Ardennes	0,3	1,1	0,9
Corse	0,3	0,5	0,6
Franche Comté	0,3	0	0,3
Haute Normandie	1,4	0,5	1,7
Ile-de-France	20,6	35,5	39,4
Languedoc-Roussillon	1,4	3,8	3,4
Limousin	0	0,5	0,3
Lorraine	0,9	1,1	1,4
Midi-Pyrénées	2	2,2	3,1
Nord-Pas-de-Calais	0,9	1,6	1,7
Pays-de-la-Loire	0,9	1,6	1,7
Picardie	0,3	0,5	0,6
Poitou-Charentes	0,3	1,6	1,1
Provence-Alpes-Côte d'Azur	2,6	10,2	8

Rhône-Alpes	2,6	4,8	5,1
Outre-mer	0,3	1,6	1,1
Etranger	2	3,2	3,7

Quant à la répartition géographique des officiers et des sous-officiers reclassés à travers le territoire métropolitain, l'Outre-mer et l'étranger, elle indique un fort pourcentage de mobilité professionnelle en Ile-de-France, la région Aquitaine venant en seconde position et la région Provence-Alpes-Côte d'Azur en troisième place. Curieusement, des zones d'emploi reconnues pour leur dynamisme économique, telles que les régions Alsace, Rhône-Alpes et Normandie n'attirent qu'un faible pourcentage de cadres militaires. Le tableau ci-dessus atteste que l'ARCO, bien qu'installé à Paris, reclasse les cadres dans toutes les régions de métropole et c'est ainsi qu'en 1997, 650 cadres au moins, ayant bénéficié à la fois des prestations de l'Arco et du portefeuille de ses offres ont donc trouvé un emploi. Ce chiffre de 650 cadres ne concerne dans notre enquête que les militaires ayant effectivement répondu à notre questionnaire, soit 44 % de la population sondée. Si nous rapprochons ce nombre à celui des cadres qui en 1997 ont déposé un ou plusieurs dossiers de candidature, manifestant ainsi leur volonté de recherche effective d'un emploi, nous constatons que près de 65 % ont donc retrouvé un métier. Près de 35 % d'entre eux ont bénéficié des offres de l'ARCO, menant ainsi à son terme leur reconversion.

Répartition par rémunération :

Salaire brut mensuel	Catégories de personnels (en %)		Moyenne
	Officiers	Sous-officiers	
moins de 5 000 F	1,3	8,2	4,7
plus de 5 000 à 7 000 F	3,4	17,1	10,2
plus de 7 000 à 9 000 F	6	17,8	11,9
plus de 9 000 à 12 000 F	10,1	21,9	15,9
plus de 12 000 à 15 000 F	16,1	15,1	15,6
plus de 15 000 F	63,1	19,9	41,7

A propos du salaire, les handicaps du militaire dans le secteur privé sont bien connus : pension de retraite longtemps assimilée à un avantage vieillesse, négociation frileuse du salaire lors d'un premier emploi, situation économique actuelle dégradée. A la lumière du tableau ci-dessus, quelques commentaires peuvent être esquissés.

Plus de 90 % des cadres perçoivent une rémunération supérieure au SMIC (Salaire minimum interprofessionnel de croissance) et parmi eux, près de 70 % touchent le double du SMIC. La quasi totalité des cadres, après quinze à vingt-cinq ans d'expérience professionnelle, ne retrouve pas un seuil de rémunération correspondant à cette expérience. Au moment de la négociation du salaire, les militaires se contentent de rechercher trop souvent, pension comprise, le niveau de salaire de leur dernière affectation dans les armées, et les chefs d'entreprises, très avertis de ces blocages psychologiques qui fragilisent les cadres lors de la négociation salariale, en tirent un maximum de profit. Cette situation préjudiciable aux cadres

militaires a incité l'ARCO à la mise au point d'un stage « vente de soi-même », destiné à entraîner les futurs reclassés à relever ce défi.

Etude sur les offres d'emploi

Dans un rôle d'interface entre les entreprises et ses adhérents, l'ARCO anime et coordonne un réseau de recueil d'offres d'emploi. L'Association détient en effet dans son portefeuille plus de 3500 entreprises, en majorité des PME, PMI ou des cabinets de recrutement sur toute la France qui vont donner plus de 4 000 offres de postes, en 1997, lesquelles seront ensuite diffusées par le biais d'un bulletin hebdomadaire et d'un serveur Minitel.

Ces offres d'emploi étant recueillies auprès d'entreprises sélectionnées par l'Arco, ne seront pas toujours adaptées aux compétences des militaires, ce qui devrait justifier une réforme des programmes de formation militaire en vue d'un meilleur transfert du savoir-faire. Toutefois, les armées appliquent depuis longtemps cette politique qui aboutit à mettre sur le marché de l'emploi des cadres militaires ayant une solide expérience, reconnue immédiatement par les directeurs de ressources humaines du secteur privé.

Les offres diffusées en 1997 et par catégories de personnels sont récapitulées ci-dessous.

Catégories	Ingénieur-Cadre Dirigeant	Technicien supérieur	Employé-Technicien Agent de Maîtrise	Autres
en pourcentage	35	38	23	4

Le marché d'offres par nature est le suivant :

Nature	Offres nouvelles	Offres rediffusées ou permanentes	Offres par voie de presse	Total
Nombre	447	855	1 367	2 689

La ventilation des offres « cadres » et « non cadres » est la suivante, par secteurs d'activité :

Secteurs d'activité	Catégories de personnels (en %)		Moyenne
	Cadres	Non cadres	
Métallurgie-armement	6,9	7,4	7,2
Energie-chimie-bois-cuir-textile	0,8	3,5	2,4
Bâtiment et travaux publics	1,5	10,4	6,9

Informatique-électricité-électronique	3,1	5,9	4,8
Services divers-études-enseignement-sécurité	66,9	41,1	51,2
Logistique-transports	6,2	10,9	9,0
Hôtellerie-tourisme-sport-santé	0,8	2,5	1,8
Commerce	3,1	3,5	3,3
Agriculture et agro-alimentaire	5,4	4,5	4,8
Banque-assurance	5,4	10,4	8,4

En 1996, le président de la République a annoncé aux armées les nouvelles orientations de la défense et la création d'une armée professionnelle entraînant la fin du service national.

Cette décision confirme que les officiers et les sous-officiers auront des carrières de plus en plus courtes et, dans ce contexte, la réduction globale des effectifs des cadres militaires va devoir s'opérer par une intensification des départs volontaires, en l'absence de loi de dégageant des cadres.

Face à ce nouveau problème, l'ARCO qui a démontré au cours de ces dernières années sa capacité à évoluer, par le perfectionnement de ses techniques de reconversion, de diversification de ses prestations et de décentralisation de ses produits, doit relever un nouveau défi : celui du traitement de plus en plus quantitatif de la mobilité professionnelle des cadres militaires, sans renier les aspects qualitatifs actuels de ses actions.

L'ARCO est déjà en train de relever ce challenge car ses personnels ont depuis longtemps adopté une vision dynamique et globale de leur entreprise, sachant maîtriser et organiser la flexibilité, la disponibilité et l'adaptabilité de leurs missions.

Rare lien aujourd'hui entre le monde militaire et le monde du travail, l'ARCO inscrit ses actions d'interface avec une rare connaissance du milieu de l'entreprise. Sa notoriété, son savoir-faire, sont aujourd'hui reconnus et enviés par plus d'un cabinet professionnel civil et l'ARCO souhaite, longtemps encore, améliorer son savoir-faire, lequel repose sur la dynamique des valeurs qui lui sont les plus chères, respect et développement des individus, solidarité, esprit d'équipe et engagement.

Les planches suivantes présentent les résultats d'une enquête de l'ARCO illustrant son efficacité.

3 - Capitaine de vaisseau Luc Barbier: Présentation de Marine -mobilité

Quels sont les enjeux de la reconversion dans le dispositif de la Marine ?

La Marine doit maintenir une cohérence entre les flux d'entrée et les flux de sortie ; elle doit, par conséquent, attirer en son sein et conserver des équipages jeunes.

En outre, pour avoir un personnel de qualité, elle doit prévoir sa reconversion, après lui avoir donné un savoir, un savoir-faire et un savoir-être.

Le savoir-faire correspond à une préparation au combat à haut-niveau contrôlé, quant au savoir-être, il est ce qui forge le caractère, le respect d'autrui, la rigueur de l'exécution des tâches.

La Marine a une culture d'entreprise forte, une formation interne y est permanente.

Son cadre professionnel est un cadre de vie : il faut savoir s'adapter à un environnement agressif, acquérir une autonomie d'initiative ; l'esprit de maintenance doit préoccuper tout le personnel, la notion d'esprit d'équipe est fondamentale.

Pour sa reconversion, le marin a deux problèmes à résoudre : changer de culture d'entreprise et adapter des valeurs (traductions de compétences). Il doit par conséquent se poser ces deux questions :

- Que sais-je faire ?
- Comment le dire ?

L'objet de la reconversion correspond à la fin du service : la Marine engage 309 officiers, recrute 2 300 hommes et femmes pour 4 ou 8 ans, 1 030 engagés de courte durée (2 ans) qui remplacent les appelés pour des tâches non qualifiées et non-qualifiantes ; ce contrat de deux ans non-renouvelable est destiné à des jeunes gens en difficulté sociale afin de leur offrir un cadre de vie, une activité professionnelle et un salaire pour les confier ensuite aux missions d'insertion des jeunes qui doivent les aider à se réorienter : une partie d'entre eux aura envie d'une formation ; il s'agit de capter chez eux les savoir-faire et les savoir-être.

Les engagements dans la Marine sont d'au moins quatre ans. Une première tranche de départ a lieu au bout de 8 et 11 ans de service.

De plus, certains contrats ne sont plus renouvelés et on constate des départs de personnels qui ont entre 40 et 50 ans.

Les flux de sortie augmentent actuellement ; on prévoit 3 100 départs en 2001. Le nombre de départs rediminuera ensuite aux alentours de 2 800.

La politique de reconversion dans la Marine consiste à assurer à chaque marin un suivi individuel et personnalisé de retour dans la vie civile. Elle met donc en place un dispositif d'orientation et d'accompagnement assuré par le groupe Marine-mobilité ; il s'agit d'un dispositif régional qui guide, conseille et soutient le personnel afin de lui obtenir des aides.

Il prépare des candidats motivés que le réseau de reclassement propose selon les différentes offres d'emploi mises à disposition.

L'accompagnement commence dès que quelqu'un interroge le réseau, c'est-à-dire généralement deux ans avant le départ ; de plus, la Marine doit assurer un suivi à tout marin pendant au moins trois ans après son départ, ce qui équivaut à un traitement individuel d'au moins cinq ans.

Le directeur du personnel de la Marine s'occupe du recrutement, de la formation, de la gestion et de la reconversion du personnel.

Marine-mobilité doit animer l'action de ces dispositifs : il doit informer le personnel sur le monde extérieur civil, informer le monde du travail sur les compétences des marins. Son travail est un travail de communication générale, de communication recrutement, de communication socio-économique.

Marine-mobilité gère le départ de 200 officiers par an (en 1997, 2 000 personnes dont 211 officiers ont quitté la Marine). Un entretien est prévu avec chaque officier et le cas des plus anciens est traité plus particulièrement.

Il joue un rôle d'expert auprès du directeur du personnel, un rôle d'animateur de l'ensemble du dispositif marine et il est opérationnel auprès des officiers.

Marine-mobilité est un service extérieur à la direction du personnel, par conséquent plus autonome et responsable devant les individus et la Marine nationale.

C'est une cellule d'information collective ou personnelle qui apporte l'expérience, le savoir-faire et le savoir-être dont les marins ont besoin.

La décision de partir, qu'elle soit volontaire ou en fin de contrat, correspond à une phase psychologique. Un accompagnement individuel est alors assuré auprès du marin pour l'orienter, l'aider à élaborer son projet professionnel pour qu'il obtienne notamment un congé, le former, le soutenir dans sa recherche d'emploi. Marine-mobilité est comme un médecin traitant qui, à chacune de ces étapes, se demande si un spécialiste serait ou non nécessaire, pour l'assurer au mieux.

Marine-mobilité est une unité sous les ordres de la Direction du personnel militaire de la marine (DPMM) et de la Mission pour la mobilité professionnelle (MMP).

La Marine, pour cette politique de reconversion, a dépensé 150 000 000 de francs. Il faut savoir que, chaque armée, pour ce qui est de la reconversion, a son type de fonctionnement et que les problèmes sont propres à chacune de ces armées. La situation de la Marine est privilégiée par rapport à celle de la Gendarmerie qui assure plus difficilement le suivi individuel et la démarche vers les entreprises en raison du maillage territorial de la Gendarmerie qui s'oppose à l'espace de recherche plus homogène de la Marine.

Il y a dans la Marine une recherche directe de l'emploi et une bonne préparation à l'entretien d'embauche. De plus, Marine-mobilité utilise les compétences internes de cette armée en faisant appel aux réservistes demandeurs pour qu'ils apportent leur expérience. En outre, ce groupe cible des entreprises qui recherchent des compétences déjà employées dans la Marine.

Les relations avec les entreprises sont couvertes par le biais des partenariats.

Les entreprises avec lesquelles Marine-mobilité travaille sont des entreprises privilégiant le travail temporaire et recherchant leurs collaborateurs dans des sociétés intérimaires. Ce type de travail est avantageux pour les militaires qui, à temps partiel et dans une mobilité réduite, acquièrent progressivement une expérience d'entreprise.

Le candidat est le seul acteur de sa reconversion et Marine-mobilité, qui ne joue qu'un rôle de miroir pour ce candidat, n'est qu'un élément parmi d'autres du réseau de reconversion (l'Arco en est un autre). Son objectif est le retour à l'emploi du candidat et il s'agit par conséquent d'éviter une concurrence infantile avec les autres groupes.

Marine-mobilité rencontre néanmoins quelques problèmes et notamment celui du personnel hautement qualifié, de la reconnaissance accélérée des acquis professionnels ; il faut

savoir à quels diplômes donne droit une expérience dans la Marine. Une démarche institutionnelle est donc en cours dont l'enjeu est l'homologation des titres pour les classer selon un niveau équivalent à ceux de l'Education nationale.

Il y a, sinon, une démarche de validation des acquis professionnels : tout membre qui a une expérience de cinq ans doit passer des épreuves : ainsi, en 1996, parmi les officiers de recrutement interne, 9 sur 20 ont obtenu un diplôme d'Etat.

Mais le problème de la formation de personnel très qualifié demeure : toute formation lourde dans la Marine implique 4 ans dus à cette armée. En effet, pour certaines qualifications, seules quelques personnes sont compétentes et tout départ inopiné crée une difficulté. C'est pourquoi, alors que pour chaque offre d'emploi, si la Marine n'a pas de candidat à proposer, elle communique l'offre aux autres armées, a contrario, pour les spécialités, elle traite peu avec l'extérieur (domaine civil et autres armées) par nécessité de garder son personnel pour la satisfaction de ses propres besoins.

En ce qui concerne le reclassement, on constate que sur 2 000 à 2 200 candidats potentiels et 1 026 emplois inventoriés, un nombre important de candidats a pu se reclasser mais le contact est malheureusement perdu avec ces derniers. On peut néanmoins affirmer la possibilité de se reclasser correctement dans un délai de 5 à 6 mois. Un groupe tel que Marine-mobilité est donc nécessaire à une bonne reconversion.

Pour les Italiens, il y a une approche différente entre les armées des deux pays : les Italiens négligent en effet le problème sauf quand le personnel devient trop encombrant.

Mais ces exposés leur ont permis de comprendre la reconversion comme un encouragement au recrutement ; ils les ont donc beaucoup appréciés pour la leçon qu'ils en ont retenue.

4 - Docteur Renzo Giorgi : L'exode des cadres à haute qualification professionnelle dans les Armées italiennes.

Les médias et l'information ont donné beaucoup d'importance à ce problème qui a fait l'objet d'une recherche coordonnée par le CeMiSS.

Cette présentation est le compte-rendu d'une recherche en cours d'élaboration coordonnée par le CeMiSS sous la direction du général GASPERINI. Ce qui a conduit à entreprendre cette étude, c'est une certaine inquiétude, perçue également par les hommes politiques, sur les démissions des pilotes de l'aviation. La question a été mise à l'ordre du jour par les médias qui se sont intéressés à ce thème ; articles et interviews, aussi bien dans la presse qu'à la télévision, se sont ainsi succédés.

Comme on a pu le constater à travers l'analyse de la littérature italienne, il n'existe pas de travaux qui aient analysé ce thème. A notre connaissance, au niveau international, les seules études relatives à l'exode du personnel militaire sont celles menées par l'ex Centre de sociologie de la défense nationale (CSDN) dans les années 70⁽²⁾.²

N'ayant pas de bases sur lesquelles construire, la recherche a été conçue comme descriptive, terme qui s'oppose en sociologie à « explicatif ».

La recherche descriptive nous indique ce qui est advenu tandis que la recherche explicative nous introduit au pourquoi et au comment. En conséquence, les deux types de recherche se différencient par les instruments d'analyse qui seront plus structurés pour la recherche explicative et plus souples pour celle descriptive. Cette dernière tend en effet à ne pas limiter son rayon d'action, rassemblant toutes les informations disponibles, évitant la réduction de la complexité nécessaire à la construction de structures explicatives.

Le premier pas de la recherche, après la revue de littérature, a consisté à demander aux états-majors, les données relatives aux démissions des officiers et sous-officiers.

L'analyse secondaire de ces données a montré que les dimensions du phénomène sont limitées à une certaine hémorragie des pilotes de l'Aéronavale, tandis que dans d'autres secteurs, il n'y aurait pas lieu de s'inquiéter. Malheureusement, les données que les états-majors ont fournies sont construites pour répondre aux besoins des armées et se présentent souvent sous la forme d'agrégats, ce qui rend difficile une comparaison par profession ; en outre, il faudrait pouvoir relever si les exodes, qui semblent peu nombreux en absolu, ne se concentrent pas en réalité dans des spécialisations, créant ainsi des difficultés dans le secteur.

L'analyse des départs volontaires au cours de la période étudiée -1993/1996 - est confrontée à un autre problème : le fait que dans ce laps de temps, le système de protection sociale a connu de profonds changements qui ont à leur tour créés un climat d'incertitude qui a amené un certain nombre de cadres à sortir de façon anticipée par peur de perdre certains droits acquis.

Nous sommes passés ensuite à la préparation du questionnaire, dont la structure est simple : il compte cinq questions ouvertes et un espace pour des observations finales. On a ainsi laissé à chacun la possibilité d'exprimer librement sa pensée en évitant d'imposer aux interviewés des réponses précodifiées.

Le questionnaire à questions ouvertes présente des avantages et des inconvénients que la méthodologie sociologique a bien relevés. Parmi les intérêts de cet instrument, le plus important est sans doute la richesse de l'information qu'il rend possible, puisqu'il laisse

² Aujourd'hui Centre d'études en sciences sociales de la défense (C2SD)

l'interviewé exposer dans les termes qu'il préfère ses idées. A l'inverse, parmi les contre-indications, il y a précisément le risque d'être submergé par les données ; en outre, l'inévitable sélection que le chercheur doit opérer a posteriori sur celles-ci rend ses choix susceptibles d'être taxés de manque d'objectivité. Pour ces raisons, il n'a pas été possible de soumettre le questionnaire à un échantillon représentatif qui aurait requis des ressources humaines et financières énormes. Puisqu'il fallait bien sélectionner subjectivement un groupe limité de personnes, le choix s'est porté sur un noyau très qualifiés, les officiers du cours supérieur d'état-major interarmées ; notre échantillon représente donc une élite, du « maggiore » au tenente colonello » dont les perspectives de carrière sont très bonnes. Une fois clarifiés ces objectifs et garanti l'anonymat, 47 questionnaires ont été déposés dont 13 nous ont été rendus vierges.

La lecture des questionnaires met en évidence l'uniformité mais aussi les différences de jugement, dues à la culture spécifique des forces armées, qui trouve elle-même sa source dans les diverses professions.

La marine militaire :

Des 19 questionnaires remis aux officiers de marine, seuls 9 nous ont été rendus, soit moins de la moitié alors même que les autres armées ont participé à l'enquête de façon plus massive (Armée de Terre : 11/13 ; Aéronavale : 14/17).

Cette donnée contraste pour le moins avec l'analyse très détaillée faite par ceux qui ont accepté de répondre. Selon les officiers de marine, les personnes concernées par l'exode sont les pilotes et, à moindre titre, les médecins, les ingénieurs et les techniciens hautement spécialisés (agents de radar, « aiguilleurs du ciel »). A la question : « Quels sont les motifs principaux des départs : économiques, matériels ou technologiques ? » les officiers de marine s'accordent pour identifier la cause principale dans le rapport déséquilibré entre rémunération et responsabilités .

Un autre aspect important de la décision de quitter l'institution militaire tient dans la difficulté d'assumer un rôle social reconnu par les citoyens. Plus rarement, l'inadéquation des moyens technologiques est mentionnée. Pour ce qui est de l'influence de la mobilité sur l'exode, celle-ci est considérée par beaucoup comme fondamentale dans la décision de passage dans le privé. L'officier de marine est en effet sujet à de fréquents changements d'affectation, avec de longues périodes en mer qui le contraignent à rester loin de sa famille ; cela se répercute évidemment sur cette dernière créant des situations de stress. Le risque en revanche n'aurait pas d'influence sur les démissions.

Pour ce qui est de la connexion entre le phénomène de l'exode et les sacrifices que l'organisation militaire impose et/ou les avantages d'une éventuelle activité dans le secteur privé, environ un tiers des réponses considère qu'il existe effectivement une connexion entre les deux aspects ; un autre tiers considère que la dureté du service est entièrement responsable du phénomène, tandis que le dernier tiers attribue une importance particulière à la non-satisfaction des espoirs nés durant l'école d'application.

L'aviation

Les officiers de l'aviation présentent le pilote comme la personne la plus intéressée par l'exode, suivie par les techniciens spécialisés et les aiguilleurs du ciel et enfin les ingénieurs. La principale motivation identifiée tient dans l'aspect économique. Les salaires du personnel militaire sont confrontés à ceux du monde civil, surtout compte tenu de la différence de responsabilités.

L'aspect technologique est également important puisque les matériels d'avant-garde ne seraient pas tous disponibles. A la différence de la marine, le problème de la mobilité n'est pas ressenti de manière aussi pressante ; le facteur « risque personnel » paraît également sans influence. Pour ce qui est de la responsabilité de la vie militaire et les avantages de la vie civile, les officiers de l'aviation se partagent entre une moitié qui souligne les obligations propres aux armées et une autre moitié qui met en relief les avantages de la vie civile. L'espace laissé libre en fin de questionnaire est utilisé, dans la moitié des réponses, pour mettre en évidence un sens de frustration généralisé dû à une diminution progressive de l'activité de vol avec l'âge.

Il faut dire qu'au moment de la distribution des questionnaires, les mass médias parlaient à nouveau du drame de Casalecchio à l'occasion de la seconde phase du procès. Il faut souligner qu'à un âge relativement précoce, les officiers pilotes, une fois achevé la période de commandement de groupe (Tenente Colonnello), voient leur activité de vol réduite et sont employés pour l'essentiel dans les organismes de direction. De nombreuses recherches conduites en Italie ont mis en évidence le fait que les officiers de l'aviation s'identifient plus à leur profession de pilote qu'à celle de commandant.

Armée de terre

Ce qui émerge des réponses, c'est une certaine indifférence au problème, même dans des cas analogues à ceux des deux autres armées, comme l'atteste la concision des phrases qui contraste avec les réponses complexes et articulées de l'aviation et la marine.

L'aspect économique est perçu comme principal motif des départs ; une minorité évoque l'inadéquation des moyens technologiques. Pour ce qui est de la mobilité, une majorité estime qu'elle influe plus sur la famille que sur le choix d'abandonner l'institution. En ce qui concerne les désavantages de la vie militaire, les officiers de l'armée de terre considèrent qu'il constitue le facteur majeur influençant la décision de départ.

Analyse du contenu

Comme nous l'avons évoqué, l'analyse des textes écrits présente des difficultés particulières de comparaison et d'objectivité. Il existe cependant une technique qui permet de transformer une analyse typiquement qualitative et subjective en une analyse quantitative et objective : l'analyse du contenu.

Elle est définie comme « une technique d'analyse documentaire structurée dans laquelle le chercheur construit tout d'abord une série de catégories qui peuvent être utilisées pour analyser les documents et ensuite relève la fréquence à laquelle on observe de telles catégories dans les documents étudiés »

Les catégories sont l'aspect le plus important et délicat de toute analyse de contenu. Après avoir défini les objectifs de son travail, le chercheur doit construire des catégories appropriées ; celles-ci sont identifiées après avoir examiné attentivement l'échantillon des documents, en indiquant les éléments communs qui les caractérisent.

Dans notre cas, quatre catégories ont été construites :

- les sujets intéressés à l'exode,

- les motivations,
- l'influence de la mobilité,
- le risque.

Une fois identifiées les catégories, nous sommes passés au comptage des occurrences de celles-ci dans le texte. Les tableaux 1, 2 et 3 représentent le schéma de l'analyse de contenu ; les « X » indiquent que le facteur retenu est important tandis que les « O » indiquent que le facteur est secondaire.

Pour conclure, il faut noter que la recherche, suscitée par l'inquiétude exprimée par les organes d'information, a montré que le problème de l'exode n'atteint pas des niveaux préoccupants. Seule la catégorie des officiers pilotes semble touchée de manière importante par l'exode ; dans les autres secteurs, les données en notre possession indiquent des pourcentages modestes ; nous cherchons maintenant à dépasser les difficultés précédemment mentionnées pour identifier d'éventuelles concentrations de départs dans des spécialités très techniques. Pour la Marine, une partie seulement des officiers sont accueillis dans l'industrie navale de la Défense, ne serait-ce que du fait de la carence d'experts dans le privé. L'armée de terre ne paraît pas touchée par ce phénomène, si ce n'est de manière marginale dans le cas de personnes d'un certain âge, ce qui ne perturbe pas l'organisation. Il faut souligner qu'une grande quantité de cadres ont abandonné l'armée à la suite de la fermeture de leur régiment du fait du processus de restructuration en oeuvre dans les forces armées de tout l'Occident. Par ailleurs, cette réduction du nombre de régiments n'a pas été accompagnée de mesures tendant à réduire le nombre de cadres.

MARINE

1. Sujets touchés par l'exode		1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Pilotes	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Ingénieurs									
	Médecins									
	Techniciens spécialisés									
2. Motivation	Economique	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Matériel				O	O	O		O	
	Technologique									
	Incertitude									
	Organisation	O								
	Gratification sociale	O	X							
3. Influence de la mobilité	Elevée		X	X	X	X	X	X	X	
	Moyenne	X								
	Basse									
4. Risque	Important									X
	Pas important	X	X	X	X	X	X		X	

ARMEE DE L'AIR

1. Sujets touchés par l'exode		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
	Pilotes	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X			X
	Ingénieurs	X	X	O		O	X	X							O
	Médecins	X													
	Techniciens spécialisés		X				X	X				X		X	O
2. Motivation	Economique	X	X	X	X		O	X	X	X	X	X	X	O	X
	Matériel	O	O	X				O			O				
	Technologique	O	O	X							O				
	Incertitude					X			O					X	
	Organisation						X						O		
	Gratification sociale														
3. Influence de la mobilité	Elevée		X	X			X	X			X			X	
	Moyenne					X			X			X	X		X
	Basse	X			X					X					
4. Risque	Important				X	X					X	X	X		X
	Pas important	X	X	X	X		X	X	X	X				X	

DEUXIEME JOURNEE :

IDENTITE ET MOTIVATION DANS LES ARMEES

1 - Contrôleur général des armées Gérard Hoffmann (C2SD) : La mesure du moral dans les armées.

L'analyse du moral est un sujet intéressant car les armées n'ont pas choisi les mêmes dispositifs de mesure. De plus, le *Rapport sur le moral* est souvent décrié par les militaires qui considèrent que le chef de corps, qui rédige ce rapport, adoucit la réalité.

L'origine du *Rapport sur le moral* date de la Première Guerre mondiale.

En 1916, on constate un trouble dans les armées françaises. Les soldats ne veulent plus aller au combat et 350 personnes ont déjà été fusillées pour cette raison. Le commandement décide alors de contrôler le courrier aux familles afin de vérifier s'il y a des éléments de démoralisation et d'essayer de connaître le moral exact des troupes (y a-t-il plainte à l'encontre du chef ou de l'alimentation ?). Ce contrôle évolue puisque l'on passe d'une fonction de surveillance à une mission d'information sur le moral des personnels. Les militaires qui ont mis en place le contrôle ont établi une grille de critères (motivation/démotivation). Ils essayaient alors de mêler des critères quantitatifs et qualitatifs. C'est l'ébauche du rapport sur le moral.

L'armée de Terre conserve ce dispositif, le développe, lui donne sa phase définitionnelle.

La Marine connaît son premier rapport pendant la Deuxième Guerre mondiale en 1943. Il résulte d'un ordre donné par le ministère de la Marine qui demande que le 15 de chaque mois, un rapport soit rédigé et envoyé au chef de l'unité générale.

Fin 1943, le rapport concerne l'ensemble des unités de la Marine et son rythme de rédaction passe à deux mois.

La Marine décide à ce moment qu'un exemplaire établi par le commandant du corps soit directement envoyé au chef d'état-major de la Marine (alors que l'armée de Terre suit tous les échelons de la hiérarchie).

En 1947, un rapport est également établi dans l'armée de l'Air.

Actuellement, la situation se caractérise par deux groupes :

- la Marine,
- l'armée de Terre, l'armée de l'Air, la Gendarmerie.

L'armée de Terre demande à ses chefs de corps d'établir un rapport sur le moral collectif et son évolution. On demande aux officiers de mettre en évidence les satisfactions et les préoccupations des personnels.

Il faut faire un inventaire des facteurs catégoriels, les éléments positifs et les éléments négatifs dans l'ensemble des catégories.

Un des buts de ce rapport est de proposer des solutions aux problèmes que l'on rencontre. Il faut informer en retour les échelons subordonnés par une synthèse de l'ensemble des unités de l'armée de Terre.

Les rapports de l'armée de Terre doivent être établis selon une représentation identique pour tous et à la même époque, c'est-à-dire courant mars/avril.

Il faut un rapport durant le temps du commandement, sachant qu'un colonel commande pendant deux ans. Ce dernier rédige généralement son rapport la deuxième année de sa fonction.

Le document est envoyé par la voie hiérarchique aux différents échelons du commandement qui, eux-mêmes, font des synthèses. On aboutit alors à une synthèse du chef d'état-major qui l'envoie au ministre.

De plus, un organisme, le Centre des relations humaines, effectue toutes les années paires une enquête sociologique sur la vie dans l'armée de Terre auprès d'un échantillon représentatif d'engagés. Cette enquête doit modifier ou confirmer les conclusions établies sur la base des seuls rapports.

L'armée de l'Air utilise un dispositif équivalent. Le rapport sur le moral dans l'armée de l'Air comprend deux parties :

- * La synthèse, document sur lequel le commandement de base aérien rend compte tous les ans du moral de son personnel.

- * Le sondage d'opinion, tous les quatre ans, sur chaque base aérienne.

Les rapports établis par les commandants sont adressés aux échelons hiérarchisés jusqu'au bureau du chef d'état-major de l'armée de l'Air ; la synthèse se fait en mars/avril.

Dans la Gendarmerie, un rapport sur le moral est rédigé chaque année impaire par tout officier titulaire d'un commandement. Il y a beaucoup de commandements dans la Gendarmerie. Les chefs rédigent un rapport dont la présentation est arrêtée par la réglementation et ce rapport passe ensuite par les différents échelons hiérarchiques.

La Gendarmerie, pendant plusieurs années, a effectué en complément du rapport sur le moral, un sondage sur les personnels. Ce sondage portait sur un thème précis (ex : les conditions de travail des gendarmes) ce qui présentait comme difficulté l'impossibilité de comparer ces sondages.

De 1984 à 1996, il n'y a pas eu de sondage, et les lettres anonymes envoyées en 1989 par des gendarmes qui se plaignaient de leurs conditions de vie expliquent peut-être l'invalidité de ces sondages.

Le cas de la Marine est particulier. Ce qui la caractérise, c'est le primat du commandement. L'engagé marin ignore en effet le nom du chef d'état-major de son armée car son horizon s'arrête au commandement ; son univers, au bâtiment.

Le chef d'unité entre directement en relation avec le chef d'état-major de la Marine ; il rédige un rapport en général au bout d'un an dans sa fonction.

Or, des commandements étant pris tout au long de l'année, on assiste, un an après, à un étalement de l'envoi des rapports ; ainsi le chef d'état-major de la Marine a la possibilité de les lire tous, ce que ne peuvent faire les chefs d'état-major des autres armées qui se contentent de lire les synthèses.

Des synthèses sont néanmoins envoyées au chef d'état-major de la Marine.

Il a été dit plus haut que le rapport sur le moral était soupçonné de ne pas toujours être très exact sur la réalité de vie des militaires d'un corps. Il est vrai que celui qui rédige ce rapport sait que ce dernier sert à l'apprécier lui-même et peut par conséquent être tenté de minimiser les problèmes ; c'est donc à chacun des rédacteurs d'agir selon sa conscience.

Mais pour l'essentiel, les rapports disent la vérité ; ce qu'il faut, c'est que le rédacteur du rapport intègre tous les éléments qu'il juge bon de signaler, quitte à être qualifié de pessimisme.

Le rapport doit être considéré comme un élément d'informations, d'alerte qui doit influencer la mise en action d'autres moyens d'informations.

Ce qui néanmoins pose problème, avec le rapport sur le moral, peut se résumer dans une triade décomposée ainsi ; litanie, liturgie, léthargie :

- *Litanie* des doléances ou l'obligation de parler de ce qui ne va pas, jamais de ce qui va bien, l'accent étant mis sur des points négatifs.

- *Liturgie* de la procédure d'élaboration ou un système professionnel par lequel il faut passer durant le temps de son commandement. L'officier doit intégrer cet élément qu'est le rapport.

- *Léthargie* ou le ressentiment des militaires ; on exprime des problèmes dans ce rapport, mais les solutions ne sont pas faciles à trouver, elles sont remises à plus tard, ce qui fait que les militaires jugent inutiles ces rapports ; en outre, la situation du système de mesure du moral peut être assimilée à la situation du système d'évaluation : une tendance à l'inflation. Il faudrait régulièrement remettre à niveau les grilles d'appréciation du moral pour mieux coller à la réalité des choses.

Les rapports sur le moral disent beaucoup de vérités. Ses informations devraient être une aide au commandement mais ils se heurtent au scepticisme du personnel qui ne voit pas la réalité des mesures qu'il réclame.

Le rapport sur le moral au sein du système de défense est un dispositif unique en France ; on ne le pratique pas dans les lieux civils. Le bilan social effectué dans les entreprises ne comporte pas d'analyse ou de synthèse et le rapport sur le moral pourrait être étudié par les spécialistes de la gestion de ces entreprises en vue d'en reprendre éventuellement le principe.

Le système de défense français organise, en plus des rapports, des concertations où les militaires se prononcent sur leurs conditions de vie ; les gens sont choisis par tirage au sort parmi des volontaires de chaque catégorie ou grade.

Il existe un Conseil supérieur de la fonction militaire qui se réunit deux fois par an avec le ministre qui répond aux questions des membres présents. C'est une source complémentaire d'informations.

Dans chaque instance, les gens sont appelés à se concerter sur des sujets et peuvent eux-mêmes en proposer.

De plus, les militaires peuvent écrire à un secrétaire du Conseil qui rédige ensuite une synthèse.

Le rapport sur le moral a été également institutionnalisé en Italie et il s'est affiné depuis la Deuxième Guerre mondiale. C'est le même type de rapport pour chaque armée. L'état-major en a défini un standard rempli à la base par les commandants de corps et une

synthèse est faite pour le chef d'état-major, puis le chef d'état-major des armées qui l'envoie ensuite au ministère et au parlement.

Les Italiens rédigent aussi un rapport sur le moral dans la conscription.

Le rapport sur le moral italien renseigne sur les motivations, les doléances et encouragements des officiers, sous-officiers et appelés : il s'agit notamment de questions confortées par des statistiques afin qu'elles soient validées objectivement.

Les rapports sont rédigés au printemps. Ils apportent des éléments d'information intéressants permettant des comparaisons d'une année sur l'autre, entre la réalité actuelle et le passé.

Des solutions peuvent être apportées émanant de constatations faites sur le terrain et le document permet au parlement de bien connaître ce qui s'y passe.

Le rapport sur la conscription renseigne plus particulièrement, sur la base d'un questionnaire, sur l'entraînement des appelés, les missions qu'ils effectuent à l'extérieur, leurs résultats sportifs, leurs doléances, leurs punitions, et la discipline exercée. Il s'agit d'une photographie de ce que fait l'appelé pendant un an.

Ces documents sont à la base d'une règle législative en faveur des militaires. Ils sont une représentativité de la condition militaire en Italie depuis le bataillon jusqu'aux niveaux supérieurs.

En outre, chaque catégorie est représentée par des élections dans une assemblée qui recueille tous les questionnements de tous les personnels.

On recueille ainsi, avec les rapports, les résultats de cette assemblée ; c'est une manière d'exercer un contrôle démocratique qui évite un peu la liturgie que connaît la France.

A la suite de cet exposé, le contre-amiral Giorgeri a évoqué son expérience dans la Marine italienne où un premier rapport est rédigé au bout de deux mois de commandement puis, un second au bout de deux ans.

Pour le contre-amiral, le chef d'état-major ne rend compte que d'une situation édulcorée car il ne peut rapporter des problèmes que même le ministre ne peut résoudre.

Une solution éventuelle serait peut-être d'avoir un groupe dépendant du chef d'état-major, qui fonctionnerait sur les mêmes bases que les contrôles administratifs. Ce groupe remettrait un rapport précis d'une centaine de pages et exigeant au moins un mois de préparation qui permettrait de cerner tous les problèmes ; une commission extérieure itinérante travaillant avec des experts et des sociologues qui sauraient extraire de ce rapport les choses essentielles.

Cependant le contre-amiral a reconnu que, bien avant la rédaction d'un rapport, le commandant d'un corps est censé connaître les doléances de ses subordonnés et que, s'il y a un problème important qui est mis à jour, son premier devoir est d'ouvrir un dossier.

Un commandant qui ne réagit pas à un problème est responsable de ses actes.

Le contrôleur général des armées Gérard Hoffmann a ajouté à cela qu'il est toujours possible, en cas de grave problème, de rédiger un rapport particulier très court, mais que ce type de rapport est assez rare (moins de 5% en France).

2 - Philippe Forget (C2SD) : Le problème de l'identité militaire

Avant que d'aborder le problème de l'identité militaire, il faut d'abord questionner la notion d'identité. Or, celle-ci implique la permanence d'un sujet à travers le temps et l'espace. L'identité humaine repose ainsi sur le maintien de la conscience de soi d'un sujet. Il s'agit donc de savoir quelles sont les conditions fondatrices de ce maintien de soi. Pour sa part, Paul Ricoeur distingue deux aspects de l'identité. D'une part, il parle de l'identité-*idem* ou identité de caractère ; d'autre part, il parle de l'identité-*ipse* qui relève de la capacité narrative de tout individu à se nommer et à mettre en récit les événements de sa vie.

L'identité-*idem* nous apparaît instable : la physionomie d'une personne, par exemple, change au cours des âges de la vie. La militarité d'un individu s'affiche par l'uniforme, les insignes et les décorations, l'usage de signes ; et ceux-ci peuvent se diversifier au long d'une carrière. Si donc l'on prend les emblèmes comme de purs objets, dénués de tout contexte culturel et historique, ils ne traduisent aucune identité de celui qui les porte. En revanche, si on sait les interpréter ; si le militaire qui en est affublé sait en dire le sens et pourquoi il les porte en référence aux expériences de sa carrière, alors nous comprenons que il est en tant que militaire et ce que signifie suivre la carrière des armes. Les signes qu'il affiche deviennent ainsi les symboles de son appartenance à telle armée et à telle arme, ainsi que des étapes et épreuves de sa vie militaire.

L'identité du sujet se fonde donc sur une trame narrative qui assure l'unité et la continuité des expériences d'une vie parce qu'elle leur configure un sens. Autrement dit, l'identité du sujet s'enracine dans une expérience qui peut ensuite être signifiée comme histoire. L'identité militaire ressortit à celle d'une armée qui a fait l'expérience historique de diverses luttes au service de causes. Ces dernières qui relèvent du pouvoir créateur de l'imaginaire social constituent donc les motivations symboliques qui encadrent l'engagement militaire. Les valeurs propres qu'implique la fonction militaire sont comprises dans l'horizon plus large d'un imaginaire collectif qui peut légitimer et régler l'usage des forces armées.

Or, depuis le XVIII^{ème} siècle, la grandeur du combat et du sacrifice se voyait justifiée par l'appel de la nation, celle-ci étant le bien suprême dans le discours de l'imaginaire collectif. Aujourd'hui le mythe mobilisateur de la nation n'est-il pas ébranlé par la construction européenne, d'une part ; par le système de sécurité mondiale, d'autre part ? Les idées de guerre et de paix cédant leur place à celle de sécurité, les motifs symboliques de l'engagement militaire risquent ainsi d'être décalés par rapport à ceux de l'efficacité sécuritaire qui concernent davantage la culture policière.

En définitive, on peut donc s'interroger sur l'avenir de la culture militaire et de ses représentations symboliques, à l'heure de la mondialisation car celle-ci peut impliquer la dissipation des grands récits nationaux qui motivaient et justifiaient jusqu'alors les épreuves d'une vie militaire. Quelle trame narrative d'un imaginaire collectif peut désormais donner sens à la mort donnée, à la mort reçue ? Professionnel de la sécurité planétaire, le militaire pourra-t-il se satisfaire de n'avoir qu'une identité fonctionnelle ? La fonctionnalité peut-elle faire office d'éthique et se substituer efficacement à la puissance du symbolique ? Tels sont les enjeux cruciaux du futur pour une identité militaire devenant problématique.

3 - Contrôleur général des armées Gérard Hoffmann : Les motivations du personnel servant dans les missions extérieures.

Les missions extérieures, et particulièrement les opérations de maintien de la paix, exigent, pour leur plus grande efficacité, des soldats suffisamment motivés pour y participer. C'est pourquoi il est nécessaire de répertorier ces motivations qui encouragent les soldats à accepter ces missions, et à contrario, il est également primordial de répertorier ce qui est susceptible de les démotiver.

Les facteurs influents sur le moral, facteurs de motivation

On dénombre plusieurs facteurs de motivation qui influencent les volontaires dans les opérations de maintien de la paix. Ces motivations sont différentes selon les grades et les catégories :

- *le caractère sacré de la mission.* C'est le cas de la Légion étrangère influencée par la mythologie de la bataille de Cameron.

- *la défense de valeurs.* La France a l'« esprit de grandeur » selon les Allemands. Elle fait preuve de solidarité pour les étrangers et veut travailler à la défense de la liberté et des droits de l'homme. Les Français ont une approche affective contrairement à d'autres contingents qui se cantonnent à une stricte neutralité vis-à-vis des populations auprès desquelles ils interviennent. Les Français ne peuvent pas rester neutres devant la souffrance de populations en difficulté et prennent spontanément des initiatives pour leur porter des vêtements, des aliments ou des cadeaux.

- *la combativité des soldats.* Les soldats indiquent leur volonté de réussir la mission quoiqu'il arrive. La notion de sécurité des personnes prend de plus en plus d'importance, cela conduit les officiers à peser le pour et le contre de telle ou telle décision à prendre.

On donne à de jeunes officiers de grands pouvoirs : ils sont seuls et confrontés à des situations inédites et complexes qui les mobilisent et les motivent (l'« esprit des rizières »).

- *l'accomplissement personnel.* Cette motivation a une grande influence sur le comportement et concerne les soldats qui veulent se tester face à une situation paroxystique, où on pourra apprécier leurs performances.

- *la diminution des risques.* Elle peut encourager aussi les départs ; le concept de ces opérations étant le « zéro mort, zéro blessé », par souci des vies humaines, les soldats ont été récemment dotés de gilets pare-balles qui remplacent les gilets pare-éclats, beaucoup moins sûrs.

- *la famille.* Elle joue un rôle important, par son soutien, dans la motivation du soldat. Il a été constaté un développement des relations téléphoniques, dont la réduction des coûts est à l'étude, et un développement parallèle et néanmoins curieux des relations épistolaires, dû sans doute à la transmission rapide de ces dernières.

Les progrès technologiques en matière de télécommunications peuvent avoir des conséquences imprévues sur le moral du soldat. Prenons le cas du téléphone portable et imaginons un conflit dans une zone dans laquelle ce type de téléphone peut fonctionner et où un officier se trouve seul en situation difficile. Il peut converser et manifester ses réactions directement avec sa famille, ce qui peut jouer négativement ou positivement sur le moral du soldat si ses interlocuteurs parviennent ou non à assurer leur soutien.

* Le soutien de l'opinion publique et des médias (on retrouve néanmoins ces derniers dans les facteurs démotivants).

* Des acquisitions de savoir-faire professionnels ; les soldats font l'expérience du feu à armes réelles, ce qui est perçu comme un élément essentiel dans la perception qu'a le militaire de ces missions.

* Les interventions Outre-mer. C'est une notion importante empreinte de beaucoup d'exotisme, celui de « "l'esprit des rizières »" notamment, une expérience enrichissante pour tous ceux qui ne sont jamais allés dans ces contrées.

* Il convient également de citer les motivations financières.

Les facteurs de démotivation

* La sécurité des hommes qu'il est difficile d'assurer. Il y a un impact important sur le groupe dès qu'un accident grave survient ; moins il y a de morts, plus elles prennent de l'importance et sont gravement ressenties par le personnel.

* Le mode de fonctionnement de l'Organisation des Nations Unies (ONU). En dépit de sa procédure très lourde, très rigide, chaque pays s'adapte aux circonstances et actionne directement l'état-major pour du matériel qui devrait être fourni directement par l'Onu. Les casques bleus sont réduits au silence, c'est un comportement difficile à vivre par des militaires qui ne sont pas formés comme des policiers. Des missions de police exigent des comportements nouveaux.

Il y a une frustration de ces soldats de la paix qui ne peuvent pas participer aux combats. Ils éprouvent en outre un certain malaise à être du côté de civils qui se font abattre sans pouvoir eux-mêmes intervenir.

* Le rapport aux autres contingents. Les opérations de maintien de la paix ont lieu sous l'égide de l'Onu et confrontent différents pays. Or, une des particularités des contingents français est qu'ils veulent s'investir, aider les populations auprès desquelles ils sont envoyés. C'est une des raisons pour lesquelles ils se sentent écartés par rapport à d'autres contingents qui n'ont pas les mêmes motivations. Le problème des langues étrangères qu'ils pratiquent moins que d'autres pays est une autre raison de cet isolement (vis-à-vis du contingent anglo-saxon, par exemple).

* La médiatisation et les rapports entre les journalistes et les militaires. Il y a là confrontation entre deux exigences : l'exigence du journaliste qui exige une accroche événementielle et celle du militaire qui doit rester discret sur sa mission. Ce qui gêne aussi les Français, c'est la manière trop approximative dont les médias rendent compte de ces

opérations qu'ils centrent sur des lieux précis (exemple : Sarajevo) oubliant d'autres endroits stratégiques.

* Un sentiment d'isolement, de solitude du soldat dans le pays où il est envoyé et dans lequel il éprouve une impression d'enfermement due notamment à l'encerclement des belligérants. Dans des missions de ce type, toute faiblesse prend des proportions démesurées. De plus, les jeunes d'aujourd'hui sont beaucoup plus fragiles que ceux d'hier en raison du caractère affaiblissant de l'éducation depuis des années (20/25 ans). Les jeunes sont moins préparés à l'adversité. Dans les conflits qui ont lieu depuis 20 ans, il y a un blessé physique pour un blessé psychique. La relation du militaire par rapport au psychisme est complexe (exemple : les névrosés post-chromatiques).

Des mesures ont été prises pour ce nouveau type de blessé : un soutien psychologique du combattant a été mis en place pour éviter de sa part des sentiments de culpabilité. Ce soutien permet de « récupérer » un combattant. Mais les progrès restent à faire dans ce rapport au psychisme.

Jusqu'à maintenant, tout est construit sur la volonté dans la formation des officiers : on n'évoque jamais les altérations à la volonté. Mais cette dimension évolue en France et l'on peut ajouter que ce pays sera témoin d'un grand changement le jour on l'on décorera des soldats qui auront été blessés psychologiquement.

Cette dimension psychologique est-elle prise en compte en Italie, y a-t-il un soutien psychologique assuré ?

Les Italiens sont concernés. Une branche « sanitaire et psychologie » est assurée par les médecins militaires qui dirigent le service de santé et des personnels sont motivés pour ces missions spécifiques :

* Le commandant de la section et les conseillers psychologiques pour le commandement de tous les bataillons ; ils recueillent les informations auprès des soldats officiers.

* Le chapelain militaire. L'aumônier a perdu son aspect religieux d'antan mais conserve un rôle de soutien psychologique même s'il attire l'attention naturelle vis-à-vis d'un aumônier. Il exerce sa fonction essentiellement auprès des jeunes. Il faut savoir, pour comprendre ce phénomène, que la religion joue encore un rôle important en Italie et que par conséquent la fonction cléricale ne rebute pas le jeune qui cherche à se confier. L'aumônier signale ensuite les problèmes qu'ils jugent essentiels.

* Un noyau de psychologues qui examinent les problèmes, les traitent au sein des structures de santé ; selon les problèmes rencontrés, il peut y avoir rapatriement des soldats concernés.

La vulnérabilité des jeunes existe en Italie. 10 à 15 % d'entre eux sont réformés pour des problèmes psychologiques. Ces chiffres sont inquiétants et graves d'autant plus que ces jeunes ont déjà été sélectionnés.

Il est donc primordial de tenir compte, de plus en plus, de ce type de maladie qui, cependant, demeure difficile à déceler.

4 - Général Gianfranco Gasperini (CeMISS) : Motivations à l'origine l'enrôlement et identification à l'armée

Cette étude a pour principal objectif de déterminer les processus de nature psychosociale qui favorisent l'identification à l'armée. Comme nous l'avons déjà mentionné, l'identification aboutit à une plus grande satisfaction dans l'accomplissement de son travail et à un sentiment de réalisation personnelle, en garantissant ainsi le bien-être professionnel du militaire et, en dernière analyse, la qualité et l'efficacité de son activité. Définir les processus qui se trouvent à l'origine de l'identification à l'armée permettra d'établir des programmes d'intervention s'appuyant sur de tels phénomènes, afin de renforcer le degré d'identification entre le militaire et l'Institution.

Le déroulement de cette recherche a été caractérisé par un large recours aux méthodologies empiriques. Des entretiens approfondis ont tout d'abord eu lieu avec des *key informant* appartenant à l'univers militaire, et des *focus group* ont été constitués avec la participation, tour à tour, d'appelés du contingent, d'engagés volontaires, de sous-officiers et d'officiers. Associées à une étude de la littérature pertinente, ces analyses préliminaires ont permis de lancer une recherche sur le terrain qui a concerné, à divers titre, plus de sept mille militaires auxquels l'anonymat le plus complet a par ailleurs été garanti. Grâce à un échantillon aussi vaste et diversifié, on a pu tirer des conclusions d'une très grande valeur scientifique et dont le caractère probant était indiscutable.

Les résultats montrent que la motivation à la base de l'enrôlement et les perceptions de l'identité de l'armée et de sa réputation au sein de l'opinion publique conditionnent puissamment le niveau d'identification à l'armée. Les motivations inhérentes aux valeurs et à l'expérience favorisent en particulier l'identification, alors que celles reposant strictement sur les avantages économiques entraînent l'effet contraire. La perception d'une identité de l'armée fondée sur des aspects positifs tels que le courage, la force, etc., et peu liée à des caractéristiques négatives comme l'ennui et l'inefficacité pousse les militaires, indépendamment de leur rôle dans l'armée, à s'identifier à cette Institution. Enfin, la perception d'une bonne et solide réputation de l'armée, reposant sur le prestige dont elle s'entoure aux yeux de l'opinion publique, constitue un facteur supplémentaire facilitant l'identification.

Le résumé des résultats, présentés et commentés plus en détail dans le rapport, fournissent de nombreux éléments à partir desquels il sera possible d'élaborer des interventions visant à améliorer les conditions de vie professionnelle au sein de l'armée, et de développer l'efficacité de l'organisation. Il paraît notamment utile d'agir dans les domaines suivants :

- * la formation permanente des militaires de carrière ;
- * le déploiement d'une stratégie de communication, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'Institution, pour favoriser les perceptions positives de son identité et de sa réputation ;
- * la sélection du personnel volontaire, en s'attachant tout particulièrement aux motivations fondamentales des candidats.

La mise au point de stratégies d'intervention adéquates en relation avec les points indiqués ci-dessus peut contribuer au développement positif de l'organisation-armée lors de la transition complexe vers le Nouveau Modèle de Défense et les nouvelles tâches propres aux

Forces Armées modernes. Par ailleurs, en plaçant toujours au premier plan la valeur des individus, les actions qui seront proposées s'efforceront de favoriser la satisfaction professionnelle et le sentiment de réalisation personnelle qui découle de l'appartenance à l'armée italienne.

En étant optimiste, on pouvait s'attendre à ce que des motivations idéales, reflets fidèles des objectifs fondamentaux de l'armée italienne, l'emportent : défense de la Patrie, service de l'état et de ses citoyens, défense des plus faibles y compris au-delà des frontières de la Nation, maintien de la paix. Ces motivations participent des aspirations idéales constituant la raison d'être de l'armée italienne, et ont sûrement influencé dans une certaine mesure la décision prise par beaucoup de jeunes citoyens de souscrire un engagement. Elles représentent un terrain fertile pour l'identification, car l'armée est à même de les satisfaire pleinement. Un jeune poussé par des valeurs semblables à celles défendues par l'Institution n'aura donc aucun mal à se sentir franchement, et avec bonheur, un soldat de l'armée italienne.

Mais les raisons éventuellement à l'origine de l'enrôlement ne relèvent pas toutes de la catégorie des impulsions marquées au sceau de l'idéal que l'on vient juste d'évoquer. En se penchant plus profondément sur la question, on découvre qu'il faut impérativement tenir compte d'un autre type de motivations susceptibles de s'ajouter ou de remplacer les premières. Il s'agit de ces aspirations à la réalisation personnelle, qui passent par le divertissement, l'accès à un statut et au prestige, le renforcement du sentiment d'estime que l'on se porte à soi-même et l'enrichissement de son bagage d'expériences propres. Tous ces facteurs, qui peuvent se traduire par autant de motivations, s'interprètent de manière positive dans la mesure où ils ne s'opposent ni à un engagement sincère au travail, ni à l'identification à l'armée. Il convient notamment de souligner que le jeune âge des volontaires les rend extrêmement sensibles à la possibilité de faire de nouvelles expériences, à la curiosité à l'égard d'une vie différente de celle de la plupart de leurs contemporains, et aux occasions de formation tant professionnelle que sur le plan du caractère, avec toutes les retombées en termes d'estime de soi et de réalisation personnelle que cela suppose. Le volontaire poussé par de telles motivations trouvera dans l'armée le moyen de les satisfaire pleinement, et donc de s'identifier à cette dernière, car l'organisation lui procurera des expériences nouvelles et différentes de celles de la vie civile, une formation professionnelle, ainsi que des règles de comportement aptes à orienter le développement du caractère individuel.

Après avoir distingué deux catégories de motivations que l'on peut qualifier de « fonctionnelles » pour l'armée - et pour beaucoup d'autres organisations -, voyons enfin celles qui reposent sur des critères peut-être moins nobles, mais tout aussi importants. Dans l'analyse de l'éventail des raisons, auxquelles s'ajoute la soif d'expériences à l'origine de l'enrôlement, il ne faut pas oublier, en effet, que les difficultés actuelles du monde du travail pèsent particulièrement sur le choix des jeunes en rendant particulièrement pressantes certaines motivations élémentaires, comme l'indépendance économique et le besoin d'exercer une activité. Le jeune volontaire est parfaitement conscient qu'il n'est pas toujours en mesure de choisir librement un emploi, sans subir de contraintes extérieures. La profession convoitée est souvent inaccessible, en raison soit d'une concurrence excessive, soit de la fermeture du marché du travail ou de l'impossibilité d'acquérir une qualification appropriée. Les motivations associées au travail idéal doivent par conséquent être abandonnées ou, dans le meilleur des cas, reléguées au second plan pour laisser place au règlement de problèmes pressants, comme l'indépendance économique et la sortie du ghetto social du chômage qui, en dernière analyse, influencent parfois de façon prépondérante la décision de s'engager. Quelles seront les répercussions de telles motivations sur l'identification à l'armée et, partant, sur l'efficacité de l'organisation ?

MOTIVATIONS A L'ORIGINE DE L'ENROLEMENT ET DE L'OBJECTION DE CONSCIENCE

Les résultats qui vont maintenant être exposés tentent de répondre à ces questions, en tenant compte des remarques formulées précédemment quant au rôle des motivations, afin d'obtenir des indications pratiques visant à accroître le bassin des engagés volontaires et d'enrichir leur vécu, ainsi que leur expérience professionnelle au sein de l'armée.

La méthode d'investigation

On a eu recours à une méthode de relevé permettant aux sujets d'exprimer leurs motivations en toute liberté et de les classer à leur gré, depuis les plus superficielles jusqu'aux plus profondes.

On a posé au sujet la question suivante :

« Indiquez pour quelles raisons vous avez décidé de vous engager volontairement dans l'armée » :

RAISONS	POURQUOI 1)	POURQUOI 2)
Motif n°1 de l'enrôlement	Pourquoi est-ce important pour vous ?	Pourquoi est-ce important pour vous ?

Le questionnaire remis aux sujets comportait cinq séries de cases comme celle figurant ci-dessus. Ils devaient indiquer : dans la première colonne, les raisons qui les avaient poussés à s'engager ; dans la deuxième colonne, pourquoi la motivation invoquée leur paraissait importante ; on leur demandait enfin, dans la troisième colonne, de faire un effort d'abstraction supplémentaire pour expliquer la motivation inscrite dans la deuxième colonne.

Le questionnaire comprenait également d'autres évaluations, avec les échelles de quantification correspondantes :

* Attitude à l'égard de l'armée : il s'agit d'une appréciation globale de type positif-négatif de l'armée.

* Intention de rester dans l'armée : les sujets devaient préciser s'ils entendaient demeurer dans l'armée.

* Identification à l'armée, à savoir le degré de superposition entre sa propre identité et celle de l'armée.

* *Commitment* (engagement) affectif envers l'armée : volonté de rester dans l'armée parce qu'on l'aime.

Les échantillons analysés

Le questionnaire a été distribué à des engagés volontaires et, moyennant quelques modifications indispensables, à des appelés du contingent et à des objecteurs de conscience qui accomplissaient leur service civil¹. On a plus précisément sélectionné les échantillons énumérés dans le tableau 1 ci-dessous :

Tableau 1. Les échantillons concernés.

Echantillon	Nombre
Volontaires en service court (V.S.C.) à leur premier mois de classes (C.I.R.)	131
Volontaires en service court de la Brigade Garibaldi, de retour de leur mission en Bosnie	115
Volontaires en service court de la Brigade Folgore, avec qui contact avait été pris durant leur mission en Bosnie	124
Elèves officiers en 2ème année à l'Académie de Modène	140
Appelés du contingent (Grenadiers de Sardaigne) en garnison à Rome	136
Objecteurs de conscience accomplissant leur service auprès d'établissements religieux et laïques d'Emilie-Romagne	110

Les groupes de volontaires ont été sélectionnés de manière à offrir une image variée de l'expérience vécue dans l'armée en tant que recrue, bersagliere, parachutiste et élève officier. La diversité des échantillons considérés permettra d'étudier différentes catégories de motivations à l'origine de l'enrôlement.

Résultats

Trois types de motivations

Les réponses fournies par les sujets quant aux raisons qui les ont poussés à s'engager ont été classées, pour simplifier, en un nombre de catégories aisément gérables. Les sujets affirmant que l'armée leur plaisait, qu'elle était belle, source d'éléments positifs, une passion, etc., ont par exemple été classés dans la catégorie « Passion ». Les catégories récapitulatives ainsi établies peuvent à leur tour être regroupées de façon plus abstraite dans un système à trois niveaux : motivations inhérentes aux valeurs, motivations liées à l'expérience et motivations instrumentales. Le tableau 2 illustre quelques exemples éclairant le sens de ce système.

Tableau 2. Système des motivations et exemples.

MOTIVATIONS INHERENTES AUX VALEURS	MOTIVATIONS LIEES A L'EXPERIENCE	MOTIVATIONS INSTRUMENTALES
Patrie	Expérience	Travail
Altruisme	Passion	Sécurité matérielle
Objectifs utiles à l'état	Evolution d'alternatives	Manque
Objectifs sociaux	Estime de soi	Avenir

Les motivations inhérentes aux valeurs correspondent à des raisons d'ordre moral, qui reflètent des principes bien ancrés. Celles liées à l'expérience se concentrent sur le développement des expériences individuelles et sur l'enrichissement de sa propre personnalité. Enfin, les motivations instrumentales se distinguent par leur absence totale de rapport avec les objectifs intrinsèques de l'armée, qui est considérée exclusivement comme un moyen de satisfaire certains besoins primaires.

La typologie qui a vu le jour ressort de l'ensemble des réponses fournies par les sujets. Il semble néanmoins intéressant d'étudier le poids que les différents groupes de motivations revêtent d'un échantillon à l'autre. Cette analyse permet de tirer plusieurs conclusions sur le type d'individus qui s'engagent volontairement et sur la manière dont les expériences caractéristiques des diverses unités d'affectation ont influencé l'émergence des motivations en question.

L'influence des motivations qui ont présidé à l'enrôlement sur les attitudes à l'égard de l'armée

Après avoir examiné les types de motivations qui poussent les volontaires à s'engager, intéressons-nous maintenant aux effets que la nature de telles motivations a sur certaines attitudes² à l'égard de l'armée. Les résultats exposés à présent nous apprennent quelles motivations ont des répercussions positives sur l'expérience que les volontaires ont de l'armée, et quelles raisons nuisent en revanche aux rapports entre le militaire et l'organisation. Ces informations peuvent aider à :

- * sélectionner les volontaires qui conviennent le mieux aux fonctions du militaire de carrière ;

- * mettre mieux en valeur au sein de l'armée les motivations à caractère positif.

Par souci de concision, nous rassemblerons les résultats dans un tableau unique (tableau 4, page suivante) résumant l'influence des motivations à l'origine de l'enrôlement sur l'ensemble des attitudes.

Un examen rapide du tableau 4 suffit pour noter les répercussions négatives des motivations de nature instrumentale sur les attitudes à l'égard de l'armée. Si le volontaire s'engage exclusivement parce qu'il ne parvient pas à trouver un autre emploi, qu'il connaît

des difficultés économiques et recherche la sécurité d'un poste de travail - dans la fonction publique, de préférence -, il portera un jugement plus négatif sur l'armée, sera moins enclin à y rester et n'éprouvera ni sentiment d'identification, ni engagement affectif envers elle. Pour mieux expliquer ce phénomène, il convient de s'appuyer sur le concept de motivation intrinsèque et extrinsèque. La première se réfère à ces stimuli que la simple exécution d'une activité apaise : étudier pour le plaisir de le faire, jouer pour s'amuser, ou bien s'engager dans l'armée parce qu'on l'admire. Les motivations extrinsèques, en revanche, sont assouvies non pas par l'exécution des activités, mais par les résultats qui en dérivent : étudier pour trouver un meilleur emploi, jouer seulement pour gagner, ou bien s'engager dans l'armée pour percevoir une solde. Bon nombre de recherches prouvent que les motivations de ce dernier type sont plus facilement frustrées et que, même dans le cas où elles sont satisfaites, elles ne supposent pas nécessairement une appréciation positive de l'action qui a permis leur réalisation. Ainsi, obtenir un bon travail grâce à l'étude ne fait pas apprécier pour autant les plaisirs de la culture, la victoire ne fait pas aimer davantage le jeu, et la solde ne lie pas affectivement à l'armée.

Les motivations inhérentes aux valeurs et à l'expérience favorisent par contre la manifestation d'attitudes positives envers l'armée. Le volontaire « idéaliste » trouve dans l'armée un champ d'application à ses principes, en retire de la satisfaction et éprouve de l'attachement à l'égard de l'Institution. Le jeune assoiffé d'expérience se retrouve dans une organisation qui lui garantit une vie active capable de le combler sur le plan professionnel et de développer sa personnalité.

Tableau 4. Influence des motivations sur les attitudes à l'égard de l'armée.

	V.S.C. en C.I.R.	BRIGADE GARIBALDI	ACADEMIE de Modène	BRIGADE FOLGORE	APPELES du CONTINGENT	OBJECTEURS de CONSCIENCE
Motivations influant positivement sur les attitudes	Passion Motivations morales Satisfaction Objectifs sociaux Réalisation	Passion Estime de soi Formation Réalisation Motivations morales	Objectifs utiles l'état à la Patrie Vie positive Motivations esthético-ludiques	Motivations esthético-ludiques Vie positive Satisfaction	Maturation Estime de soi Image sociale Positive Motivation esthético-ludiques Passion	Motivations morales et religieuses Objectifs sociaux
Motivations influant négativement sur les attitudes	Avenir Sécurité économique	Indépendance Emploi Manque d'alternatives	Indépendance Economique Sécurité Economique Avenir	Sécurité Economique Emploi		Temps pour soi Confort Inutilité du Service Militaire

* Pour les objecteurs de conscience, on a évalué les attitudes à l'égard de l'Organisme où ils accomplissaient leur service civil.

Bleu : motivations inhérentes aux valeurs

(illisible) : motivations liées à l'expérience

(illisible) : motivations instrumentales

Les résultats exposés laissent entrevoir plusieurs hypothèses d'intervention visant différents objectifs : augmenter le bassin des jeunes qui souhaitent s'engager dans l'armée ; sélectionner les volontaires de manière à retenir ceux qui expriment les motivations les plus adaptées à la vie militaire ; faire en sorte que l'organisation de l'armée soutienne davantage les motivations positives déjà identifiées et en mette d'autres en évidence, qu'elle juge utile de développer et de satisfaire.

LES CONSEQUENCES ET LES ORIGINES DE L'IDENTIFICATION A L'ARMEE

L'identification joue un rôle crucial dans le passage entre des perceptions de type psychosocial concernant l'armée et des comportements marquants dans l'organisation : satisfaction professionnelle, engagement affectif envers l'Institution et réactions émotionnelles à son égard. La preuve de l'importance du concept d'identification réside justement dans son aptitude à déterminer des comportements « fonctionnels » pour l'organisation et utiles, en outre, à l'individu qui travaille en son sein. Un militaire s'identifiant à l'armée aura tendance à adopter des comportements souhaitables pour cette dernière, et son activité lui procurera par la même occasion une plus grande satisfaction. Ce mécanisme déclenche à son tour, à moyen et long terme, un habile circuit qui, partant de l'identification, rebondit sur les comportements dans l'organisation et sur le sentiment de réalisation personnelle, pour revenir enfin à l'identification en la renforçant encore davantage.

Nous allons présenter dans ce chapitre les éléments qui sous-tendent le tableau théorique esquissé, afin de démontrer l'importance de l'identification à l'armée pour le fonctionnement de l'organisation et pour accroître la satisfaction des membres de l'Institution. Dans un deuxième temps, nous étudierons plusieurs des facteurs censés influencer sur le degré d'identification, en vue de définir les possibilités d'intervention de l'organisation.

Les conséquences de l'identification à l'armée

On devine que des militaires s'identifiant à l'armée adopteront des comportements en harmonie avec cette dernière et témoigneront d'un profond engagement, mais que des individus se sentant peu concernés par l'Institution ne seront pas enclins à adopter des comportements particulièrement appréciés au sein de l'armée. Ce phénomène survient principalement dans la mesure où l'identification à l'armée favorise l'intégration de ses objectifs parmi ceux des militaires qui en font partie. Lorsqu'on se fixe un objectif et qu'on lui attribue une valeur positive en raison soit des avantages qui découlent de sa réalisation, soit du sentiment de satisfaction que l'on tire de l'obtention d'un résultat considéré comme important, il est probable que l'on déploiera tous les moyens permettant de l'atteindre, sans ménager ses efforts.

Dans le cadre de cette recherche, et pour démontrer la pertinence du concept d'identification, nous avons vérifié l'aptitude de cette dernière à susciter certains comportements ayant des répercussions positives sur l'organisation (en termes d'efficacité) et sur ses membres (en termes de réalisation personnelle). Les comportements analysés sont les suivants : la satisfaction professionnelle, l'estime de soi découlant du sentiment d'appartenir à l'armée, l'adéquation entre le travail accompli dans l'armée et le travail idéal, l'engagement (*commitment*) affectif envers l'Institution, et les émotions éprouvées à son égard. Ces comportements et réactions émotionnelles sont étroitement liés, dans la mesure où ils la

favorisent, à l'efficacité de l'organisation, puisqu'ils conduisent les membres à accorder davantage d'attention à la qualité de leur activité.

Approfondissons la signification des comportements en question et l'effet que l'identification à l'armée est censée exercer sur eux.

La *satisfaction professionnelle* équivaut à une appréciation globale de la réalisation personnelle qui découle du travail accompli dans l'armée. Il s'agit d'un aspect d'importance cruciale pour les organisations. L'armée a tout intérêt à ce que perdure un très haut niveau de satisfaction professionnelle parmi ses membres, étant donné qu'un tel sentiment constitue une condition préalable à un engagement sérieux au travail avec le souci constant d'améliorer sa propre efficacité. L'insatisfaction professionnelle peut au contraire être à l'origine d'une dépression et d'autres réactions négatives chez le militaire, au point de le rendre incapable d'assurer correctement ses fonctions.

On s'attend à ce que l'identification à l'Institution accentue le sentiment de satisfaction professionnelle des militaires. La prise de conscience des objectifs de L'armée qui résulte de l'identification à cette dernière se traduit par un jugement plus positif sur l'importance du travail accompli, et donc par une satisfaction professionnelle accrue.

L'*estime de soi que procure l'organisation* se décompose en deux variantes distinctes : l'estime de soi positive et l'estime de soi négative. Ce concept fondé sur l'appartenance à L'armée peut être clairement exprimé par la réponse qu'un militaire fournirait à la question : « quel jugement le fait d'appartenir à L'armée italienne m'amène à porter sur moi-même ? ». Les réponses peuvent refléter un sentiment d'estime de soi positive ou négative. Le militaire pourrait, par exemple répondre que L'armée lui procure une image positive ou, à l'inverse, insatisfaisante. Pour le bon fonctionnement de L'armée, il est essentiel que ses membres tirent un sentiment d'estime personnelle positive de leur appartenance à l'organisation, qui les incite à poursuivre les objectifs de l'Institution également dans le but, « égoïste », d'en éprouver un bien-être individuel et de porter un jugement positif sur leur propre personne. Une perception négative de ce concept peut en revanche conduire le militaire à perdre confiance en lui et l'amener à se désintéresser irrémédiablement de ses obligations professionnelles au sein de L'armée.

L'identification à l'Institution devrait provoquer un haut sentiment d'estime de soi, reposant sur l'appartenance à L'armée, dans la mesure où nous sommes enclins à recueillir et à apprécier tout particulièrement les informations à caractère positif qui concernent notre identité. A l'inverse, l'identification n'est pas censée réduire de manière significative l'estime de soi négative, compte tenu de la réticence manifestée par les individus à recueillir des informations susceptibles de nuire à l'image qu'ils ont d'eux-mêmes.

L'*adéquation avec le travail idéal* équivaut au rapprochement entre les aspirations professionnelles et le travail effectivement accompli au sein de L'armée. Il s'agit donc d'un concept qui s'apparente nettement à la réalisation personnelle dans le cadre de l'activité professionnelle ; le rapprochement entre les aspirations idéales et le travail concret joue effectivement en faveur du sentiment de réalisation personnelle.

L'identification à L'armée devrait favoriser la perception de l'adéquation entre les aspirations professionnelles idéales et le travail réellement accompli pour le compte de l'Institution. En raison de l'intériorisation des objectifs de L'armée - qui accompagne souvent l'identification à cette dernière -, pratiquement chaque tâche réalisée au sein de l'organisation acquiert une valeur positive (car elle vise des objectifs tenus en haute estime), une valeur qui rapproche le travail effectivement accompli des aspirations professionnelles idéales. Ce processus accentue nettement le sentiment de réalisation personnelle dans le cadre de l'activité professionnelle.

Les émotions envers L'armée représentent enfin les réactions strictement émotives qui affleurent dans l'appréciation portée sur L'armée italienne. On pourrait douter de l'importance réelle des émotions sur les comportements dans l'organisation. Les émotions sont en fait apparues comme une source nécessaire pour soutenir les comportements, tant directement qu'indirectement, par leur effet sur les motivations.

Les émotions ressenties à l'égard de L'armée gravitent autour de deux pôles : l'un positif (joie, amour, etc.), et l'autre négatif (dépression, colère).

L'identification à L'armée devrait provoquer l'émergence d'émotions en majorité positives et limiter l'existence de réactions émotives à connotation négative. S'identifier à L'armée conduit en effet à porter sur elle un jugement positif - comme on juge en général avec bienveillance les autres aspects de notre identité -, et donc à y réagir émotivement de manière favorable, en manifestant des sentiments tels que l'affection et la joie, et en évitant de l'associer à des états d'âme à caractère dépressif.

La méthode d'investigation

Les variables présentant un intérêt pour la théorie de l'identification exposée dans l'introduction ont été mesurées par le biais d'échelles figurant dans un questionnaire structuré. Les échelles consistaient en des affirmations auxquelles les sujets étaient priés d'exprimer leur degré d'adhésion. Rappelons qu'il s'agit de la même méthode que celle déjà décrite pour évaluer les attitudes à l'égard de L'armée dans le précédent chapitre de résultats.

Les échantillons analysés

Le questionnaire a été distribué à un échantillon très vaste de militaires comprenant des appelés du contingent, des engagés volontaires, des sous-officiers et des officiers.

Appelés du contingent. Pour obtenir un échantillon représentatif des différentes organisations et structures régionales, leur importance a été proportionnellement reproduite dans l'échantillon. Le tableau 5 fournit la liste des unités concernées par la recherche, en indiquant l'appartenance aux diverses zones ou organisations, et aux régions militaires.

Tableau 5. Unités impliquées dans la formation de l'échantillon d'appelés du contingent.

Régions Militaires	Zone Opérationnelle	Organisation d'Enseignement et d'Instruction	Organisation Territoriale	Organes Centraux
NO	6° Rgt. Chasseurs Alpains 21° Rgt Infanterie			
NE	8° Rgt Chasseurs Alpains 3° Rgt. Cavalerie	Bataillon Chasseurs Alpains « Edolo »	8° Rgt. Logistique de Manoeuvre	
TE	3° Rgt. Bersagliers		Bataillon Transmissions « Monte Amiata »	
CE	44° Rgt. Transmissions	3° Rgt. Gardes	Bataillon Logistique	RIO.SME

Grenadiers L'Aquila

ME	21° Rgt. Pionniers 131° Rgt. Automoteur	231° Rgt « Avellino »
SA	152° Rgt. Infanterie	45° Rgt. « Reggio »
SI	62° Rgt. Chars	60° Bataillon Col di Lana

Engagés volontaires. L'échantillon rassemble les mêmes sujets des Brigades Folgore et Garibaldi que ceux retenus pour l'étude des motivations, et plusieurs volontaires appartenant au 3° Régiment des Chasseurs Alpains, au 19° Régiment des Guides et au 6° Régiment des Pionniers du Génie.

Officiers et sous-officiers. On a réalisé un échantillonnage stratifié, afin d'obtenir un tableau représentatif de la hiérarchie. A cet échantillon est venu s'ajouter un groupe d'officiers de l'Ecole d'Application de Turin.

Aux échantillons décrits, il convient en outre d'associer un groupe d'élèves officiers de réserve de l'Ecole d'Infanterie de Cesano.

Le tableau 6 résume la composition et la distribution numérique de l'échantillon pris dans son ensemble.

Tableau 6. Total des échantillons.

Appelés du contingent	Engagés volontaires	Sous-officiers	Officiers	EOR	Total
3027	432	928	460	133	4980

Il s'agit, comme on le voit, de nombres élevés, qui rendent les résultats des analyses encore plus fiables : la photographie de L'armée issue de la recherche peut être considérée comme hautement véridique.

Les principaux résultats exposés ici illustrent les *rappports* existant entre les variables. On veut savoir, par exemple, si une identification accrue à L'armée s'accompagne d'une augmentation de la satisfaction professionnelle chez les militaires. Ce type de relations renvoie à des processus d'ordre psychosocial que l'on retrouve, dans les mêmes proportions, à tous les niveaux de l'organisation militaire : le lien entre l'identification et la satisfaction professionnelle peut être aussi fort parmi les appelés du contingent que parmi les officiers,

puisque le processus dont il dépend relève des mêmes mécanismes mentaux. C'est la raison pour laquelle les résultats seront présentés sans faire référence aux différents groupes, compte tenu de l'uniformité des processus fondamentaux qui régissent les relations entre les variables considérées. Il ne faut pas interpréter cette introduction comme l'affirmation d'une absence totale de disparités entre les groupes examinés. Ces dernières se situent dans les *niveaux moyens* des variables : en moyenne, un appelé du contingent s'identifiera beaucoup moins à L'armée qu'un officier. Il s'agit cependant de résultats prévisibles, voire banals, qui ne nous apprennent pas grand-chose de nouveau étant donné que la recherche se fixe pour objectif pratique de comprendre les mécanismes susceptibles de rendre l'expérience professionnelle dans L'armée italienne plus satisfaisante, à tous les niveaux de son organisation.

Cette remarque assommante, mais indispensable, étant faite, nous allons maintenant passer à l'exposé des résultats concernant les liens entre l'identification à L'armée et plusieurs comportements notables dans l'organisation : satisfaction professionnelle, estime de soi (positive et négative) découlant de l'appartenance à l'organisation, adéquation entre le travail idéal et celui accompli au sein de L'armée, engagement affectif envers l'Institution, et émotions (positives et négatives) à l'égard de cette dernière. On est parti de l'hypothèse que l'identification à L'armée déterminait d'une manière différente les niveaux des comportements en question, comme on l'a vu précédemment. Les résultats sont brièvement récapitulés dans la figure 5. Les flèches illustrent l'influence de l'identification sur ses conséquences, et leur épaisseur reflète l'importance de l'effet : la flèche la plus fine équivaut à de faibles effets de l'identification sur la variable vers laquelle elle se dirige ; celle un peu plus épaisse, à des effets d'ampleur moyenne ; et la plus large, enfin, à des influences très fortes.

CONCLUSION

L'intérêt de ce séminaire fut non seulement dans la richesse des exposés présentés par les intervenants français et italiens, mais également dans les questions qu'ils motivèrent, pour reprendre un terme souvent employé dans le dernier thème de la rencontre, permettant ainsi de prolonger la discussion et de découvrir sur un même sujet l'expérience du pays voisin. Ce fut notamment le cas des propos du Contrôleur général des armées Hoffmann sur la mesure du moral dans les armées qui a abouti à la connaissance de l'expérience italienne sur les rapports dits *Rapports sur le moral* dont il parlait. C'est pourquoi le rédacteur de cet ouvrage s'est efforcé de retranscrire également ces interventions improvisées.

Ce qu'il faut retenir notamment de ces deux journées dont les trois thèmes étaient plus ou moins étroitement liés aux changements que connaissent actuellement les armées, c'est l'importance des rapports essentiels entre le domaine militaire et le domaine civil, dont chacun des membres a nécessairement à entrer en contact avec un milieu qui n'est pas le sien à un moment ou un autre de sa vie. Cette idée a été exprimée dans trois composantes concernant les compétences des autorités militaires indispensables aux nouveaux systèmes de défense :

- * savoir gérer la réforme ;
- * savoir reconvertir les personnels engagés ;
- * savoir motiver les personnels pour favoriser l'engagement.

Savoir gérer la réforme implique entre autres de faire connaître aux jeunes qui ne sont familiers que du secteur civil les enjeux de la défense. Un de ces enjeux étant justement le maintien du lien armée/nation. La défense doit s'ouvrir de plus en plus à la vie civile afin que la population comprenne la nécessité d'un système militaire dans son pays. Il y a dans ce cas précis un enjeu sensible en matière de communication. Et la défense italienne d'appliquer cette nécessité par l'instauration du service civil national.

Savoir reconvertir implique d'être bien informé des possibilités du secteur civil qui propose soit des emplois auxquels doivent s'adapter les militaires, soit des emplois que peuvent occuper spécifiquement des militaires.

Enfin, savoir motiver les personnels, c'est leur offrir des possibilités enrichissantes que ne leur offre pas le domaine civil, et, en retour, une de ces motivations n'est plus nécessairement une motivation *guerrière*, mais une motivation de *protection* de la population civile (cf : les opérations de maintien de la paix). Et, dans ce cas, outre les rapports militaires/civils, c'est la notion de solidarité qui est mise en avant ici, valeur commune à la tradition latine des deux pays à laquelle ils firent allusion à la fin de cette rencontre.

Ce séminaire aura, par ailleurs, permis la signature d'un protocole d'accord qui a pour objectif de définir des axes de recherche communs aux deux institutions (CeMiSS et C2SD).

A l'issue de ces journées de réflexion, une visite fort intéressante de l'Hôtel de Matignon fut proposée aux Italiens avant qu'ils ne quittent leurs homologues français et regagnent leur pays, afin d'y préparer la prochaine rencontre bilatérale.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION

Matinée du 23 mars : L'avenir de la conscription

Général Jean-Pierre Fassier

L'avenir du service national

Colonel Christian Raviart

La disparition programmée du service militaire
et ses conséquences pour l'armée de Terre

Contre-amiral Giorgio Giorgieri

Mise en oeuvre d'un service civil national en Italie

Après-midi du 23 mars : Le départ anticipé des militaires hautement qualifiés

Colonel Philippe Angles-Dauriac

Les politiques d'aide à la reconversion des militaires des armées françaises

Commissaire Paul Gantois

Présentation de l'ARCO

(Association de reconversion des officiers et des sous-officiers)

Capitaine de vaisseau Luc Barbier

Présentation de Marine-mobilité

Docteur Renzo Giorgi

L'exode des cadres à haute qualification professionnelle dans les armées italiennes

Journée du 24 mars : Identité et motivation dans les armées

Contrôleur général des armées Gérard Hoffmann

La mesure du moral dans les armées

Philippe Forget

Le problème de l'identité militaire

Contrôleur général des armées Gérard Hoffmann

Les motivations du personnel dans les opérations extérieures

Général Gianfranco Gasperini

Motivations à l'origine de l'enrôlement et identification à l'armée

CONCLUSION