



## Cercle de Réflexion Interarmées

### **Fidélisation du personnel militaire**

La question de la fidélisation constitue, de toute évidence, une préoccupation majeure pour l'institution militaire. Trouver des solutions est ardu car tout ce qui touche au fonctionnement et à l'image des Armées porte à conséquence sur le désir de continuer à servir. Si la France veut, dans l'avenir, des Armées stables et solides, il faudra que ses gouvernements consentent à une politique dans la durée, vertueuse et respectueuse de cette institution. Il sera aussi primordial que les autorités militaires complètent l'action de l'État par des mesures d'organisation axées sur la fidélisation.

Les mesures à prendre ne relèvent donc pas du seul ministère des Armées et des États-majors, mais aussi d'une politique protégeant et valorisant les Armées qui, au demeurant, restent l'expression aboutie de la Nation dans sa volonté de se défendre et de rayonner .

#### **Une problématique complexe.**

Nous rappelons que le terme de fidélisation utilisé par les Armées pour dénommer les actions visant à maintenir le plus longtemps possible les militaires, de toutes catégories, dans leurs rangs, partage avec le mot foi la même origine latine fides. Ce n'est pas neutre. Les Armées, n'en déplaisent à quelques-uns, demandent à ceux qui les ont rejointes, une véritable vocation de service. Or si certains portent en eux ce puissant désir, ce n'est pas le cas pour tous. Un hiatus existe dont les origines sont diverses. Une analyse des raisons qui poussent un jeune à rentrer dans les armées doit permettre d'imaginer les moyens de les fidéliser ou de mieux les sélectionner.

Quelle que soit la cellule considérée, le chef aime conserver sous ses ordres les mêmes personnes, à quelques rares exceptions près. Il les connaît dans leurs qualités et leurs points faibles. Des liens se créent qui ajoutent l'intuition et l'affectif aux qualités techniques et de commandement. Toute modification de la composition humaine d'un ensemble, nécessite une découverte et une adaptation. Il en est de même pour les subordonnés qui, en général, se rassemblent dans une solidarité au quotidien et souvent une réelle amitié. Il est évident que la qualité du chef est déterminante. Cette confiance réciproque ne peut se bâtir que si celui qui détient l'autorité l'exerce avec talent et psychologie et si un état d'esprit supérieur existe, l'esprit de corps. Ces qualités participent à la fidélisation. Nous pouvons nous demander si elles sont suffisamment développées chez nos jeunes responsables.

Pourtant ces départs et arrivées, sont indispensables au bon fonctionnement de l'institution. Passage en écoles, stages de perfectionnement, changements de grade et parcours de carrière, retraites et

modifications des structures, obligent aux mutations. À ces contraintes fonctionnelles s'ajoutent les aléas, des ruptures de contrat, des maladies ou blessures et, hélas, des disparitions. De tout temps il en a été ainsi. Certaines des nécessités d'adaptation du personnel qui en découlent, vécues différemment en fonction des situations et des caractères, peuvent, peut-être, voir leurs conséquences négatives atténuées. Elles sont une cause de départs anticipés et demandent une analyse précise et des réponses multiples et adaptées.

Cependant la raison essentielle, motivant cette recherche de durée optimum dans l'engagement, demeure l'aspect économique. Il vaut pour le budget des Armées, mais aussi pour les individus qui peuvent être amenés à comparer leur solde avec le salaire et les avantages qu'ils recevraient ailleurs dans l'administration ou dans le privé, à responsabilité et formation identiques ou voisines. Pour l'institution, la formation initiale présente un coût élevé, tout comme les stages en cours de carrière. Des contrats qui s'achèvent et ne sont pas renouvelés, des départs imprévus, entraînent de nouveaux recrutements et de nouvelles formations dont les incorporations de spécialistes, déjà formés dans le civil, ne peuvent réduire le coût qu'à la marge. Ces dépenses s'ajoutent à celles de la formation des jeunes dans le cadre du renouvellement « normal ». La fidélisation, dans un contexte budgétaire tendu, est une absolue nécessité.

La fidélisation doit donc être l'objet d'une réelle politique, englobant de nombreux aspects qui peuvent toucher le jeune avant et pendant son engagement.

La réputation des Armées est une composante de l'attractivité. Nos Forces bénéficient d'une perception très positive dans la population. Rares ont été les périodes, dans le passé, où elles ont été autant respectées. Ainsi 84% des Français ont une bonne image de leurs Armées. (IFOP-DICoD, mars 2018), 84% des moins de 30 ans considèrent qu'être militaire est valorisant. (CSA-DICoD, avril 2018), 81% des Français font confiance aux Armées pour intervenir sur le territoire national en cas d'attaque terroriste. (IFOP-DICoD, mars 2018). Ces chiffres pourraient paraître encourageants. Il existe cependant un vaste espace entre apprécier une profession et vouloir l'exercer. Sans doute parce que quelques incitations font défaut, malgré les efforts considérables accomplis par la DICOD. La première lacune tient aux acteurs politiques qui, souvent par défaut de vision prospective, ne valorisent les Armées qu'au moment où leur action devient nécessaire, ou évidente, et qu'elle peut servir un intérêt électoral. En dehors de ces moments, ces mêmes autorités font parfois preuve, soit d'une indifférence routinière, soit, parfois, d'une condescendance de mauvais aloi à l'égard des militaires. Cette attitude peut entacher le regard de quelques familles et les amener à déconseiller un engagement à un de leurs enfants. Ils entretiennent, sans doute à leur corps défendant, un reste d'anti-militarisme hérité de la guerre froide et de stupides poncifs. Le patriotisme et le respect manifesté, au plus haut niveau de l'État, des militaires qui en constituent l'expression la plus accomplie, est le ressort déterminant de l'attractivité. À l'évidence beaucoup de progrès restent à accomplir. Il serait souhaitable que tous les élèves des Grandes Écoles, d'où proviennent la majorité des décideurs, effectuent une période militaire obligatoire pour parachever leur scolarité, comme cela était le cas, jadis avec l'IMO <sup>(1)</sup>. De même, tous les élus nationaux, n'ayant eu aucune formation militaire antérieure à leur élection, devraient bénéficier d'une session d'information sur la Défense et les Armées. Il serait également bon que les militaires, comme dans un passé encore récent, participent au gouvernement. L'image du soldat ne pourrait qu'en être valorisée.

### **Difficulté à recruter et à fidéliser.**

---

1 Instruction Militaire Obligatoire

Certes la courbe de recrutement de 2019 est en amélioration et les objectifs ont été atteints dans les trois catégories de recrutement : officiers, sous-officiers et militaires du rang, mais il y a là un aspect circonstanciel dû à un élan, tout à fait rassurant, après les attentats, mais aussi à une difficulté pour trouver un emploi. D'ailleurs cette vision d'armée-refuge pour qui ne trouve pas un emploi, risque de s'effacer, dans les prochaines années, avec le développement attendu de l'activité économique. À l'avenir il s'agira de s'affranchir de cette double incitation, afin de recruter de futurs militaires parfaitement conscients de la profondeur nécessaire de leur engagement. Bien que la jeunesse d'aujourd'hui soit pleinement dans son siècle, donc différente, dans ses comportements, des générations qui ont dû subir les guerres passées, elle porte toujours, en elle, le même courage et les mêmes valeurs. À cet égard la conduite des militaires actuels, tous grades confondus, dans les opérations menées dans la BSS <sup>(2)</sup>, au Proche-Orient, précédemment en Afghanistan, ou encore dans l'opération Sentinelle, prouve bien que le même état d'esprit, qui présidait, jadis, au service de la France, peut être aisément retrouvé et conforté.

Dans cette perspective, bien que déjà rodés et efficaces, les Centres de Recrutement et d'Information de l'Armée (CIRFA) pourraient cependant faire l'objet d'études sur une possible évolution des techniques de sélection. Il s'agirait de toucher davantage de jeunes et de cerner plus précisément la personnalité des candidats, tout en présentant la réalité du métier militaire, avec ses risques, inconvénients et avantages. Si nous nous penchons sur le recrutement réalisé, il est certain que l'attrition actuelle, voisine des 30% pendant la première année d'engagement, due à une sur-sélection de la part des corps, aggrave le problème. Elle ne pourra être réduite que partiellement par une politique plus fine et une réorientation dans l'institution des engagés refusés dans un corps. Toutefois ces seules actions ne pourront être déterminantes. Il faut admettre que le recrutement actuel, globalement, ne satisfait pas les besoins, d'autant moins que les effectifs théoriques augmentent.

En conséquence, il est indispensable que l'action de recrutement bénéficie simultanément, par l'extérieur du milieu militaire, d'une très forte revalorisation dans tous ses aspects.

Or les réticences politiques concernant le budget de la Défense demeurent. Ainsi en 2018, les surcoûts liés aux opérations extérieures et aux missions intérieures ont dépassé une nouvelle fois l'enveloppe prévue par la Loi de finances initiale. Ils ont atteint 1,36 milliards d'euros. La différence de 404 millions d'euros a été comblée, selon la Cours des comptes, grâce un « excédent de crédits de personnel constaté en fin d'année, qui reflète principalement les difficultés de fidélisation et de recrutement du ministère des Armées dans la phase de reprise à la hausse des trajectoires d'effectifs depuis 2016 ». Ce détournement s'est avéré en contradiction avec le principe de solidarité interministérielle, figurant à l'article 4 de la LPM 2014-2018 et de sa réaffirmation dans la LPM 2019-2025.

En substance, la masse salariale du ministère des Armées a été moins importante que prévue, ce qui a donc permis de dégager des marges financières qui ont pu être utilisées ailleurs. Cela signifie aussi que les Armées peinent à recruter ou à garder, notamment, des officiers et des sous-officiers dans certaines spécialités, alors même que la masse budgétaire est globalement en hausse. Cette situation n'est pas en voie d'amélioration, comme l'a constaté le président de la commission sénatoriale des Affaires étrangères et des Forces armées, dans l'analyse d'un rapport donnant le détail des livraisons, travaux et recrutements, effectués en application de la LPM. Ainsi, ce document, reçu le 15 avril 2019, met en « évidence un déficit de 583 emplois depuis le 1er janvier 2019, lié à des difficultés de recrutement et de fidélisation ». Presque toutes les catégories sont concernées.

---

2 Bande Sahélo-Saharienne

« Il manque 100 recrutements d'officiers, pour cause de départs (démissions, retraite, détachements) non compensés par des recrutements, il manque 300 sous-officiers, dont 2/3 dans l'Armée de l'Air et 1/3 dans la Marine, du fait de départs en retraite à liquidation immédiate ou de dénonciations de contrats et il manque 150 militaires du rang », « Mécaniquement, cela se traduit par une sous-consommation des crédits de rémunération, de 214 millions d'euros. Ces crédits de rémunération non consommés servent à financer le surcoût OPEX et MISSINT <sup>(3)</sup>. C'est exactement la même logique que celle que nous avons dénoncée fin 2018 : des crédits de personnel servent à financer les opérations, faute d'arriver à recruter ». Ces difficultés s'expliquent essentiellement par un problème d'attractivité des armées, confrontées à un « environnement de plus en plus concurrentiel avec le secteur privé ». Cela est surtout vrai pour les spécialités techniques, touchant à l'Aviation et à la Marine.

Le chef d'état-major de l'Armée de l'Air expliquait, en novembre 2017, que certaines spécialités de haut niveau sont soumises à une forte concurrence du secteur privé. Même observation pour l'ALAT ou encore pour la Marine nationale où l'on constate que des marins qualifiés sont débauchés par les entreprises de l'aéronautique, de l'énergie et du transport et, plus généralement, par tous les métiers de spécialité technique. Il est attesté que certaines compétences rares font l'objet d'une forte concurrence du monde civil (cas des métiers de la santé ou des mécaniciens de certaines spécialités). Les départs anticipés sont de plus en plus nombreux au sein des officiers, colonels en particulier, et des sous-officiers anciens.

Les effectifs continuent donc à nécessiter un recrutement annuel important et les efforts faits pour attirer des jeunes, incertains de leur choix, ne sont pas toujours récompensés. Ainsi, pour l'Armée de Terre, les contrats de deux ans, créés en 2015 pour accompagner la montée en puissance de la Force opérationnelle terrestre (FOT) et attirer les candidats encore indécis sur leur engagement, représentent 15,4% des recrutements de militaires du rang, alors que, dans le même temps, les contrats longs sont tombés à seulement 0,5% et que les contrats de 5 ans sont passés de 77,7 à 60,3%. Soulignons que pour les militaires du rang le point d'équilibre recherché est une présence moyenne de 8 ans. Nous en sommes bien loin, les militaires du rang contractuels quittant, en moyenne, à six ans de service seulement. De plus les déficits constatés sont d'autant plus difficiles à gérer que l'Armée de Terre estime son taux d'encadrement trop bas (en-dessous de 12% contre une moyenne de 15% dans les armées de l'OTAN). Pour cette seule Armée les besoins en recrutement pour 2018 étaient de 450 officiers, 1 400 sous-officiers et plus de 11 000 militaires du rang. Ces chiffres s'ajoutent à ceux des postes non-honorés. Ainsi il manquait, avant prévision normalement programmée de recrutement et en prenant en compte les besoins nés de la réorganisation et de la remontée en puissance, 600 postes d'officiers et 3500 de sous-officiers BSTAT<sup>(4)</sup>. Sur la période de 2018 à 2023, il faudra recruter un total de 75 000 hommes et femmes, de tous grades, avec une exigence croissante de compétences au regard des nouveaux standards qu'impose la haute technologie.

À vrai dire la politique erratique des gouvernements s'agissant de la Défense, obligeant d'abord à une baisse des effectifs, puis, aujourd'hui, à une augmentation, n'est pas sans effet non plus. Un cadre de contact ne se formant pas en quelques mois, il devient difficile de satisfaire les nouveaux besoins. Les Armées sont un des outils majeurs de la géopolitique d'un pays, elles nécessitent donc une attention constante. Certaines autorités politiques semblent, sur ce sujet, être restées sur les vieux schémas de la conscription voire de la levée en masse. Ajoutons que les politiques de réductions « dépyramidées »

---

3 Opération Extérieure; Mission Intérieure

4 Brevet Supérieur de Technicien de l'Armée de Terre.

des effectifs, visant à réduire la masse salariale, ont incité beaucoup de cadres à anticiper leur départ, creusant un peu plus le déficit. Les mesures incitatives par le biais de pécules modulables, de pensions octroyées au grade supérieur, notamment, s'ajoutant à des diminutions des tableaux d'avancement et aux incertitudes sur l'avenir des retraites, ont encouragé très notablement ces sorties.

Pour le président de la commission sénatoriale des Affaires étrangères et des Forces armées, ce problème d'attractivité fait que « la capacité du ministère à remonter en puissance est ainsi mise en cause... des changements organisationnels seront sans doute nécessaires ». En substance il est essentiel de se pencher sur l'attractivité des Armées faute de quoi la remontée en puissance de nos forces sera hypothéquée.

Le constat est donc bien établi, recrutement et fidélisation, demeurent des enjeux majeurs. Il est impossible de les découpler. Mais recrutement et fidélisation, dans leurs aspects concrets, passent par un certain nombre de mesures qui, pour beaucoup auront un impact budgétaire.

### **L'intérêt du métier par lui-même:**

Nous ne pouvons nier que l'état du matériel ait des répercussions sur le moral du personnel et intervienne sur des décisions de rester ou de quitter l'Armée. L'efficacité de nos forces dépend de la qualité du matériel servi et de sa fiabilité. D'ailleurs depuis juillet 2016, l'Armée de Terre a donné le coup d'envoi à la réorganisation du maintien en condition opérationnelle des matériels terrestres dans le cadre du plan de transformation MCO-Terrestre 2025, avec l'objectif de « garantir, dans la durée et à coût maîtrisé, la disponibilité opérationnelle des matériels et le potentiel des équipements actuels et futurs. » Mais pour l'heure, l'organisation complexe de la maintenance et l'usure accélérée liée aux opérations extérieures, aboutissent à un taux catastrophique de disponibilité des avions et hélicoptères. Paradoxalement ce sont les hélicoptères les plus récents, comme le [Tigre](#) (combat) et le [NH90 Caïman](#) (transport), qui affichent les taux de disponibilité les plus faibles, autour de 20%. Le C-130 affiche autour de 30% de disponibilité, moins que le vieux Transall (40%). 50% des avions de patrouille maritime Atlantic 2 sont indisponibles. Nous notons également des insuffisances sur l'A 400 M qui ne peut toujours pas larguer simultanément par les deux portes. Quant au matériel terrestre, il est souvent à bout de souffle. Cette carence joue sur plusieurs facteurs humains. Le soutien en opération est parfois risqué et les hommes sur le terrain subissent au quotidien ces insuffisances. L'entraînement est souvent sacrifié et la qualité des opérations pénalisée. Les militaires se désolent en faisant ce constat. Certains en viennent à renoncer à continuer à servir dans de telles conditions, car ils imputent l'ensemble de ces défaillances au pouvoir politique et se lassent de constater ce qu'ils imaginent être une indifférence à leur égard et à l'égard des Armées. La présence de matériels ultra-performants ne compense pas les carences du matériel le plus utilisé.

La fierté de servir du matériel performant, et français, ne pourrait que valoriser le métier et encourager certains hésitants à continuer à servir sous les armes.

Il est évident que le franchissement des 2% du budget national dévolus aux Armées serait perçu comme un signal fort et un véritable encouragement.

### **les rémunérations et le niveau de vie:**

Les instances de concertation, si elles font remonter auprès des chefs d'état-major et du ministre, les difficultés rencontrées par les militaires, l'absence, fort justifiée, de syndicats, enlève cependant aux militaires tout moyen de pression. Leurs conditions de vie sont donc dépendantes du bon vouloir du décideur politique. Or, nous savons que celui-ci ne s'intéresse aux Forces armées que lorsqu'il en a

besoin. Sinon le budget de la Défense, malgré quelques mesures envisagées ou prises, reste ce qu'il est convenu d'appeler une variable d'ajustement. Nous l'avons constaté, une fois encore, avec l'utilisation des crédits de personnels, non-utilisés, pour financer les OPEX. Ce déficit de considération, aggravé par la trop grande docilité des chefs militaires au nom d'un respect, mal interprété, de la primauté du pouvoir civil, a conduit à une lente érosion des conditions de vie. Nous pouvons ajouter que la professionnalisation n'a pas été favorable à une quelconque amélioration. Ce qui vaut pour le personnel, vaut également pour les équipements. Nous y reviendrons. Il n'y a rien d'intuitif ou de superficiel dans cette appréciation. Le constat a été fait par le Haut Conseil d'Évaluation de la Condition Militaire, dans sa revue annuelle, publiée en décembre 2018. Il est identique à celui fait les années précédentes. Déjà en 2016, le HCEM tirait le bilan de la période 2008-2013: « comparé au niveau de vie annuel moyen des ménages, toutes catégories socioprofessionnelles confondues, celui du ménage dont la personne de référence est un militaire est inférieur de plus de 6 %, alors que celui du ménage dont la personne de référence est un fonctionnaire civil de l'État est supérieur de 12 %. ». En 2018 la comparaison a vu une aggravation de la situation: « Comparé au niveau de vie annuel moyen des ménages, toutes catégories socioprofessionnelles confondues, celui du ménage dont la personne de référence est un militaire est inférieur de 6,8 %, alors que celui du ménage dont la personne de référence est un fonctionnaire civil de l'État est supérieur de 12,3 % ».

Certes toutes sortes d'actions ont été mises en oeuvre, sur instigation des CSFM<sup>(5)</sup>, pour tenter de palier ces différences. Prime de haute technicité, Prime Réversibles des Compétences à Fidéliser, Plan d'Adaptation des Grades aux Responsabilités Exercées, Plan de Revalorisation Indiciaire, Plan Nouvel Espace Statutaire, alignement des sous-officiers sur les catégories B de la fonction publique, défiscalisation des ISC<sup>(6)</sup>, revalorisation de la NBI<sup>(7)</sup>... Mais outre le fait que tous les personnels n'y sont pas éligibles et que ces primes ne sont pas intégrées dans le calcul des retraites, simultanément, l'ensemble de la fonction publique recevait des avantages équivalents ou supérieurs. Ainsi en est-il pour des horaires de travail, dans les faits, bien inférieurs, les loyers défiscalisés, les chèques emploi service universels...

C'est surtout la mobilité et l'emploi des conjoints qui déclassent les ménages des militaires par rapport aux autres professions. Mais nul ne peut contester que cette différence de revenu ne porte atteinte au moral des militaires et n'en incite certains à résilier leur contrat et à rechercher dans l'administration civile ou le privé une juste rétribution. Tant que les motivations à l'engagement demeureront incertaines, la solde et les conditions de vie resteront un facteur de fragilité de la fidélisation. Il s'agit donc de revoir fondamentalement cet aspect. Il est évident que remettre en cause les droits sur les annuités et RJI, RJD et primes comme l'IDPNO<sup>(8)</sup> serait catastrophique en terme de fidélisation d'une population majoritairement contractuelle.

Un regard plus éclairé du politique, entraînant des choix budgétaires davantage régaliens, est indispensable si les autorités ne veulent pas prendre le risque d'une dérive grave des effectifs dans les Armées. Le risque est d'autant plus notable, qu'aux conditions de rémunération s'ajoutent les conditions environnementales déficientes.

---

5 Conseil Supérieur de la Fonction Militaire

6 Indemnité de Service en Campagne

7 Nouvelle Bonification Indiciaire

8 Retraite à Jouissance Immédiate; Retraite à Jouissance Différée; Indemnité de Départ du Personnel Non-Officier

## **Le confort:**

La prise en compte du confort du militaire est une absolue nécessité, aussi bien sur le terrain et en opération que dans la vie des ménages.

Trop longtemps les Armées, satisfaisant ainsi, indirectement, la ligne de pensée des responsables politiques en matière de gestion des deniers publics, se sont fondés sur la rusticité du soldat français. Il est vrai qu'une certaine fierté est toujours cultivée et demeure un des fondements de la formation initiale. Cela dit, si sur le terrain, dans des conditions opérationnelles, il faille des combattants aguerris, il est illogique de ne pas leur donner les conditions de remise en forme optimums, dès lors qu'ils se trouvent en base arrière ou au repos. Si nous prenons l'exemple de l'opération Barkhane, il est absurde de jouer sur la rusticité dans les divers camps, pour beaucoup sous toile et sans climatisation. D'autres armées occidentales bénéficient de conditions éminemment plus favorables. Les militaires font des comparaisons et constatent toutes les différences de traitement, y compris au sein de leur propre armée. Dans certains territoires outre-mer, le militaire du rang célibataire, en séjour, n'est guère mieux traité. Certains sont hébergés dans des conditions de surface disponible (12m<sup>2</sup> pour 2), notoirement insuffisantes, sans aucun endroit pour qu'ils puissent stocker leurs affaires. Il n'y a pas de wifi gratuit sur les emprises.

Dans ce domaine l'armée se doit d'être, à minima, en phase avec la société. Il est également anormal que les jeunes EVAT dans certaines unités, soient obligés de payer, sur leurs deniers personnels, des équipements leur permettant un meilleur confort sur le terrain et une meilleure adaptation aux conditions environnementales. Pour contribuer à la fidélisation des jeunes, il est souhaitable de ne pas laisser perdurer de telles façons de les traiter! L'autre exemple sur lequel nous pouvons nous pencher est celui de l'opération Sentinelle. Les conditions de logement de nos militaires s'avèrent extrêmement précaires, frisant parfois l'insalubrité. Comment, dans ces conditions, ne pas voir un déficit de considération des Armées par le pouvoir civil et une incitation, pour les jeunes, à ne pas renouveler leur contrat? Cette OPINT s'ajoute aux OPEX, aboutissant à une réelle suractivité. La faiblesse des effectifs dans le contexte d'insécurité qui ne cessera de s'aggraver dans les années à venir, est la cause première de cette densité opérationnelle. Le cumul de toutes les opérations s'est traduit en 2018, pour les personnels de la seule Force opérationnelle terrestre, par une absence de 136 jours de leur domicile. Le chiffre est également impressionnant pour les équipages du transport aérien. Cette suractivité a des répercussions sur l'entraînement, la vie sociale et surtout sur le désir de poursuivre une carrière.

Certains quittent leur corps, à regret, par épuisement. Il serait judicieux d'essayer de les maintenir dans l'institution en leur offrant, pour certains, la possibilité de continuer à servir, selon des modalités à préciser, dans la Gendarmerie nationale, ou en leur réservant, plus ouvertement, des fonctions parmi le soutien civil ou militaire des Armées. La connaissance de ces possibilités pourrait contribuer à en garder en activité pendant quelques temps. Mais il ne faut pas se leurrer, la suractivité liée à l'insuffisance des effectifs, continuera à démobiliser les énergies.

Quant à la vie familiale, elle subit chèrement cet appel incessant à la disponibilité. Dans ce domaine, aussi, se font d'inévitables comparaisons.

Nos jeunes appartiennent à une génération qui privilégie le loisir, le confort et les rapports sociaux dans l'existence. Même s'ils acceptent, initialement, les contraintes inhérentes au statut militaire, ils ne peuvent rester insensibles, dans la durée, aux remarques, tentations et sollicitations de l'environnement familial et amical. Une nécessaire et juste compensation à leur fidélité doit faire l'objet de la plus très sérieuse attention possible.

## La mobilité.

Outre le niveau de vie, la mobilité a inévitablement des conséquences sur la scolarité des enfants et la vie personnelle du conjoint. Peu de professions traitent avec autant de légèreté cette question pourtant éminemment sensible. Pour beaucoup de conjoints poursuivre une carrière est impossible. «

Aujourd'hui, 72% des conjoints ont un emploi », dont près de 60% dans le secteur privé. « quand on bouge tous les 3-4 ans, la carrière du conjoint en subit objectivement des conséquences ». D'où une trajectoire professionnelle fragilisée par un grand nombre de temps partiels et de CDD, avec, pour conséquence, un revenu moindre et, là aussi, une incitation à quitter les Armées, d'autant plus que le système actuel d'aides au départ (pécules, pension afférente au grade supérieur, promotion fonctionnelle) ne peut que confirmer une intention de reconversion.

Il est envisagé, a contrario, de mettre en place une prime de lien au service destinée à faciliter la fidélisation. Cette idée ne doit pas être rejetée. En revanche, nous ne pouvons nous satisfaire de l'action de l'Agence de Reconversion de la Défense (ARD), qui accompagne, pour l'heure, 2000 conjoints par an sur 20 000, en emplois touchés annuellement par la mobilité géographique. Il s'agit de mieux adapter ce soutien à l'éventail des compétences des conjoints et à faciliter l'affectation des ceux qui relèvent de la fonction publique. Une relecture et modernisation de la Loi Roustan, est à envisager. Elle permet de rapprocher les fonctionnaires qui, étrangers au département, sont unis par le mariage (à faire évoluer) soit à des fonctionnaires du département, soit à des personnes qui y ont fixé leur résidence ou ont été mutées.

Le président du Haut Comité d'évaluation de la Condition Militaire soulignait, en février 2019, que «La mobilité des militaires est en moyenne deux fois plus élevée que celle des fonctionnaires civils». Nous savons qu'elle est indispensable au fonctionnement des Armées, toutefois il paraît grandement utile, et de simple justice, de prendre en considération toutes les répercussions de cette mobilité. Elles s'ajoutent aux absences, pour raisons diverses, du militaire, et pèsent sur les familles.

Pour des raisons surtout financières, mais aussi pour préserver leur famille des aléas de leur métier, les militaires ont tendance, bien plus que par le passé, à résider loin de leur lieu d'affectation. Le célibat géographique ne cesse de se développer, touchant entre 11 et 13% des couples, fragilisant le lien familial. Plus généralement le coût des loyers oblige, aussi, à un éloignement de plusieurs dizaines de kilomètres du lieu d'activité. Dans ces conditions le lien familial ne peut que se distendre. De manière itérative, revient la question du niveau de vie et de la juste rétribution des contraintes spécifiques au métier militaire.

Confrontés à des choix entre une vie bancale et une vie familiale équilibrée, de nombreux militaires sont ainsi tentés de quitter le service de manière anticipée, d'autant plus que certains, logés en dehors de leur base ou caserne, ressentent un sentiment d'insécurité lié, sans aucun doute, à la visibilité de leur statut.

Nous notons que l'ensemble de ces difficultés, liées à la mobilité, a été pris en considération dans le « plan famille ». Il est ainsi prévu une augmentation de l'offre immobilière, un accompagnement familial et la refonte de la durée des préavis. Dans 60% des cas ce préavis de mutation était jusqu'à maintenant inférieur à 3 mois, il est envisagé de le porter à 5 mois dans 85% des cas. De même le parc social représente environ 46 000 logements. Il est, certes, prévu de l'augmenter, avec une éventuelle participation des mutuelles, mais, malgré les efforts consentis, les Armées ne pourront pas, avant longtemps, répondre à la totalité de la demande. Il s'avère donc indispensable de trouver des biais juridiques pour permettre aux militaires de se loger dans des conditions décentes, dans le secteur civil,



et répondre aux impératifs de mobilité. Nous ne pouvons nier que ce type de solution passera par une réorientation budgétaire et l'acceptation de l'octroi de quelques privilèges, dérogations ou avantages, à ceux qui pour servir le pays acceptent des contraintes que peu de personnes accepteraient hors du milieu militaire. Ainsi, par exemple, s'agissant des conditions de déménagement, il est anormal que les militaires, avançant dans la carrière et, en conséquence, possédant un mobilier plus important, soient obligés de payer sur leurs fonds propres un supplément, pour répondre à un ordre de mutation. Ou encore qu'ils soient confrontés à toutes sortes de difficultés pour inscrire leurs enfants dans les établissements scolaires. Ou, qu'à la suite d'une mutation, les familles soient obligées de laisser leur enfant, entrant ou déjà en cursus universitaire, dans la région de départ pour répondre aux exigences de la réforme de l'enseignement et notamment de parcours sup. L'impact sur le budget familial est considérable. Certes, les Lycées militaires existent, mais, d'une part ils ne sont plus exclusivement réservés aux enfants de militaires et les places offertes sont réduites, mais ils nécessitent, d'autre part pour la famille, l'acceptation d'une séparation et pour l'enfant le choix d'un quotidien particulier. Il est vraisemblable que des relations suivies et confortées entre l'administration militaire et les autorités locales, élues et d'État, permettraient d'atténuer quelques effets de la mobilité des militaires. Encore faudra-t-il que le commandement militaire de proximité détienne les responsabilités suffisantes et les moyens en personnel pour agir. L'existence de BEH (Bureau d'Environnement humain) dans certaines unités est probablement utile mais ne résoudra pas les problèmes issus de cette obligation rémanente pour certains militaires de dissocier le lieu de résidence et le lieu de travail. Tout comme la présence de « cellules familles » dont la création s'est avérée opportune, mais dont le spectre d'action reste limité.

### **La lutte pour fidéliser passe aussi par les corps de troupe et des mesures internes.**

Il est indispensable que les militaires, tous grades confondus, soient heureux dans leur unité. L'esprit de corps est une fraction du patriotisme. Il est du patriotisme appliqué. Pour des raisons idéologiques, pendant des lustres, les spécificités des armes et des corps ont été en grande partie gommées. À cet égard, la modularité, appliquée en OPEX, est sans doute compréhensible, mais porte atteinte à cet esprit de corps. Les Anciens avaient, eux, compris que chacun aime à se rattacher à une histoire particulière et s'en sentir l'héritier en se retrouvant dans une longue chaîne fraternelle. L'apport des traditions est essentiel pour établir et consolider un lien fort entre les membres d'un même ensemble. Cette solidarité, vécue dans une continuité historique, pourrait s'avérer déterminante dans la recherche de la fidélisation pour les militaires des échelons initiaux. Selon nous, un retour à des cérémonies particulières, à des uniformes, des appellations, ou des usages propres à chaque entité, doit être encouragé. Un grand pas a été fait dans ce sens dans certaines armes et corps.

Ce lien doit se maintenir après le retour à la vie civile. Le rôle des associations régimentaires ou d'Anciens peut s'avérer important, tout à la fois pour encourager les jeunes à rester dans l'institution et pour, le moment venu, les aider à trouver un emploi. Elles doivent être valorisées par l'active dans une véritable politique de « continuité ». Un étroit maillage relationnel avec l'environnement politique et économique local ainsi qu'avec l'ensemble des réserves, est donc indispensable. Il permet de faciliter la réinsertion des jeunes et contribue à les rassurer sur la suite de leur vie professionnelle.

La prise en compte de l'individu demeure un facteur clé de la fidélisation. L'intérêt du chef pour ses subordonnés doit être stimulé dès la formation initiale dans les écoles d'officiers et de sous-officiers ou de maistrance. Nous avons tous en mémoire « le rôle social de l'officier » écrit par Lyautey, il y a bien plus d'un siècle. Ces principes sont toujours valables, aujourd'hui, avec quelques adaptations à la génération actuelle. Un enseignement dans ce sens devrait orienter l'attitude des jeunes chefs vers un

intérêt plus grand pour leurs subordonnés. Mais l'action doit aussi être suivie par l'autorité. Elle doit se montrer vigilante à l'évolution de l'état d'esprit à tous les échelons. Le système hiérarchique est un atout qui permet de s'intéresser aux individus au milieu d'un effectif important. Il faut savoir en jouer pour pouvoir répondre aux doutes et interrogations. La proximité n'est pas antinomique avec la hiérarchie et la discipline. Le rôle du chef, dès les niveaux initiaux, est d'informer, guider et motiver pour mieux commander. L'encadrement doit savoir expliquer les cursus et les possibilités de carrière dans l'institution en tenant un langage de vérité. Le personnel ainsi informé se sent considéré et, n'en doutons pas, la fidélisation ne peut qu'y gagner. Il est anormal qu'à l'occasion d'une revue d'effectif un adjudant ait fait cette remarque: « en 19 ans de carrière, c'est la première fois que je suis reçu par mon chef de corps, pour parler de ma carrière. Ça m'a remotivé mon colonel. »

Les familles doivent à nouveau être prises en considération. Depuis des années elles ont été « officiellement » exclues des services de nos corps. Elles sont pourtant confrontées à des difficultés étroitement dépendantes des servitudes militaires d'un conjoint. Certes des associations régimentaires ou de bases existent pour pallier cette carence, mais elles ne sont qu'un pis-aller fonctionnant uniquement grâce à la bonne volonté de quelques uns. Il nous semblerait judicieux d'ouvrir à nouveau les portes de nos bases, quartiers et casernes, aux familles. À l'évidence cela nécessiterait une reconnaissance de l'obligation sociale des corps élargie aux familles. Cela devrait permettre l'accès aux soins, sous certaines conditions à étudier, des infirmeries de garnison, l'ouverture de crèches, l'aide aux enfants, la mise en place de clubs ouverts à tous... Dans ce même ordre d'idée, il nous semble utile, dans une Armée désormais professionnelle, de développer le rôle de l'IGESA et de centres de vacances. Quant à l'emploi des conjoints, déjà abordé, il pourrait utilement être aidé par le réseau social qui se constituerait.

Tout, en fait, tourne principalement autour du budget. Il en est aussi de l'après vie militaire active. Il ne faut pas que la période passée au service armé de la Nation, n'offre pas quelques protections et garanties dans le calcul des retraites et dans la reconversion. Il y a là des inquiétudes à lever. Elles pèsent sur la durée des carrières.

**En résumé, nous pourrions dire que le métier militaire, imposant un statut particulier contraignant, loin des facilités de la vie civile, nécessite impérativement des dérogations à la loi commune dans des domaines qui relèvent autant de la vie privée que de la vie professionnelle. Ces mesures sont naturellement, pour beaucoup, liées à une considération financière. Une grande part de la fidélisation dépend donc du regard que les politiques, au plus haut niveau, voudront bien porter sur la Défense et la condition militaire.**

Henri Roure et Jacques Février