



**MINISTÈRE
DES ARMÉES**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

**Armée de Terre
Commandement Terre pour le territoire national
Division Réserves**

Paris, le 16 Mai 2022
N°2022-500270/ARM/COMTN/RESERVES/NP

Le général de division Patrick Poitou
commandant Terre pour le territoire national
délégué aux réserves de l'armée de Terre

à

Monsieur le général d'armée
chef d'état-major de l'armée de Terre

OBJET : rapport sur le moral 2021 de la réserve opérationnelle de l'armée de Terre.

ANNEXE : une.

J'ai l'honneur de vous adresser le rapport sur le moral de la réserve opérationnelle de l'armée de Terre pour l'année 2021. Il synthétise les avis des réservistes, consultés lors de tables rondes organisées dans les formations administratives. Mesuré à 4,88 / 6, il se maintient à un niveau satisfaisant.

Les facteurs avancés par les réservistes comme affectant leur moral sont sensiblement les mêmes qu'en 2020. L'équipement – y compris le paquetage –, l'infrastructure et l'administration sont cités. La principale cause d'insatisfaction mentionnée est, cette année encore, la rémunération, en particulier le délai de paiement de la solde (coupure estivale, clôture des soldes avancées en fin d'année, etc.). Les autres sources d'insatisfaction concernent le soutien et la gestion. L'inadéquation entre l'ambition affichée et les ressources budgétaires dédiées est souvent mise en avant.

Les sources de satisfaction sont bien plus prégnantes. Ainsi en est-il du taux d'emploi élevé, de la plus forte exigence opérationnelle, de l'intérêt des activités proposées et de la finalité de celles-ci, étayant le sens de leur engagement de volontaire. L'intégration croissante à l'active, le sentiment grandissant d'utilité, ainsi que la fierté d'appartenir à des unités de l'armée de Terre et de servir la France sont également cités comme de véritables ressorts de motivation.

L'ensemble des sources de satisfaction et d'insatisfaction exprimé par les réservistes est détaillé en annexe.



Annexe

Évaluation du moral des réserves de l'armée de Terre.

En 2021, 130 officiers en situation de responsabilité (2 officiers généraux, 14 chefs d'état-major, 43 chefs de corps, 1 commandant de centre, 1 officier supérieur adjoint, 2 conseillers réserve, 49 officiers adjoint réserve ainsi que 18 commandants d'unité élémentaire de réserve) ont participé à l'évaluation du moral du personnel de réserve servant dans leurs unités.

De nombreux réservistes ont été consultés, participant ainsi indirectement à la rédaction des rapports dans lesquels figurent les commentaires relatifs à la perception du moral et les facteurs explicatifs de sa stabilisation.

Trois « outils » contribuent à la mesure du moral :

- les données statistiques issues des « tables rondes » ;
- l'appréciation des autorités précitées sur le moral de leur formation ;
- les commentaires présentés dans les rapports sur le moral.

1 MESURE DU MORAL

La méthodologie utilisée permet d'évaluer le moral sur une échelle de six niveaux allant d'excellent (6) à exécration (1), détaillée dans le tableau ci-dessous :

Aujourd'hui, comment est votre moral ?	Excellent	Bon	Plutôt bon	Plutôt mauvais	Mauvais	Exécration
	6	5	4	3	2	1

1.1 Mesure du moral des réservistes en 2021

L'agrégation des perceptions exprimées par les réservistes permet de calculer une mesure chiffrée du moral au mois de décembre 2021. **Le moral mesuré en 2021 est ainsi « plutôt bon » (4,88)**. Il se stabilise à un niveau élevé et demeure bien au-dessus de la moyenne. Une très grande majorité de réservistes (70 %) situe son moral à « bon ou plus » ($\geq 5/6$).

1.2 Évolution du moral des réservistes

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Évaluation du moral	4,75	4,85	4,95	5,07	4,86	4,86	4,90	4,88

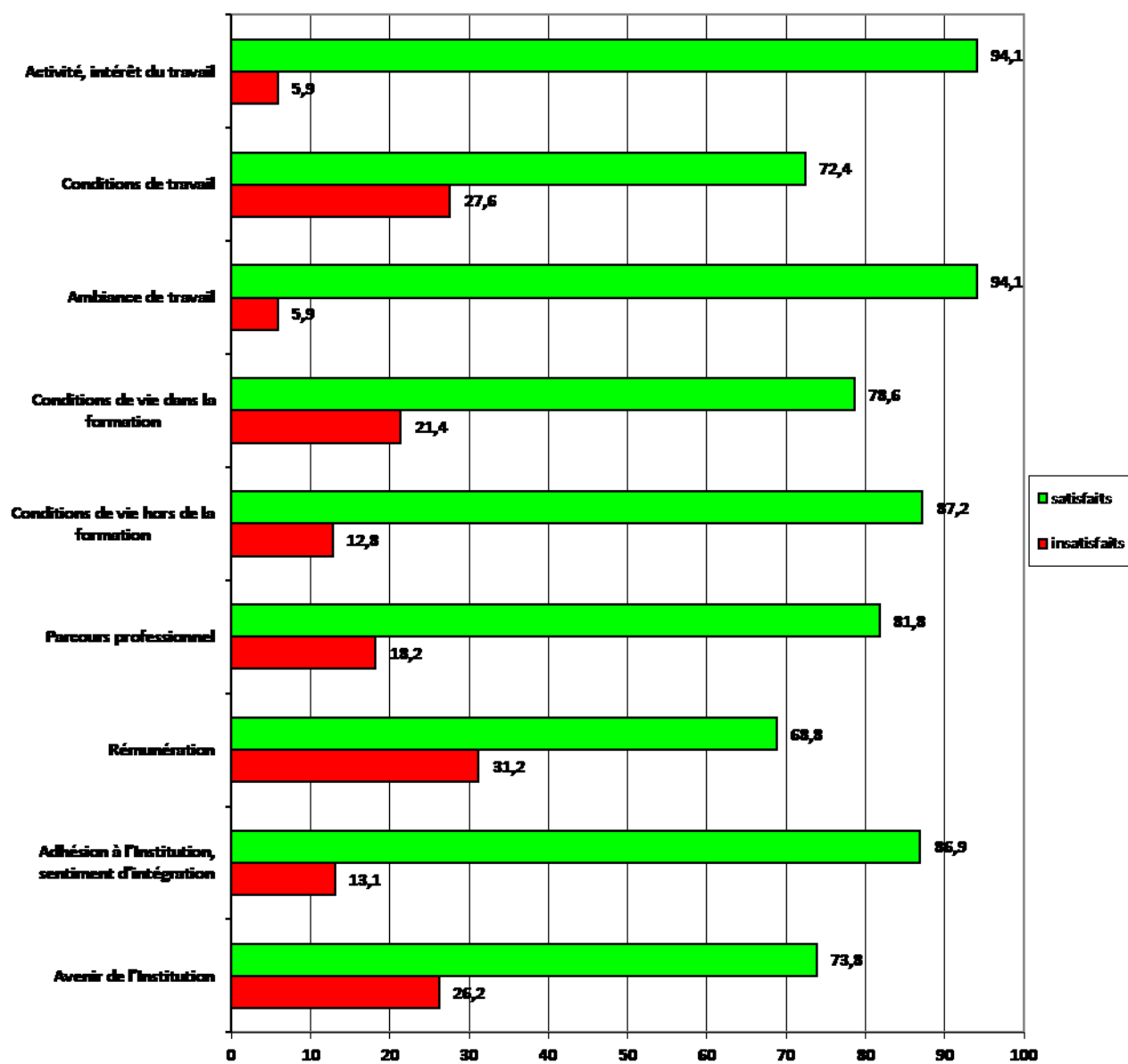
La mesure du moral des réservistes sur les huit dernières années, suivant une méthodologie inchangée, montre **une stabilisation** à un niveau très satisfaisant.

1.3 Thèmes généraux

Le tableau ci-après présente sous forme chiffrée la synthèse des thèmes des différents rapports émanant des unités sondées. Ils sont sensiblement positifs.

Tous ces facteurs sont repris dans l'analyse qualitative détaillée au paragraphe 3, qui vient mettre en lumière les préoccupations et les satisfactions des réservistes.

Taux de satisfaction par thème (en %)



2 MORAL

2.1 Moral sous forme de graphique

Les facteurs influençant le moral sont représentés dans le graphique infra :

- les facteurs humains (motivation, fierté et sentiment d'utilité), les moyens mis à disposition pour la préparation opérationnelle et l'entraînement des réservistes influencent positivement le moral des réservistes ;
- en 2021, quatre principaux facteurs peuvent être identifiés comme ayant une incidence négative sur leur moral (cadre en rouge du graphique).



2.2 Contexte du moral en 2021

Les effets de la crise sanitaire (COVID-19) ont été particulièrement ressentis sur la vie au sein des unités et l'ambiance de travail au quotidien. Les craintes liées aux conséquences de la crise sanitaire sur leur emploi civil, les changements dus au déploiement du SI interarmées ROC et surtout le ressenti d'une forte insuffisance des budgets alloués à la réserve expliquent la mesure chiffrée de ce moral.

De plus, le confinement du printemps et le gel des activités de la réserve jusqu'à la période estivale ont laissé nombre de réservistes dubitatifs voire interloqués sur le rôle qu'ils pouvaient jouer lors d'une crise sur le territoire national alors que la plupart était disponible. Un certain nombre ont quitté la réserve face à leur non emploi en situation de crise majeure (pandémie) sur le sol métropolitain ou ultramarin.

Cependant, étant associés aux réflexions sur la mise en place du nouveau modèle et à l'entraînement lié à la haute intensité, ils ont éprouvé un regain d'intérêt. L'adhésion à l'institution, la fierté d'appartenir à son corps et la motivation à remplir la mission semblent intactes.

Par ailleurs, les plus jeunes mettent beaucoup d'entrain à effectuer leur période de réserve et ceci est gage d'une réserve motivée. Vierge de tout passé militaire, la « nouvelle génération » acquiert rapidement et de manière homogène les gestes et les postures requis pour les différentes missions confiées.

Enfin, la plus grande exigence en matière de préparation opérationnelle ne semble pas rebuter les nouveaux réservistes, bien au contraire s'ils bénéficient d'équipements et d'entraînements « durcis ».

3 FACTEURS INFLUENÇANT LE MORAL

3.1 Facteurs négatifs

Les facteurs négatifs sont sensiblement identiques à ceux de l'exercice 2020. En effet, les problèmes et les lourdeurs du fonctionnement administratif additionnés aux difficultés liées à la relation avec l'employeur civil ne semblent toujours pas résolus.

3.1.1 Difficultés pour se libérer de son employeur

La possibilité de se libérer de son activité professionnelle reste problématique pour une grande partie des réservistes.

Le système actuel de convention Armées/Entreprises piloté par la Garde Nationale, efficace dans le cas des grandes entreprises, est jugé inadapté pour les autres sociétés (très petites, petites et moyennes entreprises). Un système plus englobant est attendu. Ainsi, bon nombre de réservistes ne parvient pas à obtenir la disponibilité qu'ils souhaiteraient afin de pouvoir participer davantage aux activités ; certains demeurent des réservistes « *clandestins* » vis-à-vis de leurs employeurs civils, ils prennent sur leurs congés pour effectuer des activités, sans en informer leurs employeurs.

Avec la volonté croissante d'employer des réservistes et la diversification des missions qui leurs sont confiées, il sera difficile de tenir le rythme sans intégrer davantage les parties intéressées. Une évolution législative est vivement souhaitée, afin que soit reconnu le droit du réserviste de s'absenter plus de 5 jours par an pour honorer son engagement dans la réserve.

3.1.2 Rémunération

Sous ce vocable sont regroupées les difficultés relatives à la solde, aux frais de déplacement et aux modalités et délais de leur versement.

La solde est un élément ayant favorablement et défavorablement influencé le moral. Favorablement, car elle est non imposable et permet de « compenser » les jours de congés pris pour participer aux activités. Défavorablement, car une forte proportion de la population réserviste est diplômée (les profils au-delà de bac + 3 sont répandus) et touche une solde substantiellement inférieure à son salaire. De plus, s'ils utilisent leur véhicule personnel, les frais de déplacement payés ne couvrent pas toutes les dépenses.

Enfin, si l'exonération fiscale de la solde des réservistes est un facteur positif pour le moral des réservistes, les délais de paiement des activités effectuées sont jugés excessifs. Ils sont même ressentis comme un manque de considération lorsqu'il atteignent 45 à 60 jours. En ce sens, est à plusieurs reprises cité un report en 2022 du paiement des activités réalisées après le mois d'octobre 2021.

À ce sujet, le SI interarmées ROC, dont le bloc « Mes activités » et les procédures associées doivent à terme réduire le délai de paiement de la solde, porte des attentes de sensible amélioration. L'accélération du déploiement des modules de cet outil interarmées est vivement souhaité car il est la clé principale de la simplification de l'administration d'après les plus jeunes réservistes.

3.1.3 Administration

Alors même que les directives nationales vont dans le sens d'une simplification des procédures et d'allègement de la gestion, les lourdeurs administratives restent encore une préoccupation. Les cadres de réserve sont inquiets face à l'augmentation de la charge de travail (rédaction des notes, recensement des effectifs, rédaction des comptes rendus, commande de matériels, etc.) et des nouvelles responsabilités qui leur incombent.

La nouvelle procédure SNCF reste compliquée, elle impose d'anticiper les missions et ne permet pas d'accéder à la totalité des trains.

Le déploiement du SI interarmées ROC est assez bien accepté même s'il génère de l'inquiétude, essentiellement chez les plus anciens.

3.1.4 Conditions de travail

Les réservistes souhaiteraient bénéficier des mêmes équipements que leurs camarades d'active.

Ils déplorent une sous-dotation en équipements du combattant (armement, optiques, etc.), qui d'après eux, est principalement liée aux différents plans d'équipement qui ne couvrent que les besoins du personnel d'active. Dans les unités, des solutions palliatives sont donc mises en place mais cela n'est pas jugé satisfaisant. Une politique globale plus ambitieuse est espérée.

Les problèmes d'hébergement et de mobilier, s'ils sont connus, sont récurrents et créent de l'insatisfaction. À titre d'illustration, l'absence de locaux adaptés imposant aux réservistes de stocker leur paquetage à leur domicile est parfois citée.

D'autre part, ils demandent la mise en place de TIC (Terminal Intradef du cadre) pour les réservistes en situation de responsabilité, afin d'améliorer la communication et la diffusion des documents de travail en dehors des journées de convocation. L'accès à une connexion internet est essentiel pour garantir un lien permanent entre la formation d'emploi et le réserviste.

Enfin, les difficultés persistantes liées au fonctionnement du logiciel fd@ligne engendrent des délais de remboursement des frais de missions jugés anormalement longs et l'obligation d'avancer les frais est non seulement mal perçue, mais aussi pénalisante.

3.2 **Mise en condition opérationnelle**

3.2.1 Budget

Le budget, qui constituait une satisfaction majeure de 2015 à 2019, est redevenu une source d'insatisfaction avec le retour des restrictions.

Les contraintes budgétaires connues depuis 2020 ont conduit à l'annulation de certaines activités. L'annonce brutale de l'arrêt de la saisie des activités à compter d'octobre a entraîné une incertitude sur le devenir de celles programmées jusqu'en décembre et sur leur calendrier de paiement.

De plus, l'enveloppe budgétaire (T2) allouée aux formations suscite de nombreuses interrogations chez l'ensemble des réservistes. Ils estiment que celle-ci n'est pas en adéquation avec la volonté d'avoir une réserve plus opérationnelle et disponible.

3.2.2 Ressources humaines

Les limites d'âge, notamment pour les militaires du rang et les sous-officiers subalternes, sont considérées comme trop contraignantes et obligent à un *turn-over* significatif parmi les réservistes les plus qualifiés. Celles-ci gagneraient, d'après le personnel encadrant de réserve, à être allongées à l'instar de celles des réservistes du ministère de l'Intérieur.

Enfin, l'annonce d'une réduction des postes au REO 2022 a suscité une inquiétude (suppression de la marge dite frictionnelle de 10 % à la demande de la DRHMD), alors que la volonté de servir reste très forte.

3.2.3 Formation

Les stages proposés et les qualifications obtenues sont appréciés par les réservistes. Ils estiment que l'instruction et l'entraînement leur permettent de remplir leur mission en toute sécurité.

Le souci constant, lors des formations, d'impliquer du personnel d'active, est apprécié et participe à la fidélisation. La présence de cadre d'active est systématiquement recherchée par les plus jeunes qui ne souhaitent pas un fonctionnement non intégré où la réserve « gère » la réserve.

Enfin, le durcissement de l'entraînement dans le cadre de la préparation à un engagement majeur et la perspective d'être formés aux nouveaux savoir-faire tactiques liés au C3T entretiennent la motivation.

3.2.4 Emploi - Activités

La réalisation de missions opérationnelles a un effet très positif sur le moral des réservistes. Ce niveau d'engagement assez élevé permet de monter en compétence. Les réservistes souhaitent donc être davantage employés en mission et apprécient d'être sollicités pour l'OP SENTINELLE.

La possibilité de partir en OPEX ou en MCD est aussi appréciée et participe au renforcement de l'intégration et de la reconnaissance des réservistes au sein de l'armée de Terre.

L'emploi des réservistes dans le cadre de l'engagement opérationnel renforce le sentiment d'utilité au sein de l'armée de Terre.

En revanche, ils estiment que les missions PRODEF (garde de leur emprise, des hopitaux militaires, des lycées de défense ou des entrepôts de munitions par exemple) restent encore trop nombreuses et sont perçues comme effectuées au détriment de leur entraînement ou de missions jugées plus opérationnelles.

Enfin, le nombre annuel de jours d'activité limité à 36,5, même s'il est compris, génère de la frustration. Les réservistes servant en qualité de complément individuel souhaiteraient être convoqués jusqu'à 60 jours par an, afin d'exécuter pleinement leurs missions.

3.3 Facteurs humains

3.3.1 Relations

Certains réservistes ont le sentiment que l'active méconnaît la réserve et ils regrettent parfois la qualité des relations active/réserve. Cela est ressenti comme un manque de considération à leur égard, jugé toutefois en diminution.

3.3.2 Intégration

La confiance accordée par le commandement à la réserve contribue au sentiment d'appartenance à l'armée de Terre.

La mise en place d'une politique RH des réservistes (cursus, chancellerie..) est appréciée, et plus particulièrement par les *ab initio* et les sous-officiers subalternes.

4 CONCLUSION

Le moral des réservistes pour l'année 2021 est bon, principalement porté par un taux d'emploi élevé qui nourrit un sentiment d'utilité, une plus forte exigence opérationnelle reçue comme une forme de reconnaissance, l'intérêt et surtout la finalité générale des activités proposées. Cela est source de fierté de servir et donne du sens à leur engagement.

Les motifs d'insatisfaction exprimés sont d'abord de nature matérielle. Ils portent essentiellement sur leur administration jugée trop pesante – en particulier le délai de paiement de la solde jugé excessif – et leur gestion, parfois considérée comme insuffisamment souple (parcours, limites d'âge, statut vis-à-vis de l'employeur, etc.). Mais la nature matérielle de ces motifs masque des ressorts plus profonds comme peuvent l'illustrer les remarques portant sur le défaut d'équipement. Derrière les questions sur le nombre de treillis se cache une attente de reconnaissance, mêlée à une aspiration à une forme d'équité avec le personnel d'active. Mais plus encore, ce type d'échange évolue quasi systématiquement vers une interrogation portant sur l'adéquation entre l'ambition forte et motivante de l'armée de Terre pour sa réserve opérationnelle et les ressources qui lui sont réellement dédiées.

Si la sincérité des personnes dont les appréciations ont été recueillies ne peut être mise en doute, les informations recensées sont pour partie des perceptions individuelles. Elles peuvent parfois illustrer des réalités locales finalement peu représentatives. Ainsi, par exemple, le budget activité 2021 a-t-il été considéré comme particulièrement restrictif, alors que l'activité 2021 a été – en moyenne – supérieure d'environ 4 % à celle de l'année précédente (871 925 jours d'activité effectués en 2021 contre 840 315 en 2020).

Toutefois, les motifs d'insatisfaction touchent au cœur des défis qui restent ceux de l'armée de Terre s'agissant de sa réserve opérationnelle et, en premier lieu, la simplification et l'amélioration du recrutement, de l'administration et de la gestion des réservistes. Priorité du 1^{er} temps du plan réserve 2020-2030, ce défi s'impose à l'armée de Terre avec d'autant plus de force qu'elle devra probablement augmenter drastiquement l'effectif de sa réserve opérationnelle, concurrencée en cela par la gendarmerie et la police nationale. Le SI interarmées ROC en sera un des principaux outils.

LISTE DE DIFFUSION

COPIES :

- EMAT ;
- CFT ;
- DRHAT ;
- SIMMT ;
- IAT ;
- CONSRES CEMAT ;
- CONSRES MGAT ;
- CONSRES COMFT ;
- CONSRES DRHAT ;
- CONSRES GIAT ;
- CONSRES DCSIMMT ;
- COMTN / CEM .