

HAUT COMITÉ D'ÉVALUATION DE LA CONDITION MILITAIRE

15^e RAPPORT

L'EMPLOI DES MILITAIRES APRÈS LEUR DÉPART DES FORCES ARMÉES

RAPPORT THÉMATIQUE

JUILLET 2021

HAUT COMITÉ D'ÉVALUATION DE LA CONDITION MILITAIRE

RAPPORT THÉMATIQUE 2021

1. Créé par l'article 1^{er} de la loi du 24 mars 2005 portant statut général des militaires, devenu l'article L4111-1 du code de la défense, le Haut Comité d'évaluation de la condition militaire (HCECM) a pour mission, « *d'éclairer le Président de la République et le Parlement sur la situation et l'évolution de la condition militaire (...). Dans son rapport annuel, il formule des avis et peut émettre des recommandations* ».

Les **neuf personnalités indépendantes et bénévoles** qui le composent actuellement¹ ont été nommées pour quatre ans par les décrets du Président de la République du 3 septembre 2018 et du 9 septembre 2019.

2. Le rapport annuel du Haut Comité est scindé en deux parties :

- un **rapport thématique**, objet du présent document ;
- un rapport statistique, incluant le suivi des recommandations, appelé **revue annuelle de la condition militaire**, diffusé à l'automne.

3. Le Haut Comité a successivement traité dans ses treize premiers rapports thématiques de l'attractivité des carrières militaires et des rémunérations (2007), de la mobilité des militaires (2008), de la reconversion (2009), des pensions militaires de retraite (2010), de la condition des militaires en service hors métropole (2011), de la condition des militaires du rang et, de nouveau, des rémunérations (2012), des femmes dans les forces armées françaises (2013), de l'administration des militaires (2014), des perspectives de la condition militaire (2015), de la condition des militaires engagés dans les missions de protection du territoire national et de la population (2016), de la fonction militaire dans la société française (2017), de la vie des militaires et de leur famille selon le lieu d'affectation (2018), de la mort, de la blessure et de la maladie (2019) et enfin des pensions militaires de retraite (2020).

4. Le Haut Comité, dans ses analyses comme dans ses constats, se tient strictement à la mission d'instance indépendante qui lui a été confiée par la loi. Il formule les appréciations que lui inspirent les situations observées, sans s'interdire d'émettre les recommandations qui lui paraissent découler de ces constats.

5. Pour disposer d'un état des lieux le plus large possible, le Haut Comité a réalisé des études sur plusieurs points intéressant le thème du présent rapport. Ces travaux sont restitués dans le corps du rapport et les annexes et contribuent au rôle d'observatoire que tient le Haut Comité pour éclairer l'évolution de la condition militaire. Ces travaux ont bénéficié de l'appui de Défense mobilité, du bureau de la valorisation et de la transition professionnelle de la gendarmerie ainsi que des forces armées. Par ailleurs, à la demande du Haut Comité, la délégation à l'information et à la communication de défense (DlCoD) a bien voulu conduire en janvier 2021, auprès d'un échantillon représentatif de 1 093 militaires des forces armées et de la gendarmerie une enquête d'opinion sur la reconversion et les dispositifs d'accompagnement.

¹ Annexe 2, composition du HCECM.

Au titre de l'année 2020, hors rémunérations et charges sociales, les dépenses de fonctionnement du HCECM se sont élevées à 9 784 €. Ces dépenses recouvrent pour l'essentiel le remboursement des frais de déplacement des membres et le financement des publications.

Les rapports du Haut Comité d'évaluation de la condition militaire sont disponibles au format numérique :

- sur le site Internet du ministère des armées :
www.defense.gouv.fr (onglet « Vous et la Défense ») ;
- sur le site Internet de La Documentation française :
www.ladocumentationfrancaise.fr ;
- sur le site intranet du ministère des armées et sur celui de la gendarmerie.

SYNTHÈSE EXÉCUTIVE

L'emploi des militaires après leur départ des forces armées

L'une des singularités du métier des armes tient à ce que le militaire le quittera à un âge encore éloigné de celui auquel ses concitoyens prennent leur retraite et, le plus souvent, encore jeune, comme c'est le cas pour les militaires du rang. Trouver un emploi dans le secteur civil – une entreprise ou une administration – est pour ce militaire une nécessité.

Chaque année environ 30 000 militaires quittent les forces armées et la reconversion est une réalité pour plus de 22 000 d'entre eux.

Elle est aussi une politique assumée par l'État et constitue un élément de la condition militaire.

Douze ans après son III^{ème} rapport, sur la reconversion des militaires, le Haut Comité d'évaluation de la condition militaire a décidé de faire de ce sujet l'objet de son XV^{ème} rapport.

Depuis lors, les moyens de la politique de reconversion, le contexte économique et social, les administrations publiques ont connu des modifications et des évolutions, parfois importantes. Le moment est venu d'y revenir, et de faire un état des lieux.

À plusieurs égards ce XV^{ème} rapport s'inscrit dans le prolongement du rapport de l'année dernière sur les pensions militaires de retraite. Comme celles-ci la reconversion des militaires concourt à un objectif de défense essentiel pour l'armée française, une armée d'emploi : en aidant les départs elle facilite la régénération des forces armées et permet de conserver leur jeunesse relative.

Le sujet choisi cette année a conduit le Haut Comité à auditionner des représentants de la société civile - des entreprises et des employeurs publics, administrations de l'État, collectivités territoriales et établissements publics - davantage qu'il n'en a jamais eu l'occasion jusqu'ici. Il a pu ainsi mesurer la perception du militaire par le monde professionnel civil.

Il en ressort une impression contrastée et paradoxale, celle d'une certaine méconnaissance par ce dernier du militaire, sans doute croissante, mais celle également d'un a priori favorable des employeurs, dans l'ensemble conscients de l'existence d'un « savoir être » du militaire qui rassemble des qualités recherchées dans la très grande majorité des entreprises et des administrations : courage, fiabilité, sens de la mission, capacité à travailler en équipe, à gérer des situations de crise, ou encore, à rendre compte.

Il en ressort aussi des questionnements qui, au-delà du thème du XV^{ème} rapport, touchent au rapport entre les militaires et la société, le Haut Comité soulignant à cet égard combien l'emploi d'anciens militaires dans des entreprises, des administrations de l'État, des collectivités territoriales est un moyen, dès lors que les intéressés s'y prêtent, avec les réservistes, de participer à la diffusion de l'esprit de défense.

Cette situation appelle, dans le domaine de la reconversion, à un développement des liens entre tous ses acteurs et le monde professionnel civil qui, plus largement, doit s'inscrire dans le cadre du rapprochement entre la Nation et son armée.

C'est le fil directeur des propositions de ce rapport.

Mais au-delà des améliorations de tel ou tel aspect de la chaîne et des dispositifs de reconversion c'est une nouvelle étape qu'il faut faire franchir à la reconversion. Pour le Haut Comité elle ne doit

plus se limiter aux seules actions au moment du départ du militaire, aussi importantes soient-elles. Il convient de faire de l'employabilité du militaire une qualité qui va se construire tout au long de la carrière et qui sera le plus aisément et immédiatement possible perceptible par tout employeur étranger au monde militaire.

Le Haut Comité en est convaincu : dans un monde qui change toujours plus vite, et où les incertitudes s'accumulent, alors que tant de défis sont à relever, l'engagement des militaires dans l'économie et les services publics après leur départ des forces armées – forts des valeurs, de l'expérience et des qualités qui sont les leurs – est une opportunité.

Encore faut-il que les entreprises et les administrations soient pleinement en mesure de se saisir de cette chance.

Mieux le leur permettre, tel est aussi l'objet des propositions de ce quinzième rapport.

1. L'emploi des militaires après leur départ des forces armées : une nécessité imposée par le modèle d'armée de la France

L'action de l'État en faveur du retour à une activité professionnelle dans la vie civile des militaires qui quittent les forces armées est ancienne et a une raison d'être singulière.

Une politique récente

Tandis que les pensions militaires sont apparues dès le XVII^e siècle pour tenir compte de la brièveté des carrières militaires et récompenser les services rendus, la reconversion, qui obéit pour partie aux mêmes ressorts, est née plus tard. À partir du Consulat et de l'Empire des emplois sont réservés aux anciens militaires avec, pour commencer, les emplois de garde-champêtre et de douanier. Une diversification de ces emplois s'opèrera par la suite. Au lendemain de la deuxième guerre mondiale et après la décolonisation des mesures temporaires d'aide au retour à la vie civile sont adoptées, notamment dans le domaine de la formation. Le contexte est celui d'une forte déflation d'effectifs et du départ de nombreux officiers.

Le droit à une formation professionnelle est expressément reconnu par le statut général des militaires créé par la loi du 13 juillet 1972: le militaire « *qui accomplit des services d'une durée d'au moins quatre années reçoit, s'il le demande, une formation professionnelle le préparant à l'exercice d'un métier dès le retour dans la vie civile.* » (Article 95).

La professionnalisation des armées engagée en 1996 et le besoin de pourvoir à des recrutements massifs qui en résulte, vont faire des mesures d'aide à la reconversion un argument d'attractivité et conduire à lui donner une ampleur plus grande. Enfin en 2009 s'ouvre, jusqu'en 2015, une période de réduction des effectifs des forces armées, qui amène la création d'un opérateur de l'État spécialement chargé de la reconversion des militaires.

Dotée de moyens propres

La reconversion des militaires s'appuie aujourd'hui sur un ensemble complet de moyens, d'actions et d'aides. L'agence de reconversion de la défense, Défense mobilité, est présente dans les territoires à travers 36 antennes en métropole, cinq outre-mer, auxquelles s'ajoutent un centre de formation professionnelle et les missions de reconversion des officiers et des officiers généraux. Pour sa part, le dispositif de la gendarmerie se déploie dans 22 centres d'orientation et d'information en région et 8 cellules implantées outre-mer. Près de 12 000 militaires ont chaque année recours aux services de Défense mobilité et de la gendarmerie pour un montant de dépenses de plus de 80 millions d'euros par an.

Les principaux dispositifs dédiés sont inscrits dans le code de la défense. Ils comprennent des aides au départ, à l'évaluation et à l'orientation professionnelle, à la formation professionnelle, des congés rémunérés, congé de conversion, congé pour la création d'entreprises ainsi que des voies d'accès à l'emploi public réservées aux militaires, comme l'article L4139-2 du code de la défense.

Après agrément par son gestionnaire le militaire peut être détaché dans un emploi public et au terme d'un certain délai titularisé dans le corps d'accueil. Cette procédure de l'article L4139-2 n'est pas exclusive de toutes les autres voies d'accès à la fonction publique, ouvertes aux militaires quand ils en remplissent les conditions, qu'il s'agisse de recrutements par concours ou par contrat, et qui sont par ailleurs largement utilisées par les militaires, comme les gendarmes qui rejoignent des polices municipales.

Sans être un élément de la politique de reconversion, la pension militaire de retraite à jouissance immédiate à laquelle le militaire a accès, selon les cas, au terme de 17, 20 ou 27 ans de services, concourt à faciliter le retour à la vie civile du militaire en lui assurant un revenu pouvant être cumulé avec les prestations de chômage ou tout revenu d'activité.

Le Haut Comité a constaté que les armées des États-Unis, de la Grande Bretagne mais aussi de l'Italie, de l'Espagne et de l'Allemagne consacrent tous des moyens pour aider leurs militaires à se reconverter, même si les voies retenues sont d'inspiration très différente.

Dans le cas de la France la reconversion répond à des objectifs de défense et de condition militaire qui ont un lien étroit avec son choix de disposer de forces armées d'emploi en mesure d'être engagées à tout moment sur des théâtres d'opérations.

Qui répond aux exigences d'une armée d'emploi

Pour répondre au très large spectre des missions de l'armée, les militaires doivent être disponibles en tout temps et en tout lieu, dans des conditions physiquement éprouvantes et parfois extrêmes, sans considération de « temps de travail »², pouvant aller jusqu'au « sacrifice suprême » (L4111-1 du code de la défense). Ces caractéristiques du métier militaire nécessitent de disposer de personnels jeunes, aptes physiquement à mener toute action militaire. Cet impératif de jeunesse impose structurellement un flux annuel important de départs de militaires des forces armées, dont la grande majorité aura vocation à poursuivre une activité professionnelle dans des emplois civils. L'existence de limites d'âge maximum précoces et le recours massif aux contrats à durée déterminée (54,2 % de l'ensemble des militaires en 2019 mais 76,2 % de ceux de l'armée de terre et 63,5 % de ceux de la marine) en sont le principal moyen. À ce besoin structurel de départs annuels peuvent aussi s'ajouter ceux liés à des politiques de réduction d'effectifs comme cela s'est produit à plusieurs reprises depuis 1945. Dans de tels contextes la reconversion joue alors un rôle d'accompagnement social très important.

Mais l'armée a tout aussi besoin de recruter et de fidéliser, et la reconversion participe à la réalisation de ces objectifs.

Pour pourvoir au large spectre de métiers, de compétences, de spécialités, nécessaire à un modèle d'armée complet d'emploi, les forces armées utilisent différents leviers :

- une politique sélective de « carriérisation » qui permet de constituer un encadrement militaire intermédiaire et sommital très professionnalisé et encouragé à rester durablement au sein des forces armées ;
- une forte promotion interne qui s'accompagne d'incitations au départ pour ceux qui ne peuvent plus progresser ;
- la rémunération, dont certaines composantes indemnitaires, visent à entretenir la fidélisation ;
- le régime des pensions militaires de retraite, qui, ciblant la « colonne vertébrale » de l'encadrement des forces armées, constitue un élément fort de fidélisation.

Les dispositifs de reconversion complètent doublement ces leviers.

Ils participent d'abord à l'attractivité des forces armées : si l'entrée dans les forces armées n'est pas principalement déterminée par la perspective d'une deuxième carrière, celle-ci a son importance pour les militaires du rang qui s'engagent sous contrat à durée déterminée et pour les officiers sous contrat, dont la durée de services est limitée à 20 années.

² Avis du HCECM du 9 avril 2021 relatif à l'éventualité de la reconnaissance par la Cour de justice de l'Union européenne de l'applicabilité de la directive du 4 novembre 2003, dite « du temps de travail » aux militaires.

Ils participent ensuite à la fidélisation. Pour les militaires du rang ce levier de fidélisation agit à travers la condition de quatre ans de services effectifs pour bénéficier du congé de conversion, et celle de cinq années pour postuler à un emploi de catégorie B dans la fonction publique. De même, une reconversion dans le secteur privé sera d'autant plus facile qu'elle s'appuie sur une solide expérience professionnelle, complétée par l'obtention de qualifications reconnues, renforcée par une aide à la reconversion accordée par le gestionnaire. Pour les corps des sous-officiers et d'officiers, ce levier de fidélisation est encore plus marqué. Le reclassement dans la fonction publique civile dans les emplois auxquels peut prétendre le militaire est subordonné à une ancienneté d'au moins cinq années pour les emplois de catégorie B et 10 ans de services en qualité d'officier ou 15 ans de services dont 5 en qualité d'officier pour les emplois de catégorie A.

Qui est un élément de la condition militaire

L'État qui mobilise, forme et arme les militaires pour défendre la Nation, ne peut se désintéresser de ce qu'ils deviennent lorsqu'ils quittent l'armée, à un âge où ils sont encore dans la capacité de travailler, et en ont le droit, et qui, pour la plupart, ne percevront plus de revenus. L'aide alors apportée est aussi une contrepartie des sujétions propres à l'état militaire et à l'engagement dans une armée d'emploi, et à ce titre un élément de la condition militaire, mais une contrepartie d'autant plus nécessaire dans le cas des militaires des armées que l'accomplissement de leurs missions les a tenus éloignés du monde professionnel civil pendant plusieurs années, ce qui est la principale source de difficulté.

La loi consacre précisément cet élément de la condition militaire : le statut militaire « ...offre à ceux qui quittent l'état militaire les moyens d'un retour à une activité professionnelle dans la vie civile... » (article L4111-1 du code de la défense).

Cette politique repose sur un équilibre : aider, donner les moyens aux militaires de trouver un emploi dans le civil est un devoir de l'État, mais il n'y a pas pour autant de droit à l'emploi opposable à l'État qui, par exemple, prendrait la forme d'un droit d'accès à la fonction publique à l'issue du service des armes. Il dénaturerait le sens de l'engagement dans les forces armées.

Qui a une ambition particulière

Quelles sont les conditions d'une reconversion réussie ? Quels sont les objectifs ? Dans le cas des militaires ils sont particuliers car d'ordre personnel et d'ordre collectif à la fois : individuels, pour chaque militaire, pour l'entreprise ou l'administration qui va l'employer, et pour la collectivité nationale. La reconversion réussie est en définitive celle qui, cumulativement, permet au militaire, tout à la fois :

- non seulement de trouver un emploi dans lequel il va trouver à s'épanouir professionnellement ;
- mais aussi de faire bénéficier l'entreprise ou l'administration qui le recrute de ses compétences et qualités acquises dans les forces armées, à commencer par son « savoir être », utiles au monde civil, et dans lesquelles la collectivité nationale a investi pendant son passage dans les forces armées ;
- et enfin, aux côtés des réservistes, de participer à la diffusion de l'esprit de défense et d'être un maillon du resserrement des liens entre les forces armées et la Nation.

Pour le Haut Comité, telle doit être l'ambition non seulement de la politique d'aide à l'emploi des militaires après leur départ des forces armées, mais des militaires eux-mêmes.

2. L'emploi des militaires après leur départ des forces armées : de la reconversion au moment de leur départ à l'employabilité tout au long de leur carrière

La reconversion à l'heure du bilan

Si la reconversion dans le secteur civil est une réalité pour plus des 2/3 des militaires qui quittent les forces armées chaque année et si parmi ceux-ci plus de 60 % d'entre eux ont recours aux

dispositifs de reconversion, si 70 % des reconversions se font dans le secteur privé, ces données recouvrent des différences importantes de situation :

- Différence entre les armées et la gendarmerie, celle-ci étant moins concernée en raison des carrières plus longues des gendarmes, même si la reconversion des gendarmes adjoints volontaires est un enjeu important, et en raison d'une reconversion plus rapide et facile, notamment dans les métiers de la sécurité: au terme d'une année le reclassement des gendarmes (environ 70 %) est supérieur à celui des militaires des armées (environ 60 %), la conséquence étant que les premiers sollicitent beaucoup moins les dispositifs de reconversion, que les dépenses de reconversion sont nettement moins importantes pour la gendarmerie (moins de 5 millions d'euros contre 80 millions pour les armées en 2019), tout comme les dépenses d'indemnisation du chômage (moins de 11 millions d'euros pour la gendarmerie contre plus de 120 millions pour les armées en 2019) ;
- Différence entre les armées, l'armée de terre, pour laquelle la réussite de la reconversion des militaires est un enjeu majeur de fidélisation et d'attractivité et où se retrouvent le plus grand nombre de difficultés, notamment du fait du nombre de militaires du rang peu ou pas qualifiés, quand la marine et l'armée de l'air et de l'espace s'attachent à organiser et maîtriser les départs des militaires ayant une spécialité recherchée et immédiatement transposable dans le secteur privé qui leur offre des rémunérations bien supérieures, ce qui conduit ces deux armées à contractualiser avec de grandes entreprises la régulation de ces départs ;
- Différences entre les militaires, entre le militaire du rang et l'officier général, entre le militaire de moins de 25 ans et celui de 50 ans, entre le militaire possédant une qualification très recherchée dans le secteur privé et le militaire n'ayant pas de qualification transposable dans le secteur civil, pour ne donner que ces exemples.

Malgré la bonne image du militaire auprès des employeurs, l'atout représenté par leur « savoir être », un effort de formation et de reconversion au moment de leur départ des forces armées est nécessaire pour assurer leur employabilité dans un monde profondément différent de celui qu'ils quittent.

Les militaires en sont eux-mêmes bien conscients : 81 % d'entre eux déclarent attendre un accompagnement de la part de l'institution pour faciliter leur reconversion (enquête DICOd janvier février 2021).

Le dispositif de reconversion qui leur est offert s'est indéniablement professionnalisé ces dernières années, et les militaires paraissent dans l'ensemble satisfaits des prestations offertes.

Le Haut Comité considère toutefois que les résultats interrogent. Ainsi, les militaires du rang qui sont partis avec plus de 4 ans d'ancienneté ayant bénéficié des services de Défense mobilité sont, en fonction des années, pour 40 % à 45 % d'entre eux toujours demandeurs d'emploi un an après leur départ des forces armées. Pour quelles raisons ? Qu'en est-il pour ceux qui n'ont pas recours à Défense mobilité ? Les données disponibles ne permettent pas de répondre à ces questions.

Pour le Haut Comité, l'apport du dispositif reste au total difficile à mesurer.

Déjà en 2009 avait-il souligné le caractère fragmentaire et insuffisant des données relatives à la reconversion des militaires. Il réitère aujourd'hui cette observation. Les indicateurs disponibles qui reposent sur les seules données des militaires ayant recours aux services de Défense mobilité ne permettent pas d'avoir un état des lieux complet du reclassement des militaires et du suivi de ceux qui sont indemnisés par Pôle emploi.

Le Haut Comité n'a d'ailleurs pas pu lui-même, au cours de ses travaux portant sur le présent rapport, avoir de réponses à plusieurs interrogations, faute de données ou d'indicateurs disponibles, comme par exemple sur le coût moyen de suivi d'un militaire par Défense mobilité, sur le reclassement des militaires et l'état des militaires indemnisés par Pôle emploi.

À ce constat répond la première des propositions du Haut Comité pour renforcer l'efficacité de la reconversion.

Renforcer l'efficacité des moyens dédiés au retour à une activité professionnelle dans la vie civile

Améliorer l'évaluation de la politique de reconversion

Le Haut Comité recommande l'engagement de travaux en vue d'examiner la pertinence des indicateurs existants, d'en concevoir d'autres, de réaliser des enquêtes qualitatives régulières auprès des anciens militaires ayant bénéficié ou non des dispositifs de reconversion et de procéder à une évaluation de la politique de reconversion au regard de ses objectifs.

Poursuivre l'ouverture sur le monde professionnel civil

Les résultats de Défense mobilité apparaissent globalement appréciés, même s'ils sont difficiles à quantifier, du fait de la faiblesse des indicateurs. Ses dispositifs d'accompagnement ont évolué, l'agence s'est modernisée, ses services se sont numérisés, et sa présence dans les territoires à travers ses antennes est un atout sur lequel il faut s'appuyer pour une ouverture plus importante en direction du monde civil de la chaîne de reconversion. Cette ouverture doit selon le Haut Comité s'appliquer aux niveaux suivants :

- celui du pilotage, avec une participation renforcée au conseil d'orientation de Défense mobilité à des représentants du monde de l'entreprise (y compris les PME et ETI), des fonctions publiques hospitalière et territoriale et de la DGAFF, étant observé que le dispositif de reconversion de la gendarmerie gagnerait également à disposer d'une instance de pilotage intégrant des représentants du monde professionnel civil ;
- celui des agents de Défense mobilité parmi lesquels une place plus importante pourrait être donnée à ceux disposant d'une expérience professionnelle dans le secteur privé ou au sein des fonctions publiques civiles ; leur action pourrait être renforcée au moyen d'outils qu'il y aurait lieu d'adapter aux particularités des parcours et profils militaires, reposant sur des algorithmes ou des intelligences artificielles permettant d'orienter les demandeurs d'emploi vers les entreprises les plus susceptibles de les embaucher ou vers les formations où ils ont le plus de chances de réussir, à l'instar des évolutions observées ces dernières années auprès des acteurs privés du recrutement ;
- celui des antennes de Défense mobilité et aussi des commandements locaux ; s'agissant de ces derniers le Haut Comité souligne l'importance de leur rôle possible dans la reconversion - particulièrement celle des militaires du rang qui souhaitent rester dans la région de leur affectation - à travers les liens qu'il revient aux commandements de tisser avec les autorités civiles et les représentants du monde économique local ; pour le Haut Comité cette dimension de la fonction d'un commandant de base ou de régiment devrait être soulignée par les chefs d'état-major d'armée à ces autorités lors de leur prise de fonctions.

Cette ouverture plus grande de la chaîne de reconversion au monde civil, notamment local, devrait aussi s'accompagner de la constitution d'un véritable réseau de solidarité et de soutien à la reconversion des militaires, comme il en existe par exemple aux États-Unis. Il s'agirait d'une action au long cours impliquant les associations des anciens des écoles d'officiers et de sous-officiers, les associations patriotiques, les associations spécialisées dans la reconversion des militaires et les représentants d'organisations professionnelles et d'employeurs publics.

L'intérêt manifesté ces dernières années par des représentants d'entreprises en faveur du reclassement des blessés atteste de l'existence de réelles capacités de mobilisation de la société civile.

Adapter les actions aux différents publics

Si un appui, adapté, doit être offert à tout militaire, le Haut Comité souligne l'importance de l'action en faveur de quatre publics particuliers

- les militaires quittant les forces armées après une carrière courte de plus de 4 ans, parce qu'ils sont le défi majeur et doivent demeurer la première catégorie de militaires pour laquelle doivent être mobilisés les aides et dispositifs d'accompagnement vers l'emploi : ils sont très largement majoritaires chez les demandeurs d'emploi indemnisés par le ministère des armées et le ministère de l'intérieur et rejoignent la vie civile à un âge qui impose une seconde carrière professionnelle. La limite statutaire des quatre ans de service pour le

bénéfice du congé de conversion qui répond à un objectif de fidélisation, constitue une juste reconnaissance par l'État des services accomplis ;

- *les militaires de moins de 4 ans de services*, essentiellement des militaires du rang, qui sont ceux qui intègrent le moins bien les dispositifs de reconversion ; plus jeunes et moins qualifiés, leur employabilité est plus faible et ils se retrouvent en nombre important dans la population des anciens militaires demandeurs d'emploi indemnisés ; le Haut Comité, considère que l'objectif est qu'aucun militaire ne doit être laissé au bord du chemin ;
- *les militaires blessés*, parce qu'ils sont à juste titre, au niveau politique comme au sein des forces armées, considérés comme une priorité ; des potentialités importantes existent dans les entreprises qui pourraient être stimulées au moyen du recours aussi large que possible, dans les actes de commande publique, y compris des collectivités territoriales, de la clause contractuelle sociale, en rappelant qu'elle peut bénéficier aux militaires blessés ; le Haut Comité observe que les recrutements dans les administrations sont très limités alors que l'État dispose de tous les leviers pour mettre en œuvre cette priorité dans les administrations de l'État ;
- *les conjoints de militaires* car le soutien qui leur est apporté, opportunément développé dans le cadre du plan Famille, est une réponse bienvenue aux conséquences défavorables de la mobilité du militaire sur l'activité professionnelle du conjoint ; ce soutien qui a concerné près de 2 000 d'entre eux en 2019 est bénéfique pour la condition des militaires et de leurs familles, et pour la fidélisation des militaires.

Continuer à servir l'État et le service public après le service des armes

L'engagement dans le métier militaire est aussi un engagement au service de l'État. Pour autant, pour la plupart des militaires, la reconversion dans la fonction publique civile n'apparaît pas comme un prolongement naturel de la carrière militaire. Moins d'un tiers des militaires se reconvertisent dans les administrations publiques, contre les deux tiers dans le secteur privé, les différences de rémunération comptant aussi dans ce choix.

Du point de vue de l'État cette continuité ne devrait-elle pas être facilitée ? Les militaires ont été formés pendant leur service, ce qui a représenté un investissement pour l'État, et les militaires ont des qualités reconnues qui font d'eux, à tous les niveaux hiérarchiques, d'excellentes recrues pour le service public. Au-delà de l'État, si les militaires de la gendarmerie sont nombreux à se reconvertir dans l'administration communale, dans des emplois de police municipale, les militaires des armées se tournent très rarement vers les collectivités territoriales, pourtant intéressées. Or ces prochaines années elles devraient procéder à des recrutements importants en raison d'un grand nombre de départs à la retraite, dans quelque 250 métiers.

Dans cet esprit le Haut Comité formule trois recommandations :

- la mise en place d'un groupe de travail « fonction publique-ministères des armées-ministère de l'intérieur », en y associant les associations d'élus locaux, en vue de rechercher les voies et moyens de faciliter davantage l'accès des militaires aux trois fonctions publiques civiles – État, collectivités territoriales, hôpitaux - notamment dans le cadre du dispositif de l'article L4139-2 ;
- la modification de l'article R4139-11 du code de la défense en vue de permettre l'accès des sous-officiers à des emplois de catégorie A, ce dont ils sont aujourd'hui juridiquement empêchés ;
- dans la logique d'ouverture promue par la refonte des carrières des cadres supérieurs de l'État, de valoriser la richesse des expériences acquises par les officiers généraux (et certains officiers supérieurs) atteints par la limite d'âge, à travers :
 - o la poursuite de leur carrière dans l'encadrement supérieur de l'État ;
 - o l'accès d'officiers généraux à des emplois pourvus en Conseil des ministres, dont le Haut Comité constate qu'il présente depuis de nombreuses années un caractère marginal.

Construire l'employabilité du militaire tout au long de sa carrière

Au-delà des améliorations de la chaîne et des dispositifs de la reconversion au moment du départ, le Haut Comité considère que la reconversion doit reposer sur une nouvelle approche, non plus seulement un ensemble d'actions conduites au moment où le militaire quitte le service des armes,

mais la construction de son employabilité tout au long de sa carrière. Cette action doit impliquer le militaire lui-même, son commandement et le dispositif de formation.

L'employabilité peut ainsi se décliner dans différents domaines :

- acquisition d'un « savoir être » qui constitue la valeur ajoutée de l'armée, enrichi par d'autres acquis transposables dans la sphère civile, dont le militaire doit pouvoir se prévaloir avec l'ancienneté et les changements de fonctions : management, prises d'initiatives etc... ;
- traduction par un équivalent reconnu des formations, qualifications ou diplômes militaires reçus par un militaire ;
- formations du militaire en milieu civil, autant que possible ; d'ouvrir, parallèlement, des formations militaires à des personnels civils.

Cette action serait formalisée par la constitution et l'alimentation régulière d'un *livret d'employabilité* recensant et décrivant les savoir-faire du militaire quelles que soient sa force armée et sa catégorie. Les forces armées pourront s'appuyer sur leur référentiel des compétences, le cas échéant en l'adaptant.

Il s'agirait d'établir un dossier interarmées exportable vers le monde civil afin de rendre compte des éléments constitutifs de l'employabilité du militaire par référence à la transposition de ses compétences dans le monde civil. Ce dossier pourrait être tenu par chaque individu sous le contrôle et avec l'appui de sa hiérarchie.

Cette employabilité, sa perception et sa compréhension par les futurs employeurs, devraient faciliter de façon déterminante, le moment venu, le retour à une activité professionnelle dans la vie civile du militaire.

**L'EMPLOI DES MILITAIRES
APRÈS LEUR DÉPART DES FORCES ARMÉES**

L'EMPLOI DES MILITAIRES APRÈS LEUR DÉPART DES FORCES ARMÉES

SOMMAIRE

Introduction	19
Partie 1.....	21
Les finalités de la reconversion des militaires et son organisation	21
1 La politique de reconversion des militaires concourt aux objectifs de défense et à la condition militaire	21
1.1 Un modèle d'armée qui implique un flux annuel important de départs.....	21
1.1.1 Un impératif de jeunesse	21
1.1.2 Une souplesse d'adaptation aux évolutions des priorités de défense.....	22
1.1.3 Les types et motivations de départ du métier militaire	22
1.1.4 Cas de la gendarmerie	23
1.2 Pour accompagner ces départs, la mise en place de mesures qui font désormais partie intégrante de la condition militaire	23
1.2.1 Une pratique ancienne qui s'est étoffée avec le temps.....	23
1.2.2 Une garantie intégrée dans le statut général des militaires comme composante de la condition militaire	24
1.3 Reconvertir les militaires : un devoir de l'État, un élément de la condition militaire, une chance pour les administrations et les entreprises	25
1.3.1 La reconversion des militaires se voit assigner une pluralité d'objectifs.....	25
1.3.2 Elle constitue ainsi une dimension de la politique des ressources humaines qui nécessite un pilotage fin en raison de risques de conflits avec d'autres objectifs de cette même politique.....	27
1.3.3 Mais constitue au final une opportunité pour les administrations et les entreprises	28
2 La reconversion des militaires s'appuie sur des dispositifs juridiques et organisationnels complets et diversifiés.....	29
2.1 Les dispositifs juridiques organisant la reconversion	29
2.2 La reconversion des militaires : une organisation dédiée et des prestations variées.....	31
2.2.1 Les dispositifs de reconversion des militaires reposent sur une organisation territoriale.....	31
2.2.2 Les prestations d'accompagnement vers l'emploi sont multiples et variées.	31
2.2.3 La réorientation professionnelle et la reconversion des militaires malades et blessés font l'objet d'une attention particulière.....	33
2.2.4 L'accompagnement des conjoints des militaires est renforcé dans le cadre du plan Famille.....	33
3 Éléments concernant des politiques de reconversion des militaires dans quelques armées occidentales	34

Partie 2.....	37
Bilan du fonctionnement de la reconversion.....	37
1 Le départ des forces armées est suivi d'une reconversion professionnelle pour plus des 2/3 des militaires.....	37
1.1 La deuxième carrière dans le civil est une réalité pour plus des 2/3 des militaires.....	37
1.1.1 Chaque année plus de 20 000 militaires sont potentiellement concernés par une reconversion.....	37
1.1.2 Des différences importantes entre les armées et la gendarmerie.....	38
1.2 Une forte majorité des partants sollicite les dispositifs de reconversion même si d'importantes disparités existent.....	40
1.2.1 Le recours des militaires aux services de Défense mobilité de 2018 à 2020.....	40
1.2.2 Le recours des militaires de la gendarmerie à la chaîne de reconversion de 2018 à 2020.....	42
1.3 Un retour à l'emploi difficile à mesurer.....	43
1.3.1 Le retour à l'emploi des militaires des armées.....	43
1.3.2 Le retour à l'emploi des militaires de la gendarmerie.....	48
1.4 Le reclassement dans le secteur public demeure modeste	52
1.5 Un dispositif solide pour accompagner les malades et les blessés mais qui demeure perfectible pour le reclassement dans le secteur public	54
1.6 L'accompagnement des conjoints des militaires porté par la dynamique du plan Famille.....	56
1.7 L'État consacre des moyens importants pour le retour à la vie civile des militaires	58
1.7.1 Défense mobilité	58
1.7.2 Chaîne de reconversion de la gendarmerie	59
1.7.3 Le coût croissant de l'indemnisation du chômage des anciens militaires	60
2 Les forces armées et la reconversion.....	64
2.1 L'armée de terre	64
2.2 La marine et l'armée de l'air et de l'espace	66
2.3 La gendarmerie se caractérise par des carrières longues et de ce fait par une reconversion moins importante que dans les armées.....	70
2.4 Les spécificités de la reconversion au service de santé des armées	71
2.5 Le parcours professionnel des ingénieurs de la direction générale de l'armement facilite une reconversion	73
2.6 Les singularités des autres services	73
2.6.1 Les métiers du service d'infrastructure de la défense favorisent une reconversion immédiate dans le monde civil.....	73
2.6.2 Le service de l'énergie opérationnelle caractérisé par une forte employabilité.....	74
2.6.3 La reconversion au cœur de la politique des ressources humaines du service du commissariat des armées.....	74
2.6.4 La brigade des sapeurs-pompiers de Paris : la reconversion comme levier de fidélisation.....	75
3 Le militaire et la reconversion.....	76
3.1 Le militaire et les dispositifs de reconversion	77

3.2	L'image du militaire vue de l'employeur	79
3.2.1	Une méconnaissance des militaires par le monde civil.....	79
3.2.2	Une exigence d'employabilité dans le secteur privé comme dans le secteur public.....	81
3.3	Les dispositifs de transition professionnelle sont rendus nécessaires par l'éloignement du militaire du monde professionnel civil.....	82
3.3.1	Une méconnaissance du monde professionnel civil par les militaires.....	82
3.3.2	L'impact psychologique de la transition professionnelle	82
3.4	La nécessité de bien préparer sa transition professionnelle	83
Partie 3.....		85
Améliorer les dispositifs actuels pour faciliter l'emploi des militaires après leur départ		85
1	Un préalable : mieux évaluer la politique de transition professionnelle et ses moyens .	85
2	La transition professionnelle au moment du départ des forces armées : les voies d'une amélioration de son efficience.....	86
2.1	Amplifier l'ouverture de la chaîne de reconversion sur le monde professionnel civil....	86
2.1.1	Poursuivre et amplifier l'imbrication des chaînes de reconversion avec le monde civil	87
2.1.1.1	Le pilotage	87
2.1.1.2	Les conseillers	88
2.1.2	Renforcer la coopération entre la chaîne de reconversion et les acteurs locaux	88
2.1.3	Favoriser l'émergence d'un réseau de solidarité et de soutien à la reconversion des militaires	89
2.1.4	Des protocoles avec les entreprises pour organiser les départs dans les spécialités en tension.....	90
2.2	Adapter l'accompagnement aux différents publics	90
2.2.1	Porter attention à l'accompagnement des militaires du rang de moins de 4 ans de services.....	90
2.2.2	La reconversion des militaires quittant les forces armées après une carrière courte de plus de 4 ans reste un défi majeur et demeure la cible principale	91
2.2.3	L'accompagnement des militaires blessés est prioritaire.....	92
2.2.4	L'accompagnement des conjoints pour compenser la mobilité du militaire.....	94
3	Continuer à servir l'État et le service public après le service des armes	94
3.1	Conforter les dispositifs de détachement-intégration.....	95
3.2	Remédier à l'accès marginal des militaires à la haute fonction publique	96
4	Développer l'employabilité du militaire pour faciliter l'accès à l'emploi.....	97
4.1	La construction de l'employabilité du militaire	97
4.2	Le livret d'employabilité du militaire	98

Annexes	99
1. Articles du code de la défense relatifs au Haut Comité d'évaluation de la condition militaire.....	101
2. Composition du Haut Comité d'évaluation de la condition militaire	105
3. Auditions, visites et contributions	107
4. Héritage historique.....	113
5. Les dispositifs juridiques organisant la reconversion.....	119
6. Une organisation dédiée à la reconversion des militaires.....	131
7. Les voies du retour à l'emploi et prestations offertes.....	143
8. Les dispositifs de reconversion des militaires dans quelques armées occidentales.....	159
9. Illustration d'une démarche d'évaluation de la politique de reconversion.....	171
Glossaire	173

INTRODUCTION

Le Haut Comité d'évaluation de la condition militaire s'est déjà intéressé au thème de la reconversion des militaires, en 2009, dans son 3^e rapport. A cette occasion, le Haut Comité avait souligné son importance particulière, indiquant que celle-ci était à la fois :

- Une **aide à caractère social**, ayant pour objet de fournir aux militaires les moyens d'une insertion réussie dans le monde du travail ;
- Un **outil de gestion**, favorisant un dynamisme des carrières sans lequel l'impératif de jeunesse imposé par la finalité opérationnelle des forces armées ne pourrait être totalement satisfait ;
- Un **instrument de la politique de recrutement et de fidélisation** des forces armées, contribuant à l'amélioration de l'horizon professionnel de personnels soumis, pour la majorité d'entre eux, à une forte incertitude sur leur devenir ;
- Un **dispositif à conséquence économique** pour le ministère de la défense, dont le budget supporte le poids financier de l'indemnisation du chômage des anciens militaires.

Douze ans après ces travaux, ces caractéristiques demeurent. La particularité des carrières militaires fondée sur les impératifs d'une armée d'emploi implique un flux annuel important de départs des forces armées, dont la majorité souhaite poursuivre une activité professionnelle hors des forces armées. Chaque année, **près de 30 000 militaires quittent les forces armées et les services, soit près de 10 % des effectifs militaires**. Ce flux souligne d'une part la singularité de la fonction militaire par rapport à la fonction publique et au secteur privé et, d'autre part, l'importance que revêt la reconversion qui doit permettre un accès des militaires, si possible rapide et durable, à l'emploi civil, public ou privé. Le statut général des militaires, dès le premier article du code de la défense (article L4111-1), affirme qu'il « *offre à ceux qui quittent l'état militaire les moyens d'un retour à une activité professionnelle dans la vie civile* », reconnaissant ainsi la reconversion comme composante essentielle de la condition militaire.

Pour réaliser ses travaux et alimenter ses réflexions, le Haut Comité a procédé à l'audition de **15 autorités civiles et militaires** et a conduit des entretiens avec **44 représentants du monde professionnel** public et privé (Cf. annexe 3). Il a effectué **9 visites**, dont deux outre-mer et une séquence de travail avec des auditeurs du centre des hautes études militaires (CHEM). Il a par ailleurs sollicité **18 contributions écrites** auprès d'autorités ou d'organismes concernés par le thème et a fait réaliser une enquête d'opinion par la délégation à l'information et à la communication de la défense (DlCoD) auprès de **1 093 militaires des forces armées et de la gendarmerie**. Au total, malgré les contraintes engendrées par la crise du Covid, les membres du Haut Comité ont pu s'entretenir très librement avec plus de **150 militaires ou anciens militaires**, dans le cadre d'entretiens collectifs ou individuels.

Se fondant sur les données relatives à la reconversion transmises par l'agence de reconversion de la défense, Défense mobilité, et par le bureau de la valorisation et de la transition professionnelle de la gendarmerie, le Haut Comité a pu analyser les populations accompagnées dans une démarche de reconversion en se concentrant sur les années 2018 et 2019. Toutefois, comme c'était déjà le cas en 2009, il n'a pas été possible au Haut Comité d'avoir une appréciation de la situation du militaire dans sa nouvelle activité professionnelle, notamment celle portant sur son niveau de rémunération. Par ailleurs, l'absence d'informations sur les populations quittant l'institution militaire sans passer par les chaînes de reconversion limite significativement l'évaluation de la transition professionnelle des militaires.

Le présent rapport est articulé en trois parties. Après la présentation, dans une première partie, des finalités de la reconversion, des aides au retour à la vie civile mises en œuvre et l'organisation déployée pour accompagner les militaires, il présente, dans une deuxième partie, un bilan des dispositifs existants. Il expose enfin, en troisième partie, les réflexions du Haut Comité pour conforter et améliorer la transition professionnelle des militaires.

PARTIE 1**LES FINALITÉS DE LA RECONVERSION DES MILITAIRES ET SON ORGANISATION****1 LA POLITIQUE DE RECONVERSION DES MILITAIRES CONCOURT AUX OBJECTIFS DE DÉFENSE ET À LA CONDITION MILITAIRE**

La France a fait le choix de disposer de forces armées d'emploi en mesure d'être engagées à tout moment sur des théâtres d'opérations et de remplir toute mission qui pourrait leur être confiée par le Président de la République, chef des armées. Ce choix se traduit par des exigences constitutives d'une politique de gestion des ressources humaines militaires (impératif de jeunesse, recours massif aux contrats, politique sélective de « carriérisation » couplée à une forte promotion interne, politique adaptée de rémunération, régime de pensions militaires de retraites...) dont la reconversion est un élément déterminant. Celle-ci, de par son fort impact sur le recrutement et la fidélisation des militaires, et parce qu'elle est un devoir de l'État, constitue un volet important de la condition militaire.

1.1 UN MODÈLE D'ARMÉE QUI IMPLIQUE UN FLUX ANNUEL IMPORTANT DE DÉPARTS

Les forces armées françaises doivent être « *capables d'opérer sur tout le spectre, ce qui justifie le maintien d'un modèle d'armée complet et équilibré, condition de l'autonomie stratégique française* ». En conséquence, celles-ci doivent disposer « *de l'ensemble des aptitudes et capacités, y compris les plus critiques et les plus rares, pour atteindre les effets militaires recherchés*³ ».

Un tel modèle entraîne la mise en œuvre d'une politique de gestion des ressources humaines militaires qui soit capable de concilier simultanément un impératif de jeunesse, un besoin de compétences de haut niveau et une souplesse permettant de s'adapter aux évolutions de la politique de défense.

1.1.1 Un impératif de jeunesse

Les missions assignées à ces forces armées déployées en France métropolitaine, dans les départements et collectivités outre-mer mais aussi à l'étranger sont très variées : opérations extérieures (près de 8 000 militaires), missions de présence à l'étranger en application d'accords bilatéraux (3 700 militaires des armées et 650 de la gendarmerie), missions de protection du territoire national (surveillance maritime, protection du territoire face à la menace terroriste, police du ciel, de la mer mais aussi 7 200 militaires des forces de souveraineté outre-mer...), missions de sécurité civile (plus de 12 000 militaires à Paris et Marseille notamment) ou missions de sécurité intérieure (sécurité publique sur 95 % du territoire et 50 % de la population⁴, maintien de l'ordre, y compris outre-mer où sont affectés plus de 4 000 militaires de la gendarmerie et 21 escadrons de gendarmerie mobile déployés en renfort permanent...) et de protection des institutions (garde républicaine).

Pour répondre à ce **large spectre de missions**, les forces armées doivent être **disponibles en tout temps et en tout lieu**⁵, **dans des conditions physiquement éprouvantes et parfois extrêmes**⁶, **sans considération de « temps de travail »**. Ces caractéristiques du métier militaire imposent de **disposer de personnels jeunes, aptes physiquement à mener toute action militaire**. Cet impératif

³ Les citations sont extraites de la *Revue stratégique de défense et de sécurité nationale* de 2017.

⁴ Le maillage territorial de la gendarmerie couvre 95 % du territoire national avec 3 800 implantations.

⁵ « *Les militaires peuvent être appelés à servir en tout temps et en tout lieu* », article L4121-5 du code de la défense.

⁶ Pour illustrer cet impératif de jeunesse et les contraintes physiques auxquelles sont exposés les militaires, on peut citer les exemples suivants : le poids de l'équipement d'un fantassin engagé en opérations dans la bande sahélo-saharienne est de 25 kg ; une patrouille Sentinelle effectue 20 km par jour en moyenne avec près de 20 kg d'équipements (cf. 10^e rapport du HCECM, p. 61) ; un pilote de Mirage 2000 ou de Rafale peut, potentiellement, encaisser 9 G dans certaines phases de vol, notamment en combat aérien ; un équipage embarqué fonctionne par quart et passe en moyenne 92 jours en mer (cf. 11^e rapport du HCECM, p. 39).

de jeunesse a pour conséquence principale d'imposer un pourcentage élevé de militaires sous contrat (Cf. infra).

1.1.2 Une souplesse d'adaptation aux évolutions des priorités de défense

À diverses périodes, les armées ont été confrontées à des politiques de forte réduction de leurs effectifs. Ainsi, depuis un quart de siècle les forces armées ont dû s'adapter dans le domaine des ressources humaines à de nombreuses évolutions : suspension de la conscription s'accompagnant de recrutements, phase de réduction des effectifs à partir de 2009 et remontée des effectifs depuis 2015.

Ces mesures contribuent à provoquer un flux de départ annuel conséquent de militaires encore en âge d'exercer une activité professionnelle.

Ainsi, quel que soit le contexte, les caractéristiques des forces armées françaises impliquent un flux annuel important de départs de militaires des forces armées, dont la majorité souhaitera poursuivre une activité professionnelle dans des emplois civils.

Ce flux annuel est de l'ordre de 25 000 à 30 000 militaires qui sont d'une part recrutés dans les forces armées et formations rattachées⁷ et d'autre part qui quittent la fonction militaire⁸ dont un peu moins de la moitié bénéficie d'une pension militaire de retraite à liquidation immédiate. **C'est donc près de 10 % des effectifs qui sont ainsi renouvelés tous les ans.**

1.1.3 Les types et motivations de départ du métier militaire

Les forces armées, afin de répondre à cet impératif de jeunesse, sont amenées à devoir renouveler chaque année un pourcentage important (de l'ordre de 10 %) de leurs militaires. Ces départs sont de deux sortes :

- Les **départs contraints** de l'institution, dont la grande majorité est constituée des militaires ayant atteint la limite d'âge de leur grade. S'y ajoutent ceux des militaires dont l'institution considère qu'ils ne répondent pas aux exigences comportementales ou techniques de leur métier et auxquels un renouvellement de contrat n'est pas accordé. Ce flux de départ est par définition parfaitement géré par les forces armées.
- Les **départs spontanés**, dont la gestion est plus complexe. En effet on distingue parmi ceux-ci,
 - o les départs qui font l'objet d'un accord des directions des ressources humaines (il n'est en effet pas concevable pour elles de maintenir à long terme sous l'uniforme un militaire qui souhaite changer d'orientation professionnelle) ;
 - o les départs qui s'imposent à l'institution parce qu'ils sont conformes au statut des militaires. Ceux-ci ne sont pas toujours prédictibles, en volume, en grade et en ancienneté, tant ils sont en partie liés à la situation économique internationale, et bien sûr aux conditions d'emploi et aux engagements assignés aux forces armées elles-mêmes.

Les motifs de ces **départs spontanés** sont variés :

- les **départs précoces, pendant la période probatoire**⁹, révèlent une inadéquation de la personne à l'engagement militaire ou au poste sur lequel elle a été recrutée, ou une déception, liée à une incompréhension, au sentiment que la réalité ne correspond pas aux attentes ;

⁷ 30 492 militaires recrutés en 2019 (ministère des armées et gendarmerie), 28 18 militaires en 2018, 30 694 en 2017 et 33 999 en 2016. Cf. *Revue annuelle de la condition militaire*, décembre 2020, HCECM, p. 58.

⁸ 24 409 militaires (ministère des armées et gendarmerie) ont quitté définitivement le service actif en 2019. Cf. *Revue annuelle de la condition militaire*, décembre 2020, HCECM, p. 119.

⁹ Pour les militaires du rang, le contrat d'engagement initial souscrit ne devient définitif qu'à l'issue d'une période probatoire de six mois au cours de laquelle chacune des parties peut mettre fin à ce lien, unilatéralement. Cette période peut être renouvelée une fois par l'administration, soit pour inaptitude médicale, soit pour insuffisance de formation.

- **l'engagement militaire peut avoir été conçu dès le départ comme temporaire** et ne constituer qu'une première étape dans un projet personnel, motivée par la recherche d'une formation humaine ou technique ou un désir d'aventure ;
- le **déroulement de carrière** influence de manière importante le lien à l'institution militaire. Quelle que soit la catégorie, le militaire est sensible à sa progression de carrière. Lorsque les **perspectives d'évolution** sont moins intéressantes ou que le militaire ne répond pas aux attentes de la hiérarchie, le départ de l'institution peut être recherché. C'est le cas par exemple pour le militaire du rang qui perçoit qu'il ne pourra devenir sous-officier ou pour l'officier qui n'a pas réussi le concours d'accès à l'école de guerre ;
- l'atteinte du jalon de **la retraite à jouissance immédiate** (RJI) est un facteur important de départ. Le fait d'atteindre ce jalon peut pousser le militaire à envisager une deuxième carrière professionnelle dans le civil. La RJI constitue une sécurité financière qui facilite la décision de changement de vie ;
- l'écart de rémunération **avec le monde civil est un facteur de départ important dans certaines spécialités**, d'autant que s'y ajoutera une moindre obligation de mobilité géographique ;
- une **moindre motivation** pour les fonctions, fondée sur le sentiment de perte de qualification, de technicité, de faire des tâches moins intéressantes est également un facteur de départ ;
- le rôle de **l'environnement familial** est très souvent cité dans les raisons qui motivent le départ de l'institution. Il concerne davantage les militaires plus avancés dans la carrière. Les contraintes deviennent trop fortes pour la vie familiale en termes d'emploi du temps ou de lieu de vie et d'obligation de mobilité. L'impact sur l'emploi du conjoint, la scolarité des enfants, l'accès à la propriété par exemple peuvent jouer un rôle déterminant.

1.1.4 Cas de la gendarmerie

Le modèle porté par l'armée de terre, la marine et l'armée de l'air et de l'espace, étant fondé sur les exigences de combat de haute intensité impliquant l'impératif de jeunesse, se traduit par la prédominance d'une **logique de « flux »**, une forte contractualisation tout en entretenant, en proportion variable selon les armées, une ressource experte pour répondre à des besoins de haute technicité. En revanche, le modèle mis en œuvre dans la gendarmerie et dans certains services de soutien ou formations rattachées est marqué par une **logique de « stock »**, privilégiant davantage l'expérience à l'impératif de jeunesse.

En outre, le spectre des missions assurées par la gendarmerie étant moins large et les équipements qui les servent moins complexes que les systèmes d'armes mis en œuvre dans les armées, le besoin de spécialisation est moindre. Le modèle de la gendarmerie est ainsi caractérisé par une plus forte carriérisation, un corps des sous-officiers très important en volume et la prédominance de carrières longues.

1.2 POUR ACCOMPAGNER CES DÉPARTS, LA MISE EN PLACE DE MESURES QUI FONT DÉSORMAIS PARTIE INTÉGRANTE DE LA CONDITION MILITAIRE

L'annexe 4 retrace l'historique des mesures adoptées pour permettre à d'anciens militaires de trouver une activité professionnelle à l'issue de leur temps d'engagement militaire. Initialement motivées par un devoir de solidarité de la Nation envers les citoyens qui ont choisi de servir la France par les armes, elles illustrent l'ancrage de la considération que l'État qui mobilise des hommes, les forme et les arme pour défendre la Nation, ne peut se désintéresser de ce qu'ils deviennent lorsqu'ils quittent l'armée.

1.2.1 Une pratique ancienne qui s'est étoffée avec le temps

Cet historique fait apparaître l'ancienneté de la pratique des emplois réservés dans la fonction publique qui naissent sous le Consulat et l'Empire avec, notamment, le statut des « gardes-champêtres ». Au début du XX^e siècle, le retour à la vie civile des militaires est assuré à travers un mécanisme subordonnant l'octroi de subventions ou de monopoles à des entreprises industrielles et commerciales au recrutement d'anciens militaires.

Des mesures de retour à la vie civile ont été mises en place dans la seconde moitié du XX^e siècle : de façon autoritaire, après la seconde guerre mondiale, principalement au profit des officiers qui doivent quitter les armées de manière précoce ; de façon incitative, à la fin de la guerre d'Algérie, pour favoriser le départ volontaire des armées de nombreux officiers et un reclassement convenable des plus jeunes n'ayant pas la pension de retraite. La possibilité de suivre des formations professionnelles au centre militaire de formation professionnelle (CMFP)¹⁰ et un accompagnement en unité par des officiers conseils est reconnue.

Les mesures prises à cette époque ne relèvent cependant pas d'une véritable politique pérenne d'aide au retour à la vie civile et de reconversion. Il s'agit davantage d'accompagner les déflations imposées par l'émergence d'un nouveau modèle d'organisation de forces armées de temps de paix.

1.2.2 Une garantie intégrée dans le statut général des militaires comme composante de la condition militaire

Avec le début des années 1970, apparaissent les prémises de l'institutionnalisation de la politique de reconversion. L'article 95 de la loi n° 72-662 du 13 juillet 1972 portant statut général des militaires précise que l'engagé « *qui accomplit des services d'une durée d'au moins quatre années reçoit, s'il le demande, une formation professionnelle le préparant à l'exercice d'un métier dès le retour dans la vie civile* ». Ce **droit à une formation professionnelle** énoncé dans le statut général des militaires introduit une nouvelle dimension de la politique de reconversion. Au-delà de l'instrument de gestion qui accompagnait la déflation des effectifs, elle est alors présentée comme une compensation aux sujétions de l'état militaire et entre dans le champ de la condition militaire¹¹.

Avec la professionnalisation des armées en 1996, la reconversion prend une toute autre importance avec, en complément, le défi du recrutement. La gestion des flux constitue un enjeu de taille pour les forces armées, pour lesquelles la réussite des recrutements passe par une attractivité des carrières et des rémunérations mais aussi des possibilités de reconversion dans la vie civile après le passage dans les armées¹². La reconversion recouvre donc des objectifs plus larges. Il s'agit de contribuer à l'attractivité du recrutement, de fidéliser les militaires en les inscrivant dans des parcours de reconversion nécessitant une durée de service minimale et, enfin, d'offrir une compensation à la brièveté des carrières. Cela entraîne un élargissement des droits ouverts par le statut général des militaires de 1972 par la loi n° 96-1111 du 19 décembre 1996 et l'introduction d'un droit aux congés de reconversion et d'un accès aux dispositifs d'évaluation et d'orientation professionnelles dans le statut général des militaires. Les dispositifs d'évaluation et d'orientation professionnelles¹³ ont pour objectif de préparer le militaire pendant son temps de service au retour à la vie civile. Les congés de reconversion¹⁴ lui permettent, s'il a accompli au minimum quatre années de services, de disposer d'un temps consacré à des actions de reconversion en lien avec son nouveau projet professionnel. À nouveau, cette inscription dans le statut général du militaire donne à la reconversion une autre dimension. Ce n'est plus seulement un outil de gestion des flux mais « *un droit assorti d'une garantie fondamentale accordée aux militaires* »¹⁵.

Le nouveau statut général des militaires de 2005¹⁶ prolonge et complète le principe introduit par le statut général de 1972. Dès l'article 1, le statut définit le retour à la vie civile comme une composante de la condition militaire et garantie offerte par la Nation aux militaires en compensation des

¹⁰ Le CMFP est créé le 1er février 1958 pour donner un métier aux harkis et aux jeunes algériens. Deux autres centres sont créés, l'un à Rivesaltes en janvier 1958 et l'autre à Alençon en juillet 1961.

¹¹ « *Le présent statut assure à ceux qui ont choisi cet état et à ceux qui accomplissent le service militaire dans les conditions prévues par le code du service national les garanties répondant aux obligations particulières imposées par la loi. Il prévoit des compensations aux contraintes et exigences de la vie dans les armées* ».

¹² *Les conditions de vie des militaires en Europe, convergences et divergences*, Françoise Piotet, Vincent Porteret, Katia Sorin, Christelle Famechon-Koudjil, Centre d'études en sciences sociales de la Défense, mars 2003.

¹³ Art. 30-1 : « *le militaire de carrière ou sous contrat peut bénéficier, au cours de son service dans les armées, de dispositifs d'évaluation et d'orientation professionnelles destinés à préparer, le moment venu, son retour à la vie civile active* ».

¹⁴ Art. 30-2 : « *le militaire de carrière ou sous contrat, quittant définitivement les armées, peut bénéficier, pendant une durée maximum de douze mois consécutifs, de congés de reconversion lui permettant de suivre les actions de formation adaptées à son projet professionnel* ».

¹⁵ *Armées professionnelles et politiques de reconversion : une comparaison européenne (Espagne, France, Grande-Bretagne)*, W. Genieys, J. Joana, C. Koudjil, A. Smith, Centre d'études en sciences sociales de la Défense, avril 2001.

¹⁶ Loi n° 2005-270 du 24 mars 2005 portant statut général des militaires.

contraintes particulières du métier des armes, notamment la carrière courte pour les contractuels et les effets des limites d'âge pour les cadres de carrière. Aussi, « le présent statut assure à ceux qui ont choisi cet état les garanties répondant aux obligations particulières imposées par la loi. Il prévoit des compensations aux contraintes et exigences de la vie dans les forces armées. Il offre à ceux qui quittent l'état militaire les moyens d'un retour à une activité professionnelle dans la vie civile et assure aux retraités militaires le maintien d'un lien avec l'institution »¹⁷. Inséré dans la partie législative du code de la défense à l'article L4111-1, premier article du statut général des militaires, l'aide au retour à la vie civile est inscrite dans le paragraphe se rapportant à la condition militaire dont elle devient une composante à part entière. « La condition militaire recouvre l'ensemble des obligations et des sujétions propres à l'état militaire, ainsi que les garanties et les compensations apportées par la Nation aux militaires. Elle inclut les aspects statutaires, économiques, sociaux et culturels susceptibles d'avoir une influence sur l'attractivité de la profession et des parcours professionnels, le moral et les conditions de vie des militaires et de leurs ayants droit, la situation et l'environnement professionnels des militaires, le soutien aux malades, aux blessés et aux familles, les conditions de départ des forces armées et formations rattachées ainsi que les conditions d'emploi après l'exercice du métier militaire »¹⁸.

1.3 RECONVERTIR LES MILITAIRES : UN DEVOIR DE L'ÉTAT, UN ÉLÉMENT DE LA CONDITION MILITAIRE, UNE CHANCE POUR LES ADMINISTRATIONS ET LES ENTREPRISES

1.3.1 La reconversion des militaires se voit assigner une pluralité d'objectifs

La reconversion est aussi l'expression de la reconnaissance de la Nation à l'égard de ceux qui ont accepté de s'engager au prix de leur vie pour la défendre. Elle constitue au premier chef **un devoir de l'État à l'égard des militaires qui quittent l'état militaire à un âge où ils sont encore en capacité et droit de travailler** et qui, pour certains n'auront plus de revenus. Ce contrat moral se justifie en contrepartie des sujétions propres à l'état militaire¹⁹, dont notamment, les effets de la mobilité géographique, l'intensité de l'engagement professionnel, l'équilibre de la vie familiale, dont l'emploi du conjoint ou le parcours de carrière contraint par sa brièveté. L'intégration du principe dans la condition militaire traduit cette valeur symbolique.

Parallèlement et plus prosaïquement, la reconversion est un outil de gestion des ressources humaines. Elle est un moyen de faciliter les réductions d'effectifs et les départs rendus nécessaires par les multiples restructurations survenues depuis la professionnalisation des armées en les accompagnant.

Elle participe à la **fidélisation** en contribuant à la régulation de leurs flux de départs.

Ceci est particulièrement le cas des militaires du rang, appelés majoritairement à effectuer des carrières courtes, pour lesquels le droit à la reconversion n'est effectif que sur demande agréée, s'ils ont accompli au moins quatre ans de services effectifs. Compte tenu des tensions sur le taux de sélectivité (1,3 candidats pour 1 place), et afin de mieux maîtriser leurs besoins de recrutement et leurs coûts de formation, les forces armées portent une attention particulière à la durée moyenne du contrat initial et à son taux de renouvellement. A titre indicatif, la durée moyenne du premier contrat effectivement accompli par les militaires du rang en 2019 est de 4 ans et 1 mois dans l'armée de l'air, de 4 ans et 4 mois dans la marine, et, avec une évolution globalement à la baisse²⁰, de 3 ans et 9 mois dans l'armée de terre (qui propose depuis 2019 des primo-contrats d'une durée de 3 ans, 5 ans, 8 ans ou 10 ans²¹ - 1 an pour un volontaire de l'armée de terre, VDAT).

Si les militaires du rang effectuent un premier engagement de courte durée, le taux de leur renouvellement de contrat est élevé pour la marine, qui offre à ses militaires du rang la possibilité d'accéder rapidement au corps des sous-officiers pour poursuivre une carrière technique, plus

¹⁷ Article 1 de la loi n° 2005-270 du 24 mars 2005 portant statut général des militaires.

¹⁸ Article L4111-1 du code de la défense.

¹⁹ « L'état militaire exige en toute circonstance esprit de sacrifice, pouvant aller jusqu'au sacrifice suprême, discipline, disponibilité, loyalisme et neutralité », article L4111-1 du code de la défense.

²⁰ L'évolution à la baisse est notamment due à la mise en place des contrats initiaux à 2 ans depuis le renforcement de l'opération Sentinelle mais également au recours plus large au contrat de volontaire de l'armée de terre (VDAT) d'une durée d'une année renouvelable quatre fois.

²¹ Contrats de 8 ou 10 ans proposés depuis 2011, contrats de 2 ans proposés entre 2015 et 2018.

faible pour l'armée de l'air et de l'espace et en constante progression pour l'armée de terre. Ces écarts sont liés aux différentes politiques de gestion des militaires du rang des forces armées.

Tableau 1 – Évolution du taux de renouvellement du premier contrat des militaires du rang et des volontaires de la gendarmerie entre 2012 et 2019

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Terre*	63,2 %	64,6 %	63,7 %	64,6 %	64,9 %	66 %	68 %	71 %
Marine	80 %	80,5 %	81,3 %	84,7 %	85,8 %	97,6 %	92,6 %	79,3 %
Air	58,9 %	49,8 %	48,4 %	51,4 %	58,3 %	51,9 %	54,3 %	52,8 %
Gendarmerie	<i>n.d.</i>	<i>n.d.</i>	<i>n.d.</i>	<i>n.d.</i>	<i>n.d.</i>	26 %	43 %	35,7 %

Sources : réponses à des questionnaires adressés aux forces armées par le Haut Comité en 2017 et 2020.

Champ : militaires du rang des armées et volontaires de la gendarmerie.

n.d. : non disponible

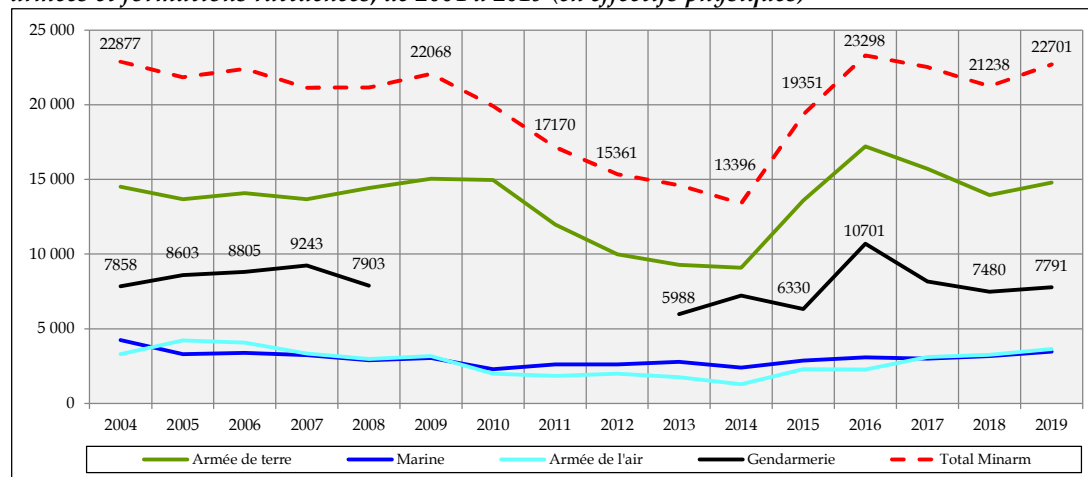
Néanmoins, ce taux de renouvellement ne permet cependant pas à l'armée de terre, dont les militaires du rang font une durée moyenne de services de 5,4 ans en 2019 (5,1 en 2018), d'atteindre l'objectif ambitieux aujourd'hui fixé à 8 ans.

Les dispositifs de reconversion participent également à inciter le militaire engagé à renouveler son contrat :

- parce qu'il y a des conditions d'ancienneté nécessaires pour pouvoir bénéficier de certains de ces dispositifs ;
- parce qu'il y a des conditions d'ancienneté imposées (4 ou 5 années de services) pour postuler respectivement à un emploi de catégorie C ou B de la fonction publique civile pour un militaire du rang et pour un sous-officier et un officier, de 5 années pour les emplois de catégorie B et 10 ans de services en qualité d'officier ou 15 ans de services dont 5 en qualité d'officier pour les emplois de catégorie A ;
- parce que le militaire sait que sa reconversion dans le secteur privé sera d'autant plus facile qu'elle s'appuiera sur une solide expérience professionnelle complétée par l'obtention de qualifications reconnues.

Mais, la reconversion des militaires est également **un instrument au service de l'attractivité des forces armées**. Celles-ci ont d'importants besoins de recrutement depuis la professionnalisation. Après avoir dépassé les 35 000 entre 2000 et 2003, les volumes de recrutement ont diminué entre 2010 et 2014 pour remonter à partir de 2015 et atteindre des niveaux comparables à ceux du début des années 2000. Ainsi en 2016, 34 000 militaires ont été recrutés et en 2019, 30 492 militaires.

Graphique 1 - Évolution du nombre de militaires recrutés au sein de la société civile, dans les forces armées et formations rattachées, de 2004 à 2019 (en effectifs physiques)



Sources : ministère de la défense/des armées, bilan social ; gendarmerie, DGGN/DPMGN/SDPRH/BAA, réponses à un questionnaire du Haut Comité (à compter de 2013).

Champ : ensemble du personnel militaire recruté au sein de la société civile, sous PMEA du ministère des armées et dans la gendarmerie. Pour l'armée de l'air : y compris SIAé à compter de 2017. Pour la gendarmerie : pas de données avant 2013 (données reconstituées : cf. avertissement en début de chapitre).

MINARM : ministère des armées. Autres (SSA, SEO, DGA, SCA, SID, CGA et APM) sont inclus dans le total MINARM.

Or, « qui reconvertisse bien, recrute bien » pour reprendre une expression maintes fois mentionnée dans les auditions de militaires par le HCECM. Même pour le service de santé des armées (SSA), dont les savoir-faire sont pourtant transposables, « la reconversion constitue un élément déterminant de la marque employeur contribuant à l'attractivité du service ».

1.3.2 Elle constitue ainsi une dimension de la politique des ressources humaines qui nécessite un pilotage fin en raison de risques de conflits avec d'autres objectifs de cette même politique.

L'armée a tout à la fois besoin de recruter et, plus que de se séparer d'un nombre important de militaires, d'en fidéliser le plus grand nombre, militaires du rang, sous-officiers, officiers, pour répondre à ses besoins alors que la décision de quitter l'armée appartient plus souvent aux militaires qu'à leur commandement.

Pour aider à la conciliation de ces objectifs qui peuvent se révéler contradictoires, notamment dans des spécialités dites « en tension » car nécessitant des personnes hautement qualifiées dans des secteurs où le secteur privé propose des emplois équivalents mieux rémunérés, et, plus largement, pour satisfaire le large spectre de métiers et de compétences nécessaire à un modèle d'armée complet d'emploi, **les forces armées utilisent différents leviers** :

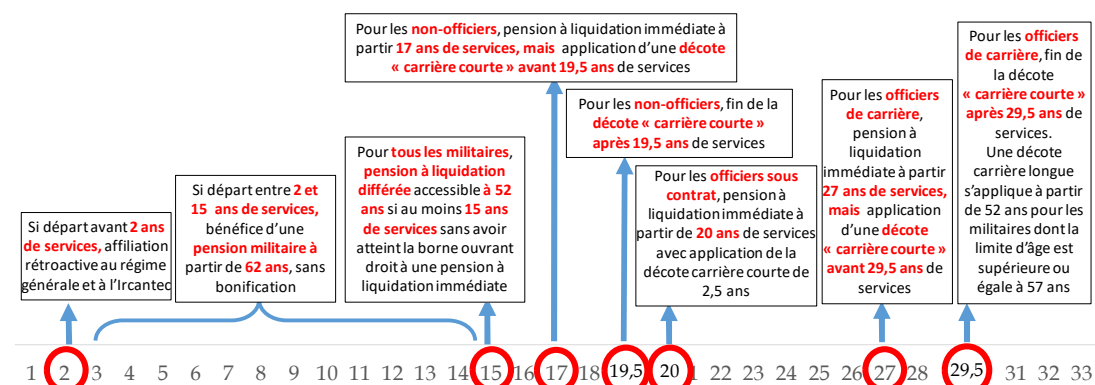
- une **politique sélective de carriérisation** qui permet de constituer un encadrement militaire intermédiaire et sommital très professionnalisé et encouragé à rester durablement au sein des forces armées ;
- une **forte promotion interne** doublée d'un **avancement en très grande partie au choix** qui stimule les parcours de carrière, favorise l'expérience et encourage la fidélisation²². La sélectivité étant très forte dans les « hauts de pyramide », les pratiques d'avancement s'accompagnent d'incitations au départ pour ceux qui ne peuvent plus progresser²³ ;
- la **rémunération**, qui, par le biais de certaines composantes indemnitaires (prime de lien au service, indemnités de départ du personnel non officier, prime des officiers sous-

²² Ainsi, dans la gendarmerie, en moyenne, sur la période 2015-2019, 76 % du flux d'entrée dans le corps d'officiers sont issus des corps de sous-officiers et volontaires de la gendarmerie (80,7 % en 2019). Sur la même période, plus de 35 % du flux d'entrée dans les corps d'officiers des armées proviennent de la promotion interne. De même, la part de promotion interne dans le flux d'entrée dans les corps de sous-officiers est en moyenne de 46,4 % sur la période 2015-2019 dans les armées et de 51 % dans la gendarmerie.

²³ En comparaison, en 2018, la proportion de mobilité catégorielle est de 41,4 % pour les officiers et sous-officiers des armées et de 24,6 % pour les catégories A et B de la fonction publique civile de l'État.

- contrat), vise à entretenir la fidélisation et les viviers de certaines compétences rares ou, au contraire, à inciter au départ (pécule modulable d'incitation au départ) ;
- le **régime des pensions militaires de retraite**, qui, ciblant la « colonne vertébrale » de l'encadrement des forces armées, constitue un élément fort de fidélisation.

Schéma 1 – Droits à retraite en fonction des principales bornes de durée de services



Source : 14^e rapport du HCECM, Les pensions militaires de retraite : finalités, état des lieux, enjeux d'une réforme, p. 25.

Les **dispositifs de reconversion viennent compléter ces leviers**, qui, en contrepartie notamment de l'impératif de jeunesse, du recours massif au contrat à durée déterminée ainsi que de l'existence de limites d'âge maximum précoces, viennent aider les militaires à s'engager dans une nouvelle carrière professionnelle, dans le monde civil. Ces dispositifs reposent non seulement sur des outils de reconversion particuliers offerts aux militaires pour faciliter une transition professionnelle mais également sur l'aide au départ que constitue la pension à liquidation immédiate pour le personnel militaire qui peut en bénéficier. Les forces armées pilotent donc avec soin tous ces dispositifs pour maintenir des pyramides d'âges et de grades définies et pouvoir assurer leurs missions.

1.3.3 Mais constitue au final une opportunité pour les administrations et les entreprises

Trois illustrations de cette affirmation :

- recruter un militaire constitue pour l'administration qui l'accueille une forme de retour sur l'investissement qu'a représenté sa formation ;
- une reconversion prompte réduit d'autant le coût de l'assurance chômage qui est à la charge de l'État en cas de départ du militaire ;
- enfin, une reconversion réussie, dans le secteur public comme dans le secteur privé, ne peut que favoriser le renforcement du « lien Armée-Nation ». Le militaire, à travers l'exemple de sérieux, de compétence, de savoir être et d'état d'esprit, qu'il donne, contribue au rayonnement des forces armées dans la vie professionnelle civile, dans les administrations et le monde économique.

La perspective d'une deuxième carrière, dans le public ou dans le privé, est une nécessité pour la grande majorité des militaires qui s'engagent dans les forces armées, même si ce n'est pas à ce moment-là, leur préoccupation première. Dans le « contrat » qui lie les militaires et la Nation, les conditions de retour à la vie civile ont une place particulière.

Le passage de l'état militaire à l'état civil s'accompagne de changements importants et il suppose un effort et un parcours d'adaptation ainsi qu'un travail de préparation. Cet effort, ce parcours, ce travail qui concernent plus de 20 000 militaires par an justifient l'existence d'un organisme spécialisé de reconversion et de formation tout autant que des dispositifs facilitant l'intégration dans la fonction publique civile.

Outre la facilitation apportée au militaire lui-même, l'existence de dispositifs performants est de nature à permettre aux entreprises et aux administrations publiques de bénéficier au mieux des talents, qualités et compétences des anciens militaires.

Aider le militaire non seulement à trouver un emploi, mais celui dans lequel il pourra le mieux possible valoriser ses compétences et qualités au plus grand bénéfice de ses nouveaux employeurs est également un objectif du dispositif de reconversion.

2 LA RECONVERSION DES MILITAIRES S'APPUIE SUR DES DISPOSITIFS JURIDIQUES ET ORGANISATIONNELS COMPLETS ET DIVERSIFIÉS

2.1 LES DISPOSITIFS JURIDIQUES ORGANISANT LA RECONVERSION

Le détail des dispositifs juridiques organisant la reconversion des militaires est présenté en annexe 5.

Les dispositifs mis en œuvre pour accompagner la reconversion des militaires sont variés et complets. Ils se décomposent en aides au départ et dispositifs d'accès spécifiques à la fonction publique. Ils sont par ailleurs complétés par un accompagnement vers l'emploi pour les anciens militaires chômeurs.

Les **aides au départ** font l'objet d'une section entière du code de la défense²⁴. Les militaires peuvent bénéficier de deux types de prestations :

- Les **dispositifs d'évaluation et d'orientation professionnelle**. Tout militaire peut bénéficier de ces dispositifs, quelles que soient les raisons de son départ, la durée de services, qu'il ait atteint la limite d'âge ou pas. Ils sont destinés à préparer le retour à la vie civile des militaires.
- La **formation professionnelle** ou **l'accompagnement vers l'emploi**. Ces dispositifs sont également ouverts à tout militaire quelle que soit sa catégorie ou son ancienneté de service. Ces aides permettent aux bénéficiaires de se former à un emploi civil et de réaliser leur projet professionnel. Elles peuvent, pour tout ou partie, se dérouler après agrément du gestionnaire, sous congé de reconversion, congé pour création ou reprise d'entreprise ou sous congé du personnel navigant. Toutefois, le bénéfice d'un congé de reconversion est limité aux militaires ayant accompli **au moins quatre années de services**, sauf pour les blessés ou malades en service pour lesquels il n'y a pas de condition d'ancienneté. Le congé a une durée maximale de cent vingt jours ouvrés. Le congé pour création ou reprise d'entreprise nécessite pour sa part huit ans de services militaires effectifs.

L'**accès à la fonction publique civile** est d'abord possible pour le militaire par les dispositifs de droit commun : l'accès par voie de concours²⁵ et l'intégration après détachement²⁶.

Deux types de dispositifs sont dérogatoires du droit commun, la procédure d'accès à la fonction publique civile qui relève de l'article **L4139-2** du code de la défense et celle, dite des emplois réservés, qui est décrite par l'article **L4139-3**. Ces dispositifs ont fait l'objet d'une évolution importante avec l'ordonnance n° 2019-2 du 4 janvier 2019 qui est entrée en vigueur le 1er janvier 2020²⁷.

La voie d'accès L4139-2 est spécifique aux militaires. Un nombre d'emplois de la fonction publique civile leur est réservé. Après agrément du gestionnaire et sélection du dossier par la commission nationale d'orientation et d'intégration (CNOI), le candidat est détaché pendant un an et intégré à l'issue sauf avis défavorable de l'administration d'accueil.

La voie d'accès à la fonction publique civile qui relève de l'article **L4139-3**, a été modifiée avec l'ordonnance n° 2019-2 du 4 janvier 2019. Jusqu'à cette date, cette voie d'accès à la fonction publique civile consistait, à l'occasion de toutes les procédures de recrutement des fonctionnaires civils, à réserver une partie de ces emplois à d'anciens militaires, avec une priorité au bénéfice des blessés de guerre et de leurs ayants droit. Désormais, la voie est ouverte vers les seuls bénéficiaires prioritaires²⁸, dont les blessés de guerre.

Au-delà, il existe des aides au départ qui, bien que n'étant pas assimilables à des aides à la reconversion, peuvent être considérées comme des moyens qui appuient le retour à une activité

²⁴ Articles L4139-5 à L4139-11 du code de la défense.

²⁵ Article L4139-1 du code de la défense.

²⁶ Articles L4138-8 et L4138-9 du code de la défense.

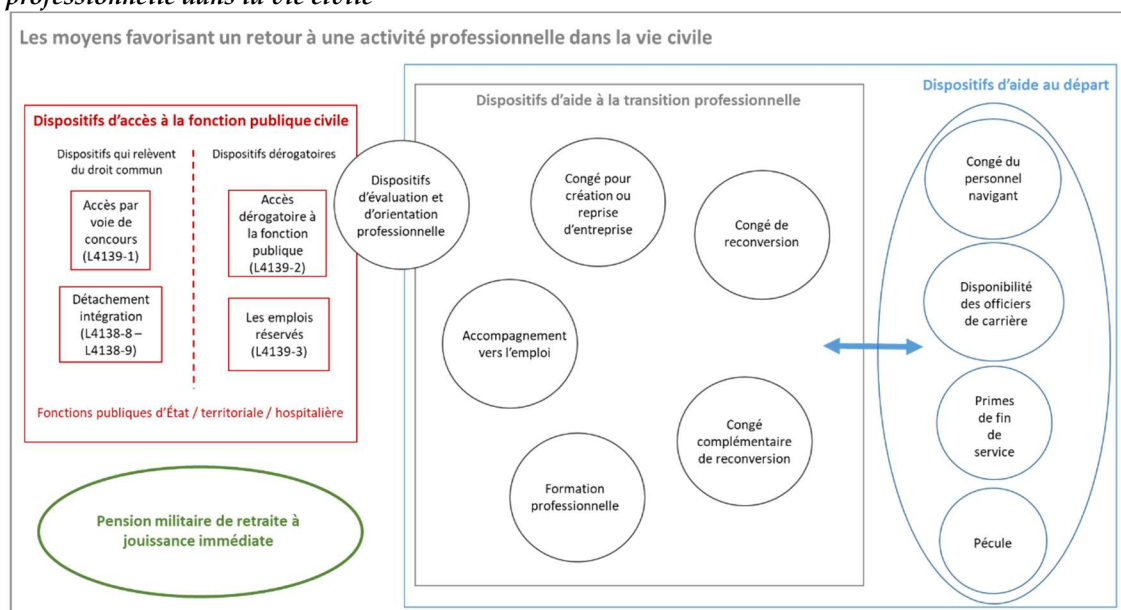
²⁷ Nouvelles dispositions, depuis le 1^{er} janvier 2020, introduites par l'ordonnance n° 2019-2 du 4 janvier 2019 portant simplification des dispositifs de reconversion des militaires et des anciens militaires dans la fonction publique civile et le décret n° 2019-5 du 4 janvier 2019 portant application de l'ordonnance n° 2019-2 du 4 janvier 2019 [...].

²⁸ Cf. l'article L241-2 du code des pensions militaires d'invalidité et des victimes de guerre (CPMIVG).

professionnelle dans la vie civile. Il s'agit notamment du congé du personnel navigant, la disponibilité des officiers de carrières, le pécule et les primes de fin de service. La pension militaire, en particulier par sa jouissance immédiate à un âge qui encourage la reprise d'une activité professionnelle, y contribue également en apportant une sécurité financière à ceux qui s'orientent vers une nouvelle carrière professionnelle.

Les militaires qui quittent le service et qui sont involontairement privés d'emploi ont droit à un revenu de remplacement, sous forme d'allocation de chômage ou allocation d'aide au retour à l'emploi (ARE) attribuée dans les conditions fixées par le code du travail²⁹. Parallèlement, le ministère des armées a passé **une convention³⁰ avec Pôle emploi** qui permet aux demandeurs d'emploi ressortissants du ministère qui le souhaitent d'être accompagnés par Défense mobilité pour leur retour à l'emploi.

Schéma 2 – Représentation des différents moyens favorisant un retour à une activité professionnelle dans la vie civile



Source : HCECM.

²⁹ Article L5424-1 du code du travail : « Ont droit à une allocation d'assurance, lorsque leur privation d'emploi est involontaire ou assimilée à une privation involontaire ou en cas de cessation d'un commun accord de leur relation de travail avec leur employeur, et lorsqu'ils satisfont à des conditions d'âge et d'activité antérieure, dans les conditions prévues aux articles L5422-2 et L5422-3 : Les agents fonctionnaires et non fonctionnaires de l'État et de ses établissements publics administratifs, les agents titulaires des collectivités territoriales ainsi que les agents statutaires des autres établissements publics administratifs **ainsi que les militaires** ; [...] »

³⁰ Convention-cadre nationale de collaboration entre Défense mobilité et Pôle emploi 2020-2022, signée le 5 mars 2020, fin de validité le 31 décembre 2022.

2.2 LA RECONVERSION DES MILITAIRES : UNE ORGANISATION DÉDIÉE ET DES PRESTATIONS VARIÉES

L'organisation des dispositifs de reconversion et les prestations qui peuvent être proposées aux militaires sont présentées dans les annexes 6 et 7.

2.2.1 Les dispositifs de reconversion des militaires reposent sur une organisation territoriale

Les organisations qui conduisent la reconversion des militaires sont distinctes entre le ministère des armées et la gendarmerie, sauf pour l'accompagnement des conjoints de militaires et pour l'aide au retour à la vie civile des officiers généraux.

Pour le **ministère des armées, Défense mobilité**, l'agence de reconversion de la défense, créée en 2009 pour remplacer les chaînes de reconversion des armées, assure l'accompagnement des militaires des armées vers la reconversion ainsi que les conjoints des militaires, y compris ceux de la gendarmerie. Service à compétence nationale placé sous l'autorité du directeur des ressources humaines du ministère, l'agence est constituée d'un échelon de direction parisien, et s'appuie sur un réseau territorial de 41 antennes locales en métropole et outre-mer qui permettent un accompagnement de proximité des militaires engagés dans une transition professionnelle. Elle dispose également d'une structure dédiée à l'accompagnement des officiers, la mission reconversion des officiers (MRO), et un centre militaire de formation professionnelle (CMFP) à Fontenay-le-Comte et son antenne de Saint-Mandrier pour délivrer des formations professionnelles, principalement aux militaires du rang de moins de quinze ans de service, avec le soutien de l'agence nationale pour la formation professionnelle des adultes (AFPA).

Parallèlement, à travers le centre expert de traitement de l'indemnisation chômage (CETIC), Défense mobilité assure le suivi des anciens militaires qui n'ont pas trouvé d'emploi à l'issue de leur temps de service en lien avec les services de Pôle emploi.

A côté des moyens de Défense mobilité, le ministère des armées a créé en 2006³¹ une mission d'aide au retour à la vie civile des officiers généraux (MIRVOG), rattachée au bureau des officiers généraux (BOG) et relevant directement du ministre des armées. S'affichant comme le cabinet d'*outplacement* des cadres dirigeants militaires et l'interface entre les officiers généraux et la société civile, la MIRVOG accompagne vers l'emploi les officiers généraux, y compris ceux de la gendarmerie.

Animé par le bureau de la valorisation et de la transition professionnelle (BVTP), bureau central à compétence nationale, le dispositif de reconversion de la **gendarmerie** est un modèle également déconcentré proche des besoins et spécificités locales³². Ce dispositif s'appuie ainsi sur 22 centres d'orientation et de reconversion (COR) au sein des commandements de régions et 8 cellules de reconversion implantées outre-mer.

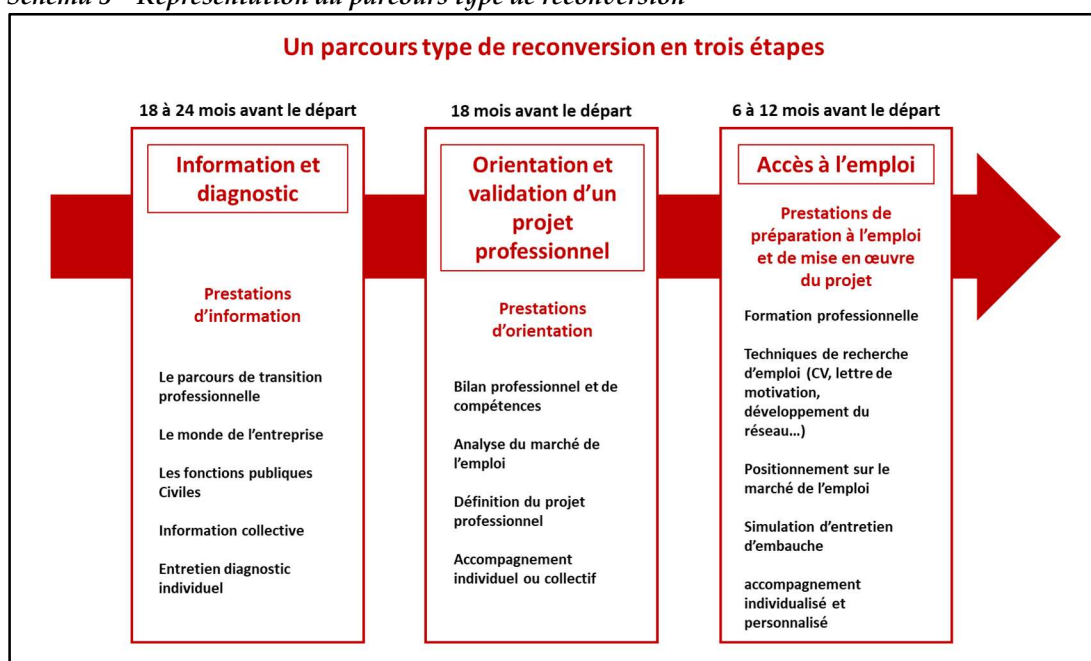
2.2.2 Les prestations d'accompagnement vers l'emploi sont multiples et variées.

Les dispositifs de reconversion du ministère des armées et de la gendarmerie offrent un ensemble de prestations complet et diversifié. Ces prestations vont des séances d'information initiale collectives aux formations professionnelles en milieu civil ou militaire correspondant à un projet professionnel et s'organisent autour d'un parcours d'accompagnement très structuré qu'il est conseillé de commencer 18 à 24 mois avant le départ du militaire. Ce parcours s'appuie sur un suivi personnalisé et adapté à chaque profil assuré par un conseiller en transition professionnelle (CTP) qui définit conjointement avec le candidat une stratégie d'accompagnement.

³¹ Décision n° 7604/DEF/CAB du 30 mai 2005.

³² Circulaire n° 6000/GEND/DPMGN/SDAP/BRECONV du 30 janvier 2014 relative à l'organisation et au fonctionnement des structures de reconversion de la gendarmerie.

Schéma 3 – Représentation du parcours type de reconversion



Source : HCECM.

Les prestations proposées répondent à la diversité des candidats à une démarche de reconversion. Elles se décomposent de la manière suivante :

- En matière de formation, lorsque le candidat ne détient pas les compétences requises pour exercer le métier auquel il se destine, plusieurs dispositifs sont accessibles :
 - o les formations professionnelles en milieu militaire au CMFP³³ ;
 - o les formations professionnelles en milieu civil sous marché ou convention individuelle³⁴ ;
 - o les cycles d'enseignement.
- Pour la préparation au métier d'entrepreneur, Défense mobilité propose, via un marché spécifique, un accompagnement au métier de chef d'entreprise qui peut être complété par un mentorat (parcours Défense-entrepreneurs) mis en place en partenariat avec le mouvement des entreprises de France (Medef).
- Le recours à la période d'adaptation en entreprise (PAE) ou la période de formation gratuite en entreprise (PFGE) permet une immersion dans le monde de l'entreprise ce qui favorise le retour à l'emploi des militaires. Dans la même logique, les contrats en alternance, combinant des périodes d'enseignement théoriques et pratiques, permettent de qualifier le militaire et de favoriser un retour à l'emploi pérenne.
- Enfin, la certification professionnelle permet la reconnaissance des compétences militaires et l'évolution professionnelle du bénéficiaire tout en construisant son employabilité dans le cas d'une reconversion. Le ministère des armées et la gendarmerie ont développé des politiques de certifications professionnelles accessibles notamment par la validation des acquis de l'expérience (VAE)³⁵.

Afin d'appuyer la reconversion des militaires, les chaînes de reconversion du ministère des armées et de la gendarmerie entretiennent des relations avec les employeurs potentiels et les associations,

³³ Le CMFP propose des formations professionnelles dans une cinquantaine de métiers répartis dans 9 secteurs d'emploi : réseaux/télécommunications/informatique, aéronautique, bâtiment, génie climatique, industrie, mécanique, sécurité, tertiaire et services à la personne, transport et logistique.

³⁴ Défense mobilité propose ainsi un catalogue de 570 formations professionnelles dans des secteurs d'activités très variés : transport de marchandises, de voyageurs, de personnes ; logistique ; bâtiment et travaux publics ; métiers du tertiaire (commerce, vente, ressources humaines, informatique, service à la personne) ; sécurité privée ; métiers en milieu hyperbare (scaphandrier) ; mécanique ; métallurgie ; sports.

³⁵ Ainsi, Défense mobilité accompagne la mise en œuvre de la politique ministérielle de la certification professionnelle en intervenant en soutien des DRH d'armées, directions et services dans l'élaboration de leurs dossiers en vue de l'enregistrement des certifications au répertoire national des certifications professionnelles (RNCP).

qu'elles soient professionnelles ou corporatives. Ainsi, Défense mobilité affiche travailler avec plus de 7 000 PME sur l'ensemble du territoire national et a mis en œuvre plus de 30 conventions de partenariats avec de grands groupes, des fédérations et des associations professionnelles.

2.2.3 La réorientation professionnelle et la reconversion des militaires malades et blessés font l'objet d'une attention particulière

Les armées et la gendarmerie sont très attentives au suivi des militaires malades et blessés. Ainsi, Défense mobilité propose un accompagnement vers l'emploi dont le contenu n'est pas différencié pour les militaires malades et blessés. Cependant, depuis 2016, dans le cadre des **plans d'actions ministériels relatif à l'amélioration de la prise en charge des militaires blessés**³⁶, Défense mobilité a mis en œuvre des moyens spécifiques pour accompagner ces derniers dans leur transition professionnelle dont la création d'un référent national « blessés » à Défense mobilité, qui tient une permanence à l'Institution nationale des Invalides (INI), auprès des cellules d'aide aux blessés des armées et de L'office national des anciens combattants et victimes de guerre (ONACVG) et la constitution d'un réseau de 50 conseillers experts.

Défense mobilité travaille en étroite collaboration avec les différents organismes qui soutiennent les militaires blessés : outre l'ONACVG, le service de santé armées (SSA), l'action sociale des armées (ASA), les référents handicap et les cellules d'aide aux blessés des armées.

2.2.4 L'accompagnement des conjoints des militaires est renforcé dans le cadre du plan Famille

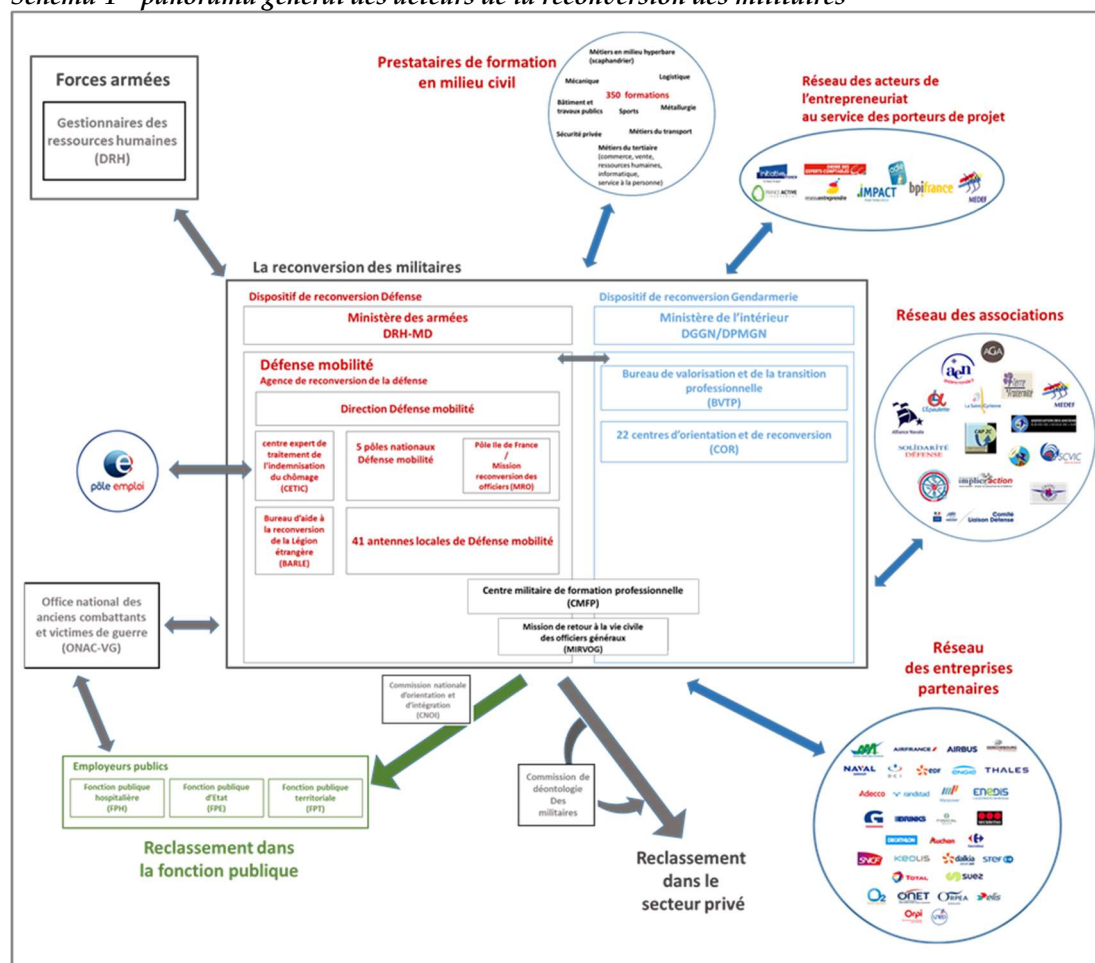
Les exigences du métier des militaires, marqué notamment par les absences opérationnelles et la mobilité géographique, ont des incidences très concrètes sur l'activité professionnelle de leur conjoint. C'est pourquoi Défense mobilité propose un accompagnement individualisé et personnalisé des conjoints, y compris les conjoints de gendarmes, pour faciliter leur retour à l'emploi, qu'il s'agisse de reprendre une activité professionnelle après plusieurs années d'interruption ou après une perte d'emploi suite à un déménagement pour suivre le conjoint militaire muté.

Depuis 2018, dans le cadre du plan Famille, Défense mobilité a renforcé son offre de service pour faciliter l'accès des conjoints à l'emploi en leur ouvrant, sous certaines exigences d'éligibilité et en fonction du projet professionnel, le droit à des financements de formations. De nouvelles mesures ont été prises fin 2020.

En outre, les conjoints fonctionnaires peuvent solliciter le concours de Défense mobilité pour appuyer leurs démarches en vue d'obtenir une mobilité dans la zone géographique d'affectation du militaire.

³⁶ Cet accompagnement de Défense mobilité s'inscrit notamment dans le cadre du plan d'action ministériel 2019-2022 relatif au « Parcours de rétablissement du militaire blessé psychique » à travers son axe 3 « Consolider les dispositifs d'accompagnement vers l'emploi ».

Schéma 4 – panorama général des acteurs de la reconversion des militaires



Source : HCECM.

3 ÉLÉMENTS CONCERNANT DES POLITIQUES DE RECONVERSION DES MILITAIRES DANS QUELQUES ARMÉES OCCIDENTALES

Il a paru intéressant au HCECM d'étudier quelles étaient les politiques de reconversion des militaires mises en œuvre dans quelques pays occidentaux. Les informations recueillies, jointes en annexe 8, sont malheureusement insuffisantes pour pouvoir en brosser un tableau comparatif exhaustif. Ce rapport se limite donc à souligner quelques points structurants et à tirer quelques enseignements des pratiques en ce domaine des États-Unis, du Royaume-Uni, de la République fédérale allemande, de l'Italie et de l'Espagne.

Les politiques de reconversion sont conçues en fonction de la place des armées au sein des nations concernées, et en particulier de leur histoire, ainsi que du type d'armée mise en œuvre et donc du statut accordé aux militaires.

Dans certains pays la carrière militaire est prisée des jeunes et en particulier de ceux disposant d'un bagage académique et bénéficie de la considération du monde civil, dans d'autres c'est au contraire un engagement qui attire peu les jeunes car la société civile éprouve pour ce métier militaire une certaine réticence.

De même, une armée professionnelle où sont privilégiées des carrières longues ne peut envisager la reconversion des militaires sous le même angle qu'une armée où la place des contractuels est prépondérante.

Ceci explique la diversité des politiques et des dispositifs mis en œuvre, adaptés aux caractéristiques des différents pays. Ces pratiques très différentes ne permettent pas de comparer ni les résultats obtenus en terme de nombre de militaires trouvant un emploi après avoir quitté les

forces armées nationales, ni les moyens financiers qui sont consacrés à cette mission de transition professionnelle.

On peut cependant noter des points communs à tous les pays étudiés :

- la reconversion des militaires est une préoccupation partagée. Celle-ci peut s'appuyer sur des textes ou des organisations récentes ou au contraire de longue date, mais l'évolution des sociétés, la nécessité croissante d'attirer des jeunes recrues dans les armées incitent tous les pays à se préoccuper encore davantage de cette problématique ;
- une priorité est donnée, quel que soit le pays, aux militaires du rang. Cela s'explique aisément car ceux-ci constituent d'évidence, pour ceux qui choisissent de ne pas rester sous l'uniforme, la population la plus fragile vis-à-vis de l'emploi à l'issue de son passage dans les armées ;
- selon la même logique, ce sont les populations de militaires sous contrat qui sont principalement concernées, certains pays (exemple de l'Allemagne) ne prenant d'ailleurs pas en compte les militaires de carrière supposés aller jusqu'à leurs limites d'âge. Pour ceux qui partiraient avant celle-ci, leur pension militaire serait amputée proportionnellement à la rémunération perçue dans leur nouvel emploi privé ou public ;
- quelle soit l'organisation générale adoptée, tous ces pays s'appuient sur leurs structures régionales ou locales ;
- tous visent à réduire autant que possible le taux de militaires en situation de chômage après avoir quitté les armées ;
- tous développent le souci d'aider les personnels « handicapés » à se reconvertir ;
- une attention particulière est portée aux relations avec les entreprises, principalement privées. Cela inclut souvent la possibilité de diffusion d'offres d'emploi directement sur les sites des organismes de reconversion ouverts aux militaires, jusqu'à l'élaboration d'accords entre entreprises et les ministères de défense. Le Royaume-Uni en fournit un exemple caractéristique pour avoir établi des pactes avec plus de 6 000 entreprises ;
- enfin, il convient de noter la place importante (voire pour certains pays prépondérante) consacrée à la reconversion des militaires dans des administrations ou entreprises publiques souvent au sein même des ministères de la défense ou dans la police, par l'intermédiaire d'emplois réservés ou plus fréquemment de facilitation à s'y présenter. Même si les conditions pour bénéficier de ces avantages diffèrent selon les pays, ils offrent une voie privilégiée de reconversion.

Au-delà de ces points communs, les situations particulières de chaque pays évoqué précédemment expliquent que les politiques de reconversion soient si variées :

- Quant à la population des ayants droit :
si au Royaume-Uni tous les militaires peuvent bénéficier d'un soutien à la reconversion, quelle que soit leur durée de service, ce dispositif n'est accessible aux États-Unis qu'aux militaires ayant effectué 6 mois de services actifs consécutifs, pour les militaires allemands que s'ils sont sous contrat et ayant servi plus de 4 ans (ainsi que, parmi les personnels de carrière aux pilotes dont la limite d'âge est atteinte dès 41 ans). Les militaires italiens, pour pouvoir postuler à un soutien à la reconversion doivent avoir servi respectivement 1, 3, 4 ou 5 ans selon qu'ils sont sous contrat, militaires du rang, officiers sous contrat ou officiers de carrière. Les différences sont également nettes sur les périodes auxquelles le militaire peut bénéficier de cet accompagnement organisé. Souvent limité au voisinage de la date du départ (18 mois avant celui-ci pour les États-Unis, de 2 ans avant à 2 ans après pour le Royaume-Uni, il peut être largement ouvert comme en Allemagne où le jeune militaire en bénéficie dès son recrutement jusqu'à 7 ans après son départ. Il convient enfin de noter l'effort particulier consacré par les États-Unis à destination des conjoints, voire des familles dans le cas de militaires souffrant d'un handicap lié au service ;
- Quant à la gamme des prestations et moyens mis en œuvre :
si tous les pays étudiés mettent l'accent sur l'information de leurs militaires, le type de soutien est variable (soutien, accompagnement, formation). C'est ce dernier point qui constitue le cœur des moyens mis en œuvre : formations en écoles, stages, efforts sur les VAE ou VAP. Mais certains pays vont même plus loin (États-Unis) en intervenant, avec l'appui des associations de vétérans, sur les aspects santé et logement. Des aides financières, parfois très importantes, sont accordées par quelques pays (États-Unis, Royaume-Uni, Allemagne). Enfin, il convient de noter le cas du Royaume-Uni qui, sous

certaines conditions, peut inciter financièrement des employeurs à recruter d'anciens militaires ;

- Quant à l'organisation des dispositifs mis en place :
si des pays confient la mise en œuvre de cette politique de reconversion à une structure dédiée au sein des armées (Allemagne), ou encore à un programme qui associe en plus du ministère de la défense des ministères ou organismes qui lui sont extérieurs (États-Unis), d'autres ont fait le choix de la gérer au sein des directions internes à leur ministère de la défense ayant d'autres missions (recrutement et enseignement militaire pour l'Espagne, entraînement, formation et recrutement pour le Royaume-Uni -tout en confiant la mise en œuvre à une société privée filiale de Manpower-).

Enfin, du survol de ces différentes politiques, il peut être tiré quelques enseignements qui peuvent enrichir la réflexion sur la politique de reconversion mise en œuvre en France :

- la formation des militaires dans des structures civiles ou mixtes facilite considérablement la reconversion car l'employeur civil perçoit immédiatement les connaissances acquises par le militaire. Cela est particulièrement vrai pour les officiers formés dans des universités ouvertes aux civils et aux militaires (cas des États-Unis et de l'Allemagne). L'ouverture des écoles militaires ou leur évolution (Saint-Cyr se transforme en « académie militaire » à l'image des académies militaires américaines) est un chemin qu'il convient de poursuivre ;
- la durée de service exigée pour pouvoir bénéficier des dispositifs de reconversion est certes différente selon les pays, mais elle est pour de nombreux pays faible, voire nulle pour le Royaume-Uni. Ce critère doit sans doute être régulièrement analysé, en fonction de l'évolution de nos sociétés ;
- comme ce rapport le montre, les dispositifs d'accompagnement du militaire dans cette démarche de transition professionnelle sont nombreux et variés et il est souhaitable que le militaire, quels que soient son grade et son ancienneté en ait connaissance. Cette information, qui doit survenir suffisamment en amont du processus de départ lui-même est primordiale. La pratique américaine sur ce sujet est intéressante puisqu'elle n'autorise un militaire à quitter les forces armées que s'il a suivi les séances d'information qui sont obligatoires ;
- enfin, l'exemple américain, certes particulier d'un pays qui a connu depuis 1945 de longues périodes d'interventions militaires, montre l'importance et l'influence des « vétérans », gérés au sein d'un ministère (*US Department of Veteran Affairs*) disposant d'un budget conséquent (188 milliards de dollars en 2018). Ceci peut susciter une réflexion sur la place que pourrait prendre en France le ministère chargé des anciens combattants dans la constitution d'un réseau d'anciens militaires vis-à-vis de la société civile et en particulier des entreprises privées ou publiques.

PARTIE 2

BILAN DU FONCTIONNEMENT DE LA RECONVERSION

Avertissement méthodologique

Le Haut Comité s'est intéressé aux résultats des dispositifs de reconversion des armées et la gendarmerie. Il a fondé son analyse statistique principalement sur l'exploitation des **données transmises par Défense mobilité, le bureau de la valorisation et de la transition professionnelle de la gendarmerie, les DRH des armées et des services et la CNOI**. Ces données ne permettent cependant pas d'avoir une connaissance exhaustive du retour à la vie civile des militaires car tous les militaires ne passent pas par les dispositifs de reconversion, **or les indicateurs qui rendent compte de la reconversion des militaires sont produits à partir des populations qui ont recours à ces dispositifs**.

Pour suivre le reclassement des anciens militaire, Défense mobilité s'appuie notamment sur le **suivi des cohortes annuelles**. Cette approche permet de rendre compte de la situation des anciens militaires qui sont rattachés à une cohorte au-delà d'un an puisqu'ils peuvent solliciter les services de Défense mobilité jusqu'à trois ans après la radiation des cadres ou des contrôles. Pour fonder son analyse, **le Haut Comité a donc fait le choix d'étudier les cohortes 2018 et 2019** pour lesquelles peut exister un passage par les chaînes de reconversion au moins jusqu'à un an après cette radiation. Certaines restitutions des données s'affranchissent cependant de cette notion de cohorte pour se concentrer sur les actions de reconversion réalisées sur une année et pouvant donc concerner plusieurs cohortes.

Au-delà de ces considérations relatives aux données quantitatives et statistiques le Haut Comité a fondé son appréciation et ses observations sur les auditions menées (annexe 3). Les observations du Haut Comité portent sur l'ensemble du processus de reconversion pour tous les militaires, de tous grades, y compris au-delà de 59 ans.

1 LE DÉPART DES FORCES ARMÉES EST SUIVI D'UNE RECONVERSION PROFESSIONNELLE POUR PLUS DES 2/3 DES MILITAIRES

1.1 LA DEUXIÈME CARRIÈRE DANS LE CIVIL EST UNE RÉALITÉ POUR PLUS DES 2/3 DES MILITAIRES

1.1.1 Chaque année plus de 20 000 militaires sont potentiellement concernés par une reconversion

Le flux de départ des personnels militaires du ministère des armées et de la gendarmerie s'établit chaque année à 30 000 personnes (29 886 en 2019). Ce retour à la vie civile concerne chaque année plus de 18 000 militaires du rang et volontaires de la gendarmerie, 10 000 sous-officiers et un peu moins de 2 000 officiers.

Défense mobilité distingue au sein de cette population de bénéficiaires potentiels d'un dispositif de reconversion les départs « utiles » qui comprennent l'ensemble des militaires hors départ après 59 ans, hors officiers généraux, hors service militaire adapté (SMA) et service militaire volontaire (SMV) et hors départ pendant la période probatoire. **Ces départs « utiles » constituent le cœur de cible des dispositifs de reconversion** du ministère des armées et de la gendarmerie. Ils **représentent chaque année plus de 20 000 militaires « ayant droit » (21 831 en 2019)**. Ils sont pris comme population de référence pour apprécier les actions de reconversion. Même si une partie importante des partants dans le cadre d'une limite d'âge ne souhaite pas accéder à l'emploi et ne souhaite ainsi pas bénéficier de l'offre de service de Défense mobilité ou de la chaîne de reconversion de la gendarmerie, ce parti pris de départs « utiles » donne une image partielle de la réalité de la reconversion en ne comprenant pas des militaires qui peuvent prétendre à une transition professionnelle au-delà de 59 ans, ce qui est le cas par exemple de nombre d'officiers supérieurs ou généraux. Le Haut Comité s'est pour sa part intéressé à la reconversion de tous les militaires, y compris celle des militaires de plus de 59 ans, même si les indications qui suivent portent essentiellement sur les reconversions jusqu'à 59 ans.

Le défi de la reconversion est donc important pour les forces armées car il s'agit, chaque année, de proposer une information et une orientation à près de 30 000 bénéficiaires potentiels et un

accompagnement vers l'emploi à près de 20 000 militaires, soit les 2/3 des militaires quittant l'institution.

Tableau 2 – Les principales données de la reconversion par force armée pour le ministère des armées en 2019

	Terre	Air	Marine	Autres	Gendarmerie	Total
Effectifs	114 677	40 456	34 676	13 360	94 327	297 496
Total des départs*	15 449	3 561	3 264	681	6 931	29 886
Départs utiles**	10 522	2 881	2 452	502	5 474	21 831

Sources : effectifs ministère des armées, bilan social et gendarmerie nationale, questionnaire HCECM – départs questionnaires du Haut Comité adressés à Défense mobilité et à la DGGN.

*Champ : ensemble des militaires du ministère des armées (hors SMA, SMV) et gendarmerie ayant définitivement quitté le ministère au 31 décembre de l'année, hors décès. Les officiers comprennent ici les officiers généraux.

**Champ : tous militaires (y.c. blessés) hors officiers généraux, hors départs durant la première année, hors départs après 59 ans, hors SMA et SMV, hors décès et hors changements d'armée.

Autres : SSA, SCA, SEO.

Les militaires qui quittent les forces armées proviennent respectivement de l'armée de terre (52 % en 2019), de la gendarmerie (23 %), de l'armée de l'air et de l'espace (12 %) et de la marine (11 %)³⁷. Cela représente (en 2019) pour l'armée de terre un turn-over de personnel annuel important (13,5 %), contre 9,4 % pour la marine, 8,8 % pour l'armée de l'air et de l'espace et 7,3 % pour la gendarmerie.

Au sein du ministère des armées, le flux de départ se répartit entre militaires du rang (66 % des départs en 2019), les sous-officiers (29 % des départs) et les officiers (5 % des départs). 48 % ont moins de 4 ans de service³⁸. La moyenne d'âge des partants était de 30 ans (48 ans pour les officiers, 40 ans pour les sous-officiers et 25 ans pour les militaires du rang). 87 % des militaires quittant l'institution en 2019 étaient contractuels, 13 % de carrière.

Pour la gendarmerie, 48 % des départs en 2019 concernent des volontaires, 46 % des sous-officiers et 6 % des officiers.

1.1.2 Des différences importantes entre les armées et la gendarmerie

Pour le ministère des armées, la **population militaire potentiellement concernée par un accompagnement vers l'emploi (départs « utiles »)** a été, en moyenne, de **15 533 départs par an entre 2018 et 2020**, soit plus de 70 % de l'ensemble des départs. La crise sanitaire due à l'épidémie du Covid a provoqué une légère baisse des partants en 2020, certains militaires ayant fait le choix de reporter leur projet de reconversion ou, face à l'incertitude économique, ont préféré rester dans l'institution. Pour les militaires du rang, outre les nombreux renouvellements des contrats pendant la crise sanitaire, la baisse des départs est également due aux effets des politiques de fidélisation.

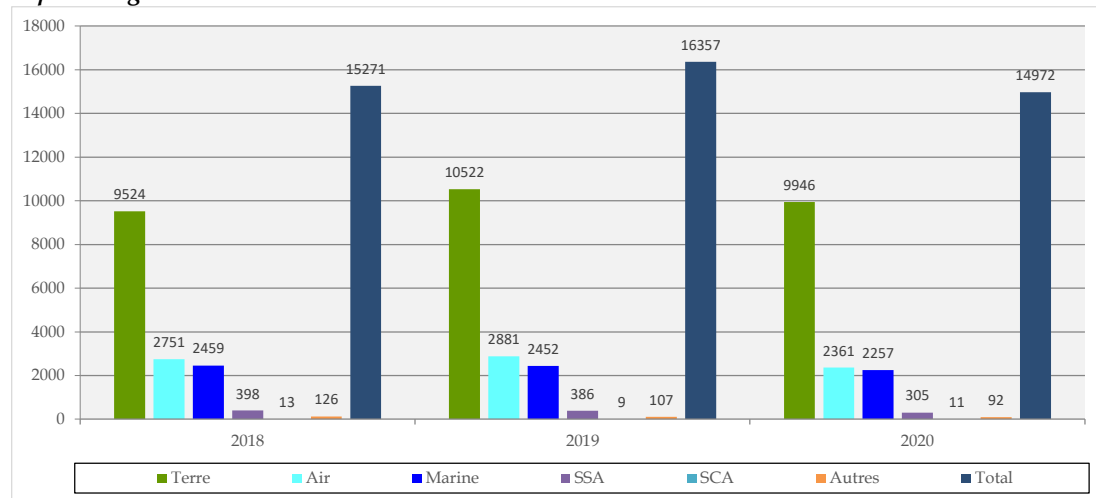
Conséquences de la pyramide des grades, d'une gestion de flux et pour assurer l'impératif de jeunesse, 58 % des départs « utiles » sont le fait de militaires du rang, 35 % ont plus de 4 ans de services et 23 % ont moins de 4 ans de services. 44 % des partants, toutes catégories confondues, ont moins de 30 ans (21 % ont moins de 25 ans). 59 % ont une ancienneté de service inférieure à 17 ans, 14 % ont plus de 27 ans de services. Enfin, 64 % proviennent de l'armée de terre, 17 % de l'armée de l'air et de l'espace et 15 % de la marine³⁹.

³⁷ En ne considérant que le ministère des armées, l'armée de terre représente 58 % des départs, l'armée de l'air et de l'espace 13,3 % et la marine 12,2 % en 2019.

³⁸ 22 % ont entre 4 et 17 ans de services, 18 % entre 17 et 27 ans de services et 12 % plus de 27 années de services (source : bilan social 2019 du ministère des armées – périmètre : ensemble du personnel militaire sous plafond ministériel des emplois autorisés, hors décès).

³⁹ La part prépondérante de l'armée de terre dans les départs « utiles » s'explique notamment par le volume important des militaires du rang.

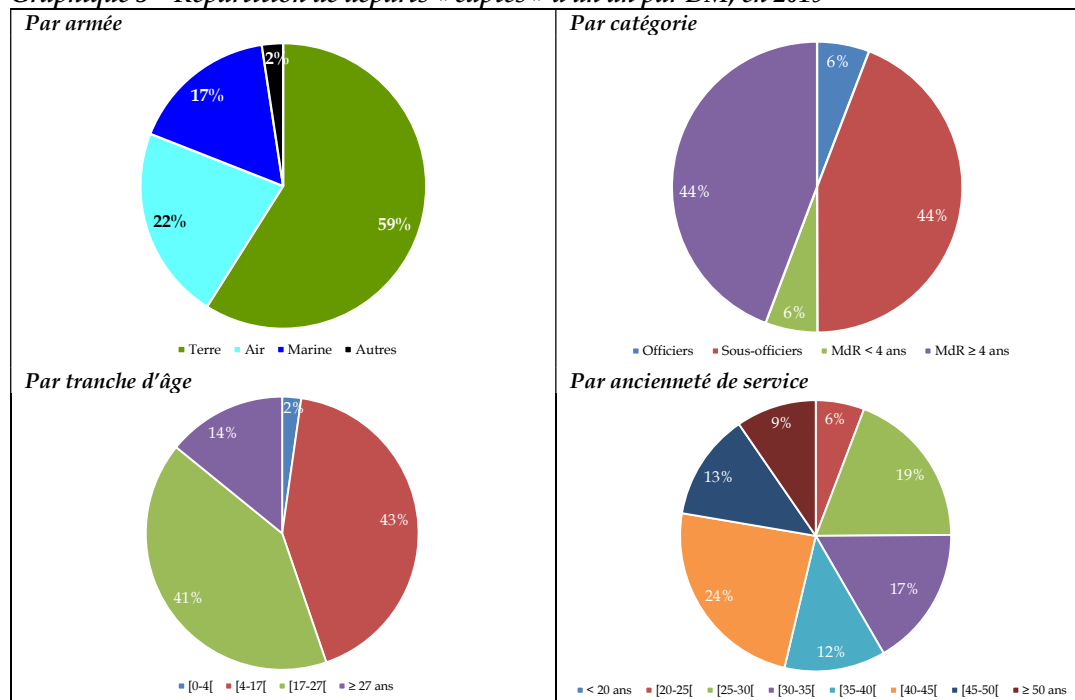
Graphique 2 – Flux (nombre) de départs utiles du ministère des armées, par force armée, par cohorte et par catégorie



Source : réponses à un questionnaire adressé à Défense mobilité par le Haut Comité.

Champ : hors officiers généraux, hors départs durant la première année, hors départs après 59 ans, hors SMA et SMV, hors décès et hors changements d'armée.

Graphique 3 – Répartition de départs « captés » à un an par DM, en 2019



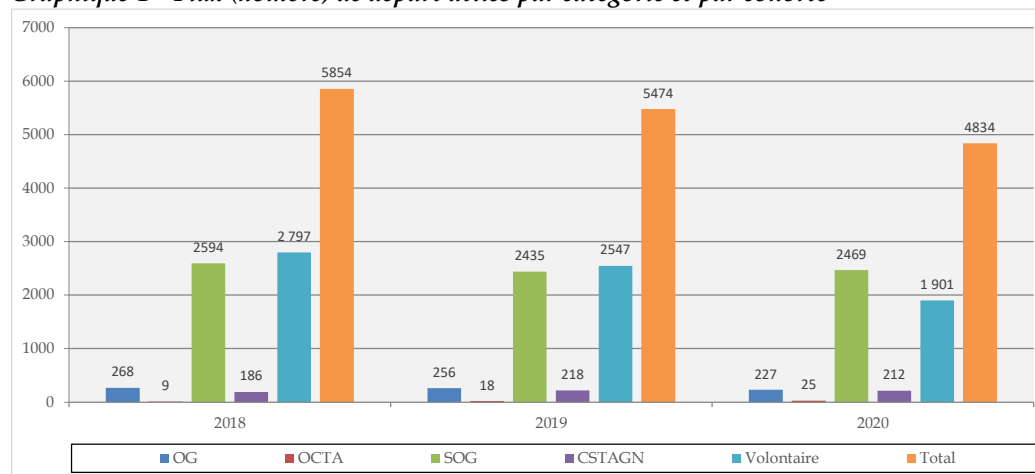
Source : réponses à un questionnaire adressé à Défense mobilité par le Haut Comité.

Champ : ensemble des militaires (blessés et non blessés) du ministère des armées (TAM, SSA, SCA et SEO, hors gendarmerie) ayant définitivement quitté le ministère au 31 décembre de l'année, hors officiers généraux, hors départs durant la première année, hors départs après 59 ans, hors SMA et SMV, hors décès et hors changement d'armée.

Pour la gendarmerie, la **population militaire potentiellement concernée par un accompagnement vers l'emploi (départs « utiles »)** a été en moyenne de **5 386 départs par an entre 2018 et 2020**, soit près de 80 % de l'ensemble des départs. Ces départs sont en baisse sur la période étudiée, en raison notamment des renouvellements de contrats des volontaires pendant la crise sanitaire. La gestion des ressources humaines de la gendarmerie reposant sur une logique de stock plus que de flux, celle-ci trouve sa traduction dans le fait que les sous-officiers partants sont majoritaires (50 %) quand les gendarmes adjoints volontaires représentent 45 % des départs (33 % ont moins de 4 ans de services et 12 % ont plus de 4 ans de services). De leur côté les officiers représentent 5 % des départs à moins de 59 ans. Par ailleurs, signe que le passage dans la gendarmerie n'est qu'une étape dans le parcours professionnel pour plus de la moitié des partants, 49 % ont moins de 30 ans (34 %

ont moins de 25 ans) et 55 % ont une ancienneté de service inférieure à 17 ans. Néanmoins, traduction de l'importance des carrières longues dans la gendarmerie par rapport aux armées, 36 % des partants ont plus de 27 ans de services.

Graphique 4 – Flux (nombre) de départ utiles par catégorie et par cohorte



Source : réponses à un questionnaire adressé à la DGGN par le Haut Comité.

Champ : hors officiers généraux, hors départs durant la période probatoire ou pour limite d'âge et hors décès.

1.2 UNE FORTE MAJORITÉ DES PARTANTS SOLLICITE LES DISPOSITIFS DE RECONVERSION MÊME SI D'IMPORTANTES DISPARITÉS EXISTENT

Les militaires sont considérés comme accompagnés par les dispositifs de reconversion, après signature de la charte d'engagement avec Défense mobilité ou après un entretien de diagnostic au sein de la chaîne de reconversion de la gendarmerie nationale. C'est à compter de ces rendez-vous formels que le militaire est considéré comme intégré dans un parcours de reconversion. Le militaire peut effectuer ces premiers contacts avec Défense mobilité sans qu'il ait à en informer sa hiérarchie.

1.2.1 Le recours des militaires aux services de Défense mobilité de 2018 à 2020

Le « taux de captation » est attaché à une cohorte annuelle composée des militaires pris en charge la même année par Défense mobilité. Il permet de suivre cette population sur une durée de trois ans, période pendant laquelle un ancien militaire qui n'aurait pas eu recours aux services de Défense mobilité avant la radiation des cadres ou des contrôles peut toujours solliciter un accompagnement. Avant radiation, Défense mobilité accompagne, sur la période 2018-2020, entre 55 % et 58 % des départs « utiles ». Sur une période plus longue, soit jusqu'à un an après la radiation du militaire, cet accompagnement augmente encore pour atteindre, pour la cohorte de 2018, un taux de « captation » de 62 %. Plus de deux ans après la radiation⁴⁰, **63 % des départs « utiles » ont été accompagnés par Défense mobilité, soit 9 542 militaires ou anciens militaires.**

Pour réaliser une comparaison entre les cohortes 2018 et 2019, le Haut Comité s'est concentré sur la « captation » avant la radiation des cadres ou des contrôles afin d'étudier l'accompagnement des militaires avant de quitter l'institution.

Il en ressort les conclusions suivantes :

- L'année 2020, caractérisée par une « captation » beaucoup plus faible, est atypique du fait des effets de la crise sanitaire.
- Le **taux de « captation » des officiers, stable et à hauteur de 60 %.**
- Les officiers et sous-officiers du service de santé des armées (SSA) sollicitent très peu les services de Défense mobilité. Détenant des compétences directement transposables dans le monde civil et poursuivant leur parcours professionnel dans le même secteur d'activité, ils n'ont pas besoin d'être accompagnés.

⁴⁰ Résultats transmis au Haut Comité par Défense mobilité sur les données de « captation » de la cohorte 2018 au 25 mars 2021.

- Plus de 70 % des sous-officiers qui quittent l'institution, quelle que soit l'armée d'appartenance, sollicitent Défense mobilité.
- Avec un taux de captation de près de 75 %, les militaires du rang à plus de 4 ans de services forment un public bien suivi par Défense mobilité. Accompagnés à plus de 80 % dans l'armée de l'air et de l'espace, à près de 75 % dans l'armée de terre, ils sont moins nombreux dans la marine (65 %).
- **À hauteur de 10 %, le taux de captation des militaires du rang à moins de 4 ans de services est très faible** pour toutes les armées et services. Une évolution positive est cependant visible en 2020 (14 %) imputable aux efforts de communication conjoints de Défense mobilité et de l'armée de terre, armée la plus concernée par ce public.

Tableau 3 - Taux de captation (militaires captés avant RDC) par Défense mobilité parmi les départs utiles, par force armée et par catégorie

		Terre	Air	Marine	SSA	SEO	Total
2018	Officier	63%	69%	66%	13%	80%	60%
	Sous-officier	70%	70%	73%	42%	75%	70%
	MDR ≥ 4 ans de services	75%	84%	66%	75%	86%	76%
	MDR < 4 ans de services	10%	6%	5%	14%	0%	9%
	Total	53%	71%	64%	33%	75%	58%
2019	Officier	61%	63%	70%	18%	57%	59%
	Sous-officier	70%	70%	72%	48%	78%	70%
	MDR ≥ 4 ans de services	73%	80%	64%	60%	71%	73%
	MDR < 4 ans de services	10%	11%	4%	14%	0%	10%
	Total	50%	69%	62%	39%	59%	55%
2020	Officier	62%	67%	67%	16%	60%	60%
	Sous-officier	68%	65%	66%	48%	69%	66%
	MDR ≥ 4 ans de services	75%	75%	58%	100%	76%	74%
	MDR < 4 ans de services	16%	4%	5%	6%	0%	14%
	Total	55%	64%	59%	38%	68%	57%

Source : réponses à un questionnaire adressé à Défense mobilité par le Haut Comité.

Champ : tous militaires (blessés et non blessés), hors officiers généraux, hors départs durant la première année, hors départs après 59 ans, hors SMA et SMV, hors décès et hors changements d'armée.

Le tableau suivant montre qu'un pourcentage important de militaires âgés de 30 à 50 ans, ayant acquis une expérience et des compétences dans l'institution militaire et éprouvant le besoin d'un accompagnement pour préparer leur employabilité dans le monde civil, sollicite Défense mobilité alors que la population des militaires du rang de moins de 4 ans de services ne la sollicite quasiment pas.

Tableau 4 – Taux de captation (de militaires) par Défense mobilité parmi les départs utiles, par tranche d'âge et par catégorie

		< 20 ans	[20-25[	[25-30[	[30-35[	[35-40[	[40-45[	[45-50[	≥ 50 ans
2018	Officier	/	0 %	15 %	52 %	67 %	86 %	70 %	55 %
	Sous-officier	0 %	20 %	59 %	77 %	79 %	86 %	81 %	49 %
	MDR	2 %	16 %	49 %	74 %	83 %	91 %	92 %	85 %
	Total	2 %	16 %	51 %	74 %	80 %	88 %	81 %	51 %
2019	Officier	/	0 %	19 %	53 %	64 %	75 %	73 %	53 %
	Sous-officier	0 %	16 %	52 %	75 %	81 %	85 %	82 %	52 %
	MDR	1 %	13 %	44 %	72 %	84 %	92 %	87 %	92 %
	Total	1 %	13 %	45 %	72 %	81 %	88 %	81 %	53 %
2020	Officier		0 %	11 %	51 %	78 %	72 %	71 %	60 %
	Sous-officier	0 %	18 %	48 %	78 %	75 %	85 %	81 %	46 %
	MDR	0 %	15 %	49 %	74 %	84 %	92 %	93 %	88 %
	Total	0 %	15 %	49 %	74 %	79 %	88 %	82 %	51 %

Source : réponses à un questionnaire adressé à Défense mobilité par le Haut Comité.

Champ : tous militaires (blessés et non blessés), hors officiers généraux, hors départs durant la première année, hors départs après 59 ans, hors SMA et SMV, hors décès et hors changements d'armée.

Lecture :

- en 2018, 2 % des départs utiles de MDR de moins de 20 ans ont été captés par Défense mobilité,
- en 2018, 16 % des départs utiles de MDR âgés de 20 à 25 ans ont été captés par Défense mobilité.

1.2.2 Le recours des militaires de la gendarmerie à la chaîne de reconversion de 2018 à 2020

L'accompagnement des militaires de la gendarmerie par le dispositif de reconversion est beaucoup plus faible que dans les armées. Le taux de « captation » varie de 27 % en 2018 (1 568 militaires accompagnés) à 33 % en 2019 (1 823) et 2020 (1 586).

Ces constats s'expliquent principalement par la caractéristique des carrières dans la gendarmerie. Les sous-officiers et les officiers de carrière restent plus longtemps dans l'institution⁴¹ et n'envisagent pas majoritairement une deuxième carrière dans le civil.

Seule la population des gendarmes adjoints volontaires à plus de 4 ans de services présente des taux de « captation » élevés (72 % en 2020 à 82 % en 2019). Les gendarmes adjoints volontaires sont nombreux à tenter d'intégrer le corps des sous-officiers de gendarmerie par voie de concours. En cas d'échec, ils se retournent alors vers la chaîne de reconversion pour préparer une transition professionnelle.

Tableau 5 – Taux de « captation » par la chaîne de reconversion de la gendarmerie nationale parmi les départs utiles par catégorie

	OG	OCTA	SOG	CSTAGN	VOL < 4 ans de services	VOL ≥ 4 ans de services	Total
2018	18 %	0%	21 %	28 %	20 %	73 %	27 %
2019	18 %	6 %	27 %	39 %	24 %	82 %	33 %
2020	13 %	32 %	27 %	51 %	28 %	72 %	33 %

Source : réponses à un questionnaire adressé à la DGGN par le Haut Comité.

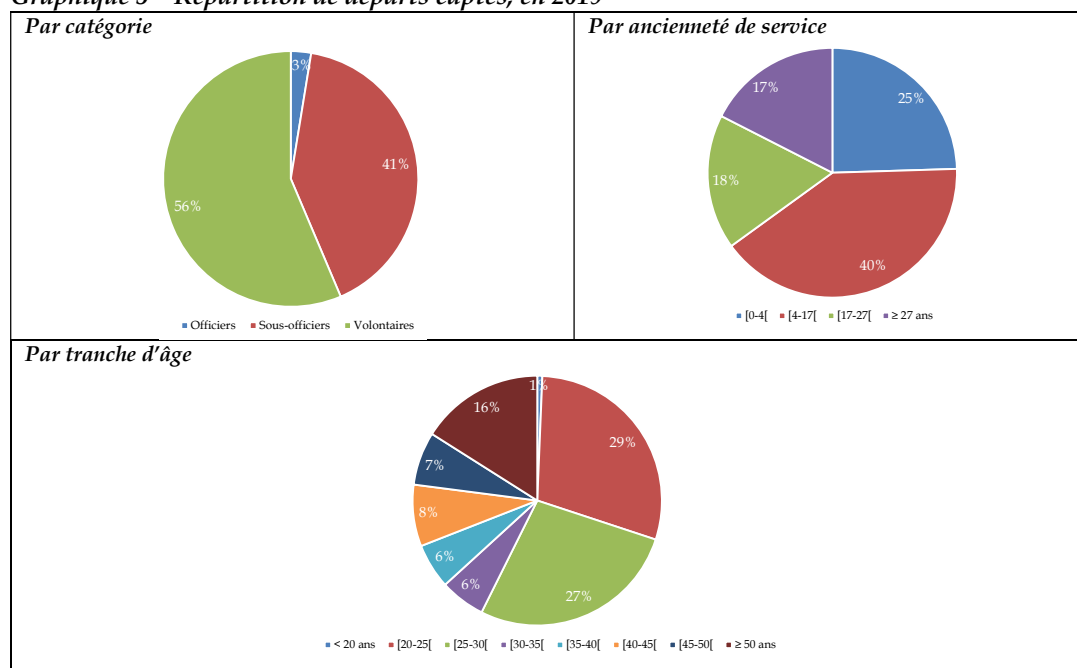
Champ : tous militaires (blessés et non blessés), hors officiers généraux, hors départs durant la période probatoire ou pour limite d'âge et hors décès.

OG (officiers de gendarmerie), OCTA (officiers du corps technique et administratif, SOG (sous-officiers de gendarmerie), CSTAGN (corps de soutien technique et administratif de la gendarmerie nationale).

Lecture :

- en 2018, 18 % des départs utiles des officiers de gendarmerie ont été captés par la chaîne de reconversion,
- en 2018, 27 % des départs utiles au sein de la gendarmerie ont été captés par la chaîne de reconversion.

⁴¹ Les gendarmes ont une ancienneté moyenne en services plus élevée (15,3 ans en 2019) que les armées et services (11,8 ans en 2019). Source, RACM 2020.

Graphique 5 – Répartition de départs captés, en 2019

Source : réponses à un questionnaire adressé à DGGN par le Haut Comité.

Champ : ensemble des militaires (blessés et non blessés) de la gendarmerie nationale captés par la chaîne de reconversion hors officiers généraux et hors départs durant la période probatoire ou pour limite d'âge.

1.3 UN RETOUR À L'EMPLOI DIFFICILE À MESURER

Les indicateurs du retour à l'emploi élaborés par Défense mobilité et le dispositif de reconversion de la gendarmerie ne fournissent qu'une vision partielle de la réalité des reclassements des militaires quittant l'institution. Ils ne prennent pas en compte les militaires qui ne sont pas passés par les chaînes de reconversion et qui ont trouvé un emploi par leurs propres moyens. Ces taux se rapportent donc à la cohorte annuelle des militaires « captés » par Défense mobilité ou la chaîne de reconversion de la gendarmerie. Cet indicateur a cependant l'intérêt de fournir une information utile sur la performance de ces acteurs.

Les travaux du Haut Comité, qui n'ont pu se fonder que sur ces indicateurs, ont porté sur l'étude du taux de reclassement, ou retour à l'emploi, des militaires un an après la radiation des cadres ou des contrôles pour les cohortes de 2018 et 2019.

1.3.1 Le retour à l'emploi des militaires des armées

Le retour à l'emploi de la cohorte 2019 a été un peu perturbé par les effets de la crise du Covid. Pour la cohorte 2018, dans la continuité des cohortes des années antérieures, **le taux de reclassement à un an des militaires des armées est de 62 %**. 5 840 militaires ont été reclassés, dont 2 686 militaires du rang, 2 777 sous-officiers et 377 officiers.

Le reclassement des officiers (68 % pour la cohorte 2018) et des sous-officiers (66 %) est plus favorable que les militaires du rang à plus de 4 ans de services (59 %) et ceux à moins de 4 ans de services (52 %).

Quant au militaire du rang à moins de 4 ans de services accompagné par Défense mobilité, son retour à l'emploi est globalement positif et supérieur à celui qui n'a pas bénéficié de cet appui : 65 % pour l'armée de l'air et de l'espace, 56 % pour la marine.

Par ailleurs, les militaires qui sont dans les tranches d'âge entre 40 et 50 ans ont un retour à l'emploi plus élevé (plus de 70 %), quelle que soit la catégorie. Ils ont eu une carrière longue dans les armées, ont acquis une expérience et des compétences qui ouvrent des opportunités dans le monde civil. En revanche, après 50 ans, le reclassement est plus faible ; 12 mois après leur radiation, 50 % d'entre eux n'ont pas trouvé d'emploi.

Tableau 6 – Taux de reclassement dans les 12 mois après radiation des militaires du ministère des armées captés à 1 an, par armée et par catégorie

		Terre	Air	Marine	SSA	SEO	Total
2018	Officier	65 %	76 %	60 %	73 %	80 %	68 %
	Sous-officier	66 %	67 %	64 %	61 %	72 %	66 %
	MDR ≥ 4 ans de services	60 %	58 %	47 %	25 %	81 %	59 %
	MDR < 4 ans de services	52 %	65 %	56 %	25 %	/	52 %
	Total	61 %	65 %	61 %	61 %	79 %	62 %
2019	Officier	53 %	69 %	67 %	39 %	75 %	60 %
	Sous-officier	64 %	63 %	63 %	56 %	89 %	63 %
	MDR ≥ 4 ans de services	56 %	59 %	42 %	75 %	68 %	55 %
	MDR < 4 ans de services	44 %	65 %	35 %	0 %	/	45 %
	Total	57 %	62 %	59 %	53 %	74 %	59 %

Source : réponses à un questionnaire adressé à Défense mobilité par le Haut Comité.

Champ : tous militaires (blessés et non blessés) captés à 1 an par Défense mobilité et reclassés pour la 1^{ère} fois dans les 12 mois après la radiation des cadres.

Autres : SEO.

Lecture :

- en 2018, 61 % des militaires de l'armée de terre, captés à 1 an par Défense mobilité, ont été reclassés dans les 12 mois après la radiation,
- en 2018, 62 % des militaires captés à 1 an par Défense mobilité, ont été reclassés dans les 12 mois après la radiation.

Tableau 7 – Taux de reclassement dans les 12 mois après radiation des militaires du ministère des armées captés à 1 an, par tranche d'âge et par catégorie

		< 20 ans	[20-25[	[25-30[	[30-35[	[35-40[	[40-45[	[45-50[	≥ 50 ans
2018	Officier	/	/	91 %	72 %	70 %	77 %	74 %	57 %
	Sous-officier	/	52 %	59 %	64 %	72 %	72 %	71 %	49 %
	MDR	50 %	53 %	54 %	53 %	63 %	70 %	68 %	30 %
	Total	50 %	53 %	55 %	57 %	68 %	71 %	71 %	50 %
2019	Officier	/	/	60 %	69 %	76 %	71 %	63 %	47 %
	Sous-officier	/	38 %	58 %	61 %	68 %	72 %	68 %	44 %
	MDR	0 %	43 %	51 %	50 %	59 %	66 %	62 %	49 %
	Total	0 %	42 %	52 %	54 %	64 %	70 %	66 %	45 %

Source : réponses à un questionnaire adressé à Défense mobilité par le Haut Comité.

Champ : tous militaires (blessés et non blessés) captés à 1 an par Défense mobilité et reclassés pour la 1^{ère} fois dans les 12 mois après la radiation des cadres.

Lecture : en 2018, 50 % des moins de 20 ans, captés à 1 an par Défense mobilité, ont été reclassés dans les 12 mois après radiation.

Le retour à l'emploi des militaires du ministère des armées a les caractéristiques suivantes :

- La reconversion s'effectue en grande majorité dans le secteur privé pour toutes les catégories. Il concerne 74 % des cohortes 2018 et 2019.

Tableau 8 – Militaires du ministère des armées reclassés pour la 1^{ère} fois dans les 12 mois après la RDC, par catégorie et secteur

	2018		2019	
	Secteur privé	Secteur public	Secteur privé	Secteur public
Officier	294	83	278	58
Sous-officier	1 970	807	1 825	802
MdR	2 074	612	1 961	619
Total	4 338	1 502	4 104	1 479
	5 840		5 583	

Source : réponses à un questionnaire adressé à Défense mobilité par le Haut Comité.

Champ : tous militaires captés à 1 an par Défense mobilité et reclassés pour la 1^{ère} fois dans les 12 mois après la radiation des cadres.

- Le retour à l'emploi dans le secteur privé s'effectue avec un contrat à durée déterminée (CDD) dans la majorité des cas. Toutes catégories confondues, le domaine du transport et

de la logistique attire le plus de militaires, suivi du secteur d'activité « installation et maintenance » et de l'industrie.

Tableau 9 – Militaires du ministère des armées reclassés dans le secteur privé pour la 1^{re} fois dans les 12 mois après la RDC, par type de contrat

		CDI	CDD	Intérim	CRE
2018	Officier	13 %	72 %	3 %	12 %
	Sous-officier	21 %	62 %	11 %	7 %
	MDR	25 %	49 %	21 %	5 %
	Total	22 %	56 %	15 %	6 %
2019	Officier	13 %	74 %	1 %	12 %
	Sous-officier	19 %	66 %	8 %	7 %
	MDR	25 %	52 %	17 %	6 %
	Total	22 %	60 %	12 %	7 %

Source : réponses à un questionnaire adressé à Défense mobilité par le Haut Comité.

Champ : tous militaires captés par Défense mobilité et reclassés pour la 1^{re} fois dans les 12 mois après la radiation des cadres, dans le secteur privé.

Lecture : en 2018, 13 % des officiers ont obtenu un CDI lors de leur départ de l'institution.

Tableau 10 – Militaires du ministère des armées reclassés dans le secteur privé pour la 1^{re} fois dans les 12 mois après la RDC, par domaine d'activité

	2017	2018	2019
Transport et logistique	27 %	24 %	24 %
Sécurité privée	6 %	7 %	7 %
Services à la personne et à la collectivité	5 %	6 %	6 %
Support à l'entreprise	9 %	10 %	10 %
Industrie	10 %	9 %	9 %
Installation et maintenance	15 %	17 %	16 %
Construction et bâtiment	8 %	8 %	8 %
Commerce, vente et grande distribution	6 %	5 %	6 %
Hôtellerie - restauration tourisme loisirs et animation	4 %	4 %	4 %
Santé	3 %	3 %	3 %
Agriculture et pêche, espaces naturels et espaces verts, soins aux animaux	3 %	3 %	3 %
Banque, assurance, immobilier	2 %	2 %	3 %
Autres	1 %	1 %	1 %

Source : réponses à un questionnaire adressé à Défense mobilité par le Haut Comité.

Champ : tous militaires captés par Défense mobilité et reclassés pour la 1^{re} fois dans les 12 mois après la radiation des cadres, dans le secteur privé.

Lecture : en 2017, 27 % des militaires reconvertis dans le secteur privé ont rejoint le domaine des transports et de la logistique.

- Parmi les militaires des cohortes 2018 et 2019 qui se sont reclassés dans le secteur public, respectivement 69 % et 62 % ont rejoint la fonction publique d'État, dont plus des deux tiers au sein du ministère des armées⁴², un petit tiers la fonction publique hospitalière, mais moins de 5 % la fonction publique territoriale. Les voies de reclassement privilégiées demeurent le détachement/intégration (L4139-2) et les emplois réservés⁴³ (L4139-3) pour les 2/3 des reclassés dans le secteur public.

⁴² Cette situation s'explique notamment par le souhait des militaires eux-mêmes de rester dans un environnement connu et l'intérêt du ministère de conserver des compétences (cf. la reconversion au sein du service de l'énergie opérationnelle, paragraphe 2.6.2).

⁴³ Les cohortes 2018 et 2019 ont été peu affectées par l'évolution du dispositif des emplois réservés survenu au 1^{er} janvier 2020.

Tableau 11 – Militaires du ministère des armées reclassés dans le secteur public pour la 1^{re} fois dans les 12 mois après la RDC, par fonction publique

		FPE	... dont MinArm	FPT	FPH
2018	Officier	78 %	57 %	7 %	14 %
	Sous-officier	71 %	68 %	4 %	25 %
	MDR	67 %	69 %	4 %	25 %
	Total	69 %	67 %	4 %	26 %
2019	Officier	69 %	63 %	5 %	26 %
	Sous-officier	67 %	71 %	5 %	29 %
	MDR	55 %	69 %	5 %	40 %
	Total	62 %	70 %	5 %	33 %

Source : réponses à un questionnaire adressé à Défense mobilité par le Haut Comité.

Champ : tous militaires captés par Défense mobilité et reclassés pour la 1^{re} fois dans les 12 mois après la radiation des cadres, dans le secteur public.

Lecture : 2018, 78 % des officiers reconverti dans la FP ont rejoint la FPE, dont 57 % au titre du MinArm.

Tableau 12 – Militaires du ministère des armées reclassés dans le secteur public pour la 1^{re} fois dans les 12 mois après la RDC, par dispositif d'accès

		Contrat	L4138-8 détachement	L4139-1 concours	L4139-2 Détachement/ intégration	L4139-3 Réservés
2018	Officier	10 %	6 %	7 %	75 %	2 %
	Sous-officier	22 %	2 %	8 %	33 %	34 %
	MDR	21 %	1 %	12 %	38 %	28 %
	Total	21 %	2 %	10 %	37 %	30 %
2019	Officier	24 %	2 %	2 %	72 %	0 %
	Sous-officier	20 %	2 %	11 %	28 %	39 %
	MDR	22 %	1 %	13 %	37 %	28 %
	Total	21 %	2 %	11 %	33 %	33 %

Source : réponses à un questionnaire adressé à Défense mobilité par le Haut Comité.

Champ : tous militaires captés par Défense mobilité et reclassés pour la 1^{re} fois dans les 12 mois après la radiation des cadres, dans le secteur public.

Lecture : en 2018, 10% des officiers ont rejoint la FP en tant que contractuel.

Le congé de reconversion favorise le reclassement du militaire quelle que soit sa catégorie, même si les effets sont beaucoup plus significatifs pour les militaires du rang. Le taux d'accès à l'emploi du militaire est plus important s'il a bénéficié de ce dispositif. Ainsi, en 2019, un militaire du rang ayant bénéficié d'un congé de reconversion a un taux d'accès à l'emploi (1^{er} accès à l'emploi) de 67 % contre 47 % sans congé.

Tableau 13 – Impact du congé de reconversion sur le 1^{er} accès à l'emploi dans les 12 mois après la RDC

		Militaires captés et bénéficiaires d'un congé de reconversion		Militaires captés et non bénéficiaires d'un congé de reconversion	
		Nombre de bénéficiaires d'un congé	Taux d'accès à l'emploi (1 ^{er} accès à l'emploi)	Nombre de non bénéficiaires d'un congé	Taux d'accès à l'emploi (1 ^{er} accès à l'emploi)
2018	Officier	111	78 %	444	65 %
	Sous-officier	1 098	78 %	3 129	62 %
	MDR	1 584	70 %	3 034	52 %
	Total	2 783	73 %	6 607	57 %
2019	Officier	97	80 %	462	56 %
	Sous-officier	959	79 %	3 247	59 %
	MDR	1 621	67 %	3 151	47 %
	Total	2 677	72 %	6 860	53 %

Source : réponses à un questionnaire adressé à Défense mobilité par le Haut Comité.

Champ : hors officiers généraux, hors départs durant la première année, hors départs après 59 ans, hors SMA et SMV, hors décès et hors changements d'armée. La captation s'évalue ici dans les 12 mois après la RDC.

(X) : nombre de congé de reconversion accordés.

Lecture :

- en 2018, 78 % des officiers bénéficiaires d'un congé de reconversion (parmi les captés) ont accédé à l'emploi dans les 12 mois après la RDC,
- en 2018, 65 % des officiers n'ayant pas bénéficié d'un congé de reconversion (parmi les captés) ont accédé à l'emploi dans les 12 mois de la RDC.

De même l'impact de la formation professionnelle est favorable au reclassement des militaires. L'accès à l'emploi est amélioré pour le personnel qui a pu en bénéficier. Ainsi le taux d'accès à l'emploi d'un militaire du rang qui a bénéficié d'une formation professionnelle est de 66 % en 2019, étant donné que le taux moyen est de 49 %.

Tableau 14 – Impact des formations professionnelles sur le 1^{er} accès à l'emploi dans les 12 mois après la RDC

		Nombre de bénéficiaires d'une formation professionnelle	1 ^{er} accès à l'emploi suite formation professionnelle
2018	Officier	112	78 %
	Sous-officier	1 163	76 %
	MDR	1 848	69 %
	Total	3 123	72 %
2019	Officier	119	76 %
	Sous-officier	1 067	78 %
	MDR	1 906	66 %
	Total	3 092	70 %

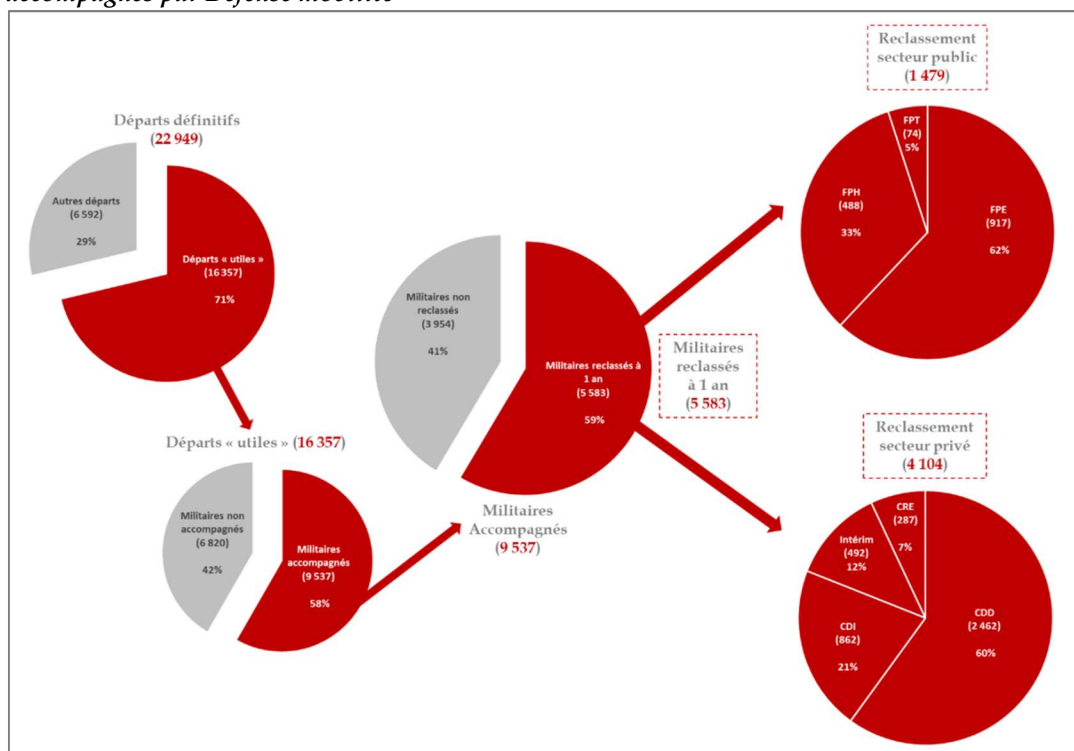
Source : réponses à un questionnaire adressé à Défense mobilité par le Haut Comité.

Champ : militaires captés.

Lecture : en 2018, 78 % des officiers ayant bénéficié d'une formation professionnelle ont accédé à l'emploi dans les 12 mois après la RDC.

Au total, considérant la cohorte 2019, sur près de **23 000 départs** de l'institution, dont plus de **16 000 militaires qui peuvent envisager une reconversion**, près de **10 000 militaires ont été accompagnés** par Défense mobilité, soit un peu moins des 2/3. 59 % des militaires accompagnés ont été reclassés un an après leur radiation, soit 5 583, dont les ¾ dans le secteur privé.

Schéma 5 – Représentation du reclassement professionnel de la cohorte 2019 des militaires accompagnés par Défense mobilité



Source : HCECM d'après les données transmises par Défense mobilité.

CDD : contrat à durée déterminée, CDI : contrat à durée indéterminée, CRE : création ou reprise d'entreprise, FPE : fonction publique d'État, FPH : fonction publique hospitalière, FPT : fonction publique territoriale.

1.3.2 Le retour à l'emploi des militaires de la gendarmerie

Avec un taux de reclassement à un an de 70 % en 2018 et 2019, le retour à l'emploi des militaires de la gendarmerie accompagnés par le dispositif interne est plus élevé que celui des armées (62 % en 2018 et 59 % en 2019). Pour la cohorte 2018, 1 082 ont été reclassés, dont 671 militaires du rang, 378 sous-officiers et 33 officiers.

À la différence des armées, sauf pour les militaires de plus de 50 ans dont le reclassement demeure tout de même satisfaisant, le retour à l'emploi dans la gendarmerie est assez homogène quelle que soit la tranche d'âge.

Tableau 15 – Taux de reclassement dans les 12 mois après radiation des militaires captés de la gendarmerie, par tranche d'âge et par catégorie

		< 20 ans	[20-25[	[25-30[	[30-35[	[35-40[	[40-45[	[45-50[	≥ 50 ans
2018	Officier	/	/	/	100 %	100 %	/	50 %	67 %
	Sous-officier	/	31 %	65 %	62 %	70 %	76 %	65 %	56 %
	Volontaire	79 %	78 %	70 %	51 %	/	/	/	/
	Total	79 %	75 %	69 %	58 %	70 %	76 %	64 %	58 %
2019	Officier	/	/	/	/	100 %	/	89 %	59 %
	Sous-officier	/	67 %	69 %	80 %	79 %	74 %	74 %	58 %
	Volontaire	42 %	74 %	69 %	62 %	/	/	/	/
	Total	42 %	74 %	69 %	73 %	79 %	74 %	75 %	58 %

Source : réponses à un questionnaire adressé à la DGGN par le Haut Comité.

Champ : tous militaires (blessés et non blessés) captés par la chaîne de reconversion et reclassés pour la 1^{ère} fois dans les 12 mois après la radiation des cadres.

Lecture : en 2018, 79 % des militaires de moins de 20 ans, captés par la chaîne de reconversion, ont été reclassés dans les 12 mois après radiation.

Le retour à l'emploi des militaires de la gendarmerie présente les caractéristiques suivantes :

- Le reclassement dans le secteur privé est majoritaire, mais moins important que pour les militaires des armées. Ainsi, pour la cohorte 2018, **64 %**, **ont rejoint le secteur privé**. Le reclassement dans le public est en croissance en 2019. Le taux de reclassement dans le secteur privé a baissé à 57 % pour la cohorte 2019.

Tableau 16 – Militaires de la gendarmerie reclassés pour la 1^{re} fois dans les 12 mois après la RDC, par catégorie et secteur

	2018		2019	
	Secteur privé	Secteur public	Secteur privé	Secteur public
Officier	27	6	27	4
Sous-officier	239	139	307	210
Volontaire	421	250	405	328
Total	687	395	739	542
	1 082		1 281	

Source : réponses à un questionnaire adressé à la DGGN par le Haut Comité.

Champ : tous militaires captés par la chaîne de reconversion et reclassés pour la 1^{ère} fois dans les 12 mois après la radiation des cadres.

- Le reclassement des gendarmes dans le secteur privé se fait avec un contrat à durée indéterminée (CDI) pour plus des 2/3 des militaires reclassés. Toutes catégories confondues, c'est le secteur de la sécurité privée qui attire le plus de militaires de la gendarmerie, suivi du domaine transport et logistique.

Tableau 17 – Militaires de la gendarmerie reclassés dans le secteur privé pour la 1^{re} fois dans les 12 mois après la RDC, par type de contrat

		CDI	CDD	Intérim	CRE
2018	Officier	70 %	8 %	/	22 %
	Sous-officier	69 %	14 %	2 %	15 %
	Volontaire	66 %	24 %	8 %	2 %
	Total	67 %	20 %	6 %	7 %
2019	Officier	74 %	/	4 %	22 %
	Sous-officier	68 %	11 %	3 %	18 %
	Volontaire	67 %	24 %	4 %	5 %
	Total	68 %	18 %	4 %	10 %

Source : réponses à un questionnaire adressé à la DGGN par le Haut Comité.

Champ : tous militaires captés par la chaîne de reconversion, et reclassés pour la 1^{ère} fois dans les 12 mois après la radiation des cadres, dans le secteur privé.

Lecture : en 2018, 70 % des officiers de gendarmerie ont quitté l'institution pour rejoindre le secteur privé avec un CDI.

Tableau 18 – Militaires de la gendarmerie reclassés dans le secteur privé pour la 1^{re} fois dans les 12 mois après la RDC, par domaine d'activité

	2017	2018	2019
Transport et logistique	17 %	15 %	14 %
Sécurité privée	22 %	21 %	19 %
Services à la personne et à la collectivité (hors sécurité privée)	9 %	11 %	13 %
Support à l'entreprise	11 %	10 %	8 %
Industrie	3 %	5 %	5 %
Installation et maintenance	4 %	5 %	6 %
Construction et bâtiment	4 %	4 %	4 %
Commerce, vente et grande distribution	13 %	12 %	11 %
Hôtellerie - restauration tourisme loisirs et animation	6 %	7 %	5 %
Santé	4 %	3 %	5 %
Agriculture et pêche, espaces naturels et espaces verts, soins aux animaux	2 %	2 %	2 %
Banque, assurance, immobilier	6 %	3 %	5 %
Autres	1 %	2 %	1 %

Source : réponses à un questionnaire adressé à la DGGN par le Haut Comité.

Champ : tous militaires captés par Défense mobilité et reclassés pour la 1^{re} fois dans les 12 mois après la radiation des cadres, dans le secteur privé.

Lecture : en 2017, 17 % des gendarmes reconvertis dans le secteur privé ont rejoint le domaine des transports et de la logistique.

- Si le reclassement dans la fonction publique d'État concernait 50 % des gendarmes pour la cohorte 2018, le reclassement dans la fonction publique territoriale devient majoritaire pour la cohorte 2019 avec 55 % des militaires qui ont rejoint le secteur public. Portée notamment par l'attractivité des carrières dans les polices municipales, cette intégration concerne presque exclusivement les sous-officiers et les gendarmes adjoint volontaires. La voie d'intégration privilégiée est le contrat pour plus de 60 % des reclassés et, dans une moindre mesure, les emplois réservés, avant la réforme du dispositif.

Tableau 19 – Militaires de la gendarmerie reclassés dans le secteur public pour la 1^{re} fois dans les 12 mois après la RDC, par fonction publique

		FPE	... dont MinInt	FPT	FPH
2018	Officier	83 %	0 %	17 %	0 %
	Sous-officier	45 %	37 %	53 %	2 %
	Volontaire	52 %	53 %	46 %	2 %
	Total	50 %	47 %	48 %	2 %
2019	Officier	75 %	0 %	0 %	25 %
	Sous-officier	43 %	36 %	56 %	1 %
	Volontaire	45 %	67 %	54 %	1 %
	Total	44 %	54 %	55 %	1 %

Source : réponses à un questionnaire adressé à la DGGN par le Haut Comité.

Champ : tous militaires (blessés et non blessés) captés par la chaîne de reconversion, et reclassés pour la 1^{re} fois dans les 12 mois après la radiation des cadres, dans le secteur public.

Lecture : en 2018, les officiers de gendarmerie reconvertis dans la FP ont rejoint à 82 % la FPE, dont aucun le MinInt.

Tableau 20 – Militaires de la gendarmerie reclassés dans le secteur public pour la 1^{re} fois dans les 12 mois après la RDC, par dispositif d'accès

		Contrat	L4138-8 détachement	L4139-1 concours	L4139-2 Détachement/ intégration	L4139-3 Réservés
2018	Officier	83 %	0 %	0 %	17 %	0 %
	Sous-officier	32 %	2 %	4 %	20 %	42 %
	Volontaire	82 %	0 %	1 %	0 %	16 %
	Total	65 %	1 %	2 %	7 %	25 %
2019	Officier	50 %	25 %	0 %	25 %	0 %
	Sous-officier	28 %	1 %	1 %	19 %	50 %
	Volontaire	81 %	0 %	0 %	0 %	19 %
	Total	60 %	1 %	1 %	7 %	31 %

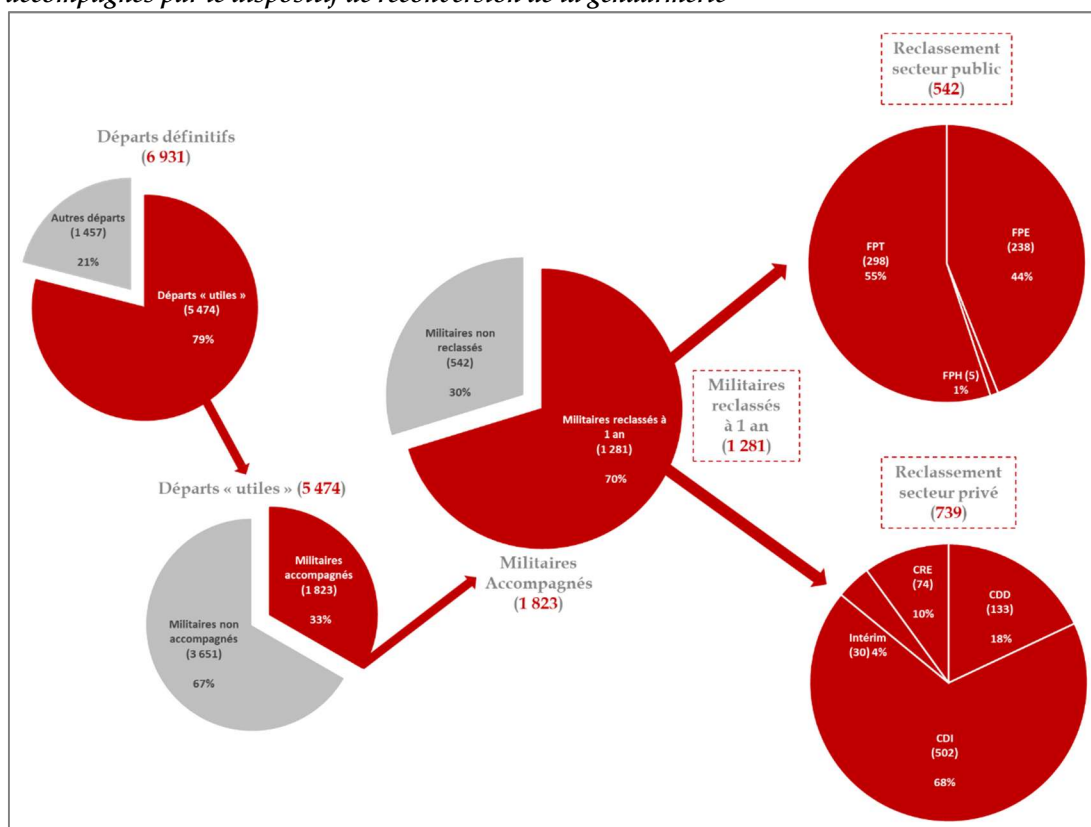
Source : réponses à un questionnaire adressé à la DGGN par le Haut Comité.

Champ : tous militaires (blessés et non blessés) captés par la chaîne de reconversion, et reclassés pour la 1^{re} fois dans les 12 mois après la radiation des cadres, dans le secteur public.

Lecture : en 2018, 83 % des officiers de gendarmerie ont rejoint la FP sous contrat.

Au total, considérant la cohorte 2019, sur près de 7 000 départs de l'institution, dont plus de 5 000 militaires qui peuvent envisager une reconversion, près de 2 000 militaires, soit 1/3, ont été accompagnés par le dispositif de reconversion de la gendarmerie. 70 % des militaires accompagnés ont été reclassés un an après leur radiation, soit 1 281, dont 58 % dans le secteur privé.

Schéma 6 – Représentation du reclassement professionnel de la cohorte 2019 des militaires accompagnés par le dispositif de reconversion de la gendarmerie



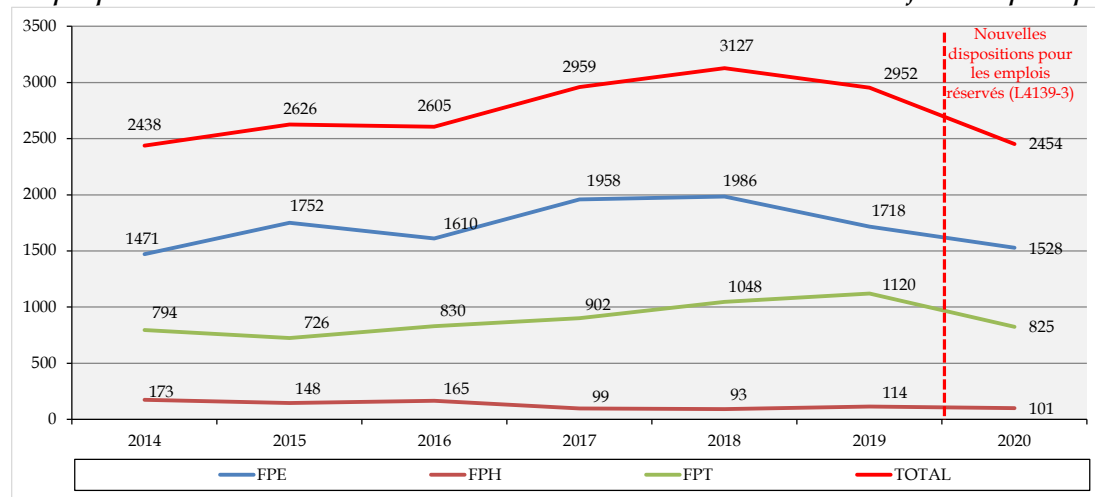
Source : HCECM d'après les données transmises par la DGGN.

CDD : contrat à durée déterminée, CDI : contrat à durée indéterminée, CRE : création ou reprise d'entreprise, FPE : fonction publique d'Etat, FPH : fonction publique hospitalière, FPT : fonction publique territoriale.

1.4 LE RECLASSEMENT DANS LE SECTEUR PUBLIC DEMEURE MODESTE

Les dispositifs de reclassement individuel définis dans le code de la défense, prévus par les articles L4139-1, L4139-2 et L4139-3 ainsi que l'article L4138-8 favorisent la reconversion des militaires dans les fonctions publiques civiles. Les résultats demeurent cependant modestes. Ainsi, selon les données transmises par Défense mobilité et la gendarmerie, **en 2019 2 952 militaires ont été reclassés dans la fonction publique dont 58 % dans la fonction publique d'État (FPE), 38 % dans la fonction publique territoriale (FPT) et 4 % dans la fonction publique hospitalière (FPH).** Depuis 2014, 2 660 militaires, en moyenne, ont rejoint chaque année la fonction publique.

Graphique 6 – Évolution du reclassement des militaires dans les 3 versants de la fonction publique



Source : DRH-MD/Défense mobilité : bilans reconversion et réponse à un questionnaire du Haut Comité.

Champ : ensemble des militaires (y.c. gendarmerie) reclassés dans la fonction publique.

Le reclassement des militaires de la gendarmerie dans la FPT augmente significativement depuis 2014. En 2019, les gendarmes représentaient 40 % des reclassements dans la FPT.

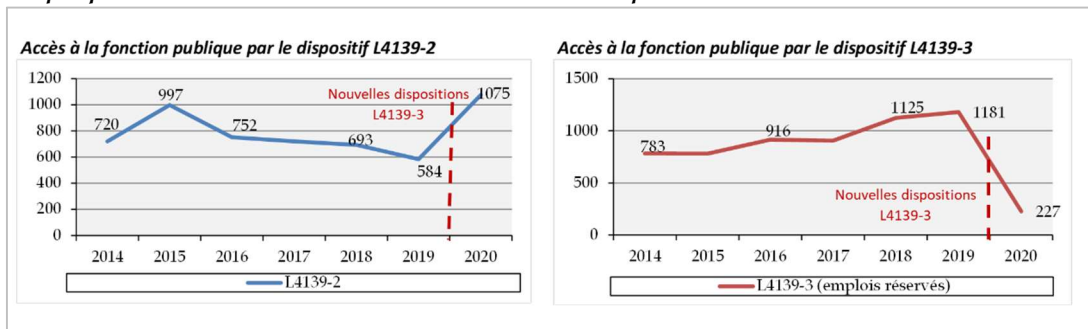
Tableau 21 – Évolution du reclassement des militaires dans la fonction publique territoriale

	FPT		
	Ministère des armées	Gendarmerie	Total
2014	632	162	794
2015	559	167	726
2016	612	218	830
2017	590	312	902
2018	750	298	1 048
2019	662	458	1 120
2020	517	308	825

Source : DRH-MD/Défense mobilité : bilans reconversion et réponse à un questionnaire du Haut Comité.

Champ : ensemble des militaires (y.c. gendarmerie) reclassés dans la fonction publique.

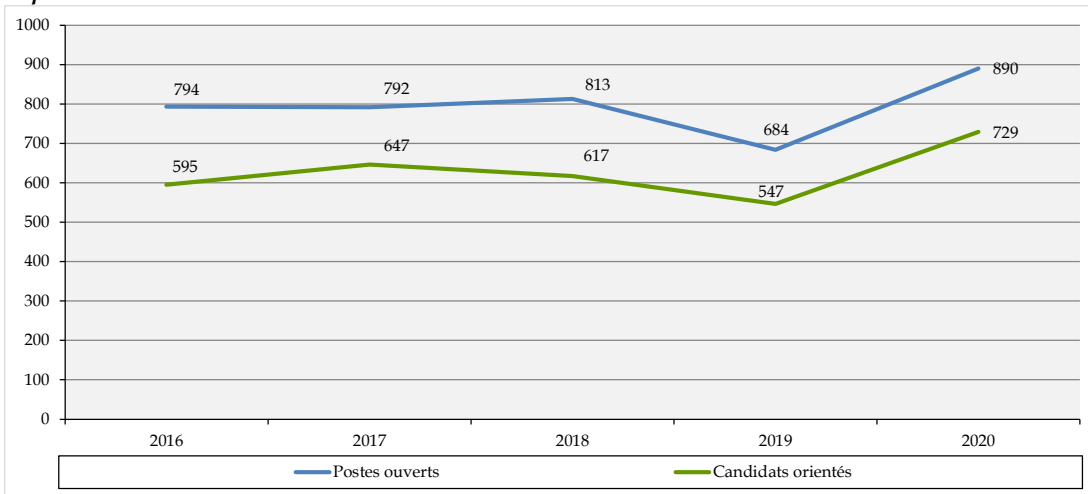
Les nouvelles dispositions relatives à la procédure d'accès par la voie des emplois réservés au 1^{er} janvier 2020 ont modifié les volumes de reclassements par les voies L4139-2 et L4139-3.

Graphique 7 – Évolution du reclassement des militaires par les voies L4139-2 et L4139-3

Source : DRH-MD/Défense mobilité ; bilans reconversion et réponse à un questionnaire du Haut Comité.

Champ : ensemble des militaires (y.c. gendarmerie) reclassés dans la fonction publique.

Concernant le fonctionnement du dispositif de l'article L4139-2 pour la FPE, après une baisse de 30 % de l'offre d'emplois des administrations en 2019, le reclassement a été relancé en 2020 (+22,5 % agréments 2020, +30 % des offres des administrations avec une baisse toutefois pour les officiers). Cependant, si le reclassement dans des postes de catégorie C est en augmentation, il stagne globalement depuis cinq ans pour le niveau B et baisse significativement pour l'accès aux postes de catégorie A (-62,5 % entre 2016 et 2020).

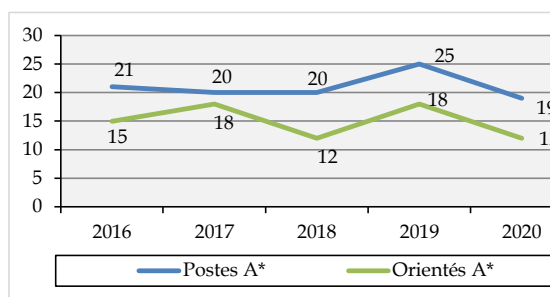
Graphique 8 – Évolution de l'accès des militaires aux emplois de la fonction publique de l'État par la procédure L4139-2

Source : réponses à un questionnaire adressé à la CNOI par le Haut Comité.

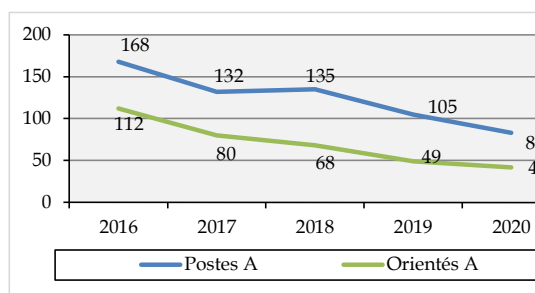
Champ : postes A*, A, B et C de la FPE au titre du dispositif L4139-2.

Graphique 9 – Évolution de l'accès des militaires aux emplois de la fonction publique de l'État par la procédure L4139-2, par catégorie

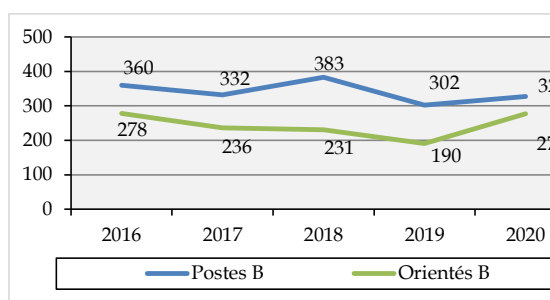
Accès aux postes A de la FPE*



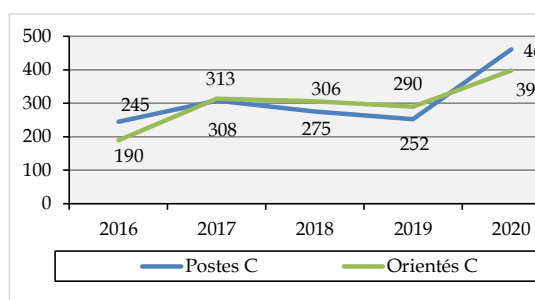
Accès aux postes A de la FPE



Accès aux postes B de la FPE



Accès aux postes C de la FPE



Source : réponses à un questionnaire adressé à la CNOI par le Haut Comité.
Champ : postes A*, A, B et C de la FPE au titre du dispositif L4139-2.

1.5 UN DISPOSITIF SOLIDE POUR ACCOMPAGNER LES MALADES ET LES BLESSÉS MAIS QUI DEMEURE PERFECTIBLE POUR LE RECLASSEMENT DANS LE SECTEUR PUBLIC

Défense mobilité propose un accompagnement vers l'emploi constitué de prestations d'orientation (bilan de compétences, orientation), d'accompagnement (techniques de recherche d'emploi, préparation aux entretiens, création ou reprise d'entreprise, ...), de formations professionnelles (qualifiantes, diplômantes ou certifiantes) et de placement dont le contenu n'est pas différencié pour les militaires malades et blessés. De son côté, la gendarmerie dispose de son propre bureau de reconversion pour accompagner ses militaires dans ce parcours avec des dispositifs similaires.

Après le **plan d'action ministériel 2016-2018** relatif à l'amélioration de la prise en charge des militaires blessés, qui a permis la mise en œuvre de moyens spécifiques pour accompagner ces derniers dans leur transition professionnelle (création d'un référent national « blessés » à Défense mobilité et d'un réseau local de conseillers experts, renforcement du dispositif d'accueil au CMFP, sensibilisation des recruteurs et des employeurs, dispositions réglementaires pour faire bénéficier tous les militaires blessés ayant quatre ans d'ancienneté de service, placés en congé du blessé, en congé longue maladie ou en congé de longue durée, d'actions de reconversion) le **plan d'action 2019-2022** relatif au parcours de rétablissement du militaire blessé psychique a consolidé les dispositifs d'accompagnement vers l'emploi.

En 2019, avec 133 militaires blessés reclassés à 1 an dans le secteur privé et le secteur public, **le taux de retour à l'emploi était de 52 %** (58 % en 2018). Traduction des nombreuses initiatives portées par les associations professionnelles pour favoriser l'accueil de militaires blessés dans les entreprises, 81 % ont été reclassés dans le secteur privé et 19 % dans le secteur public. Les résultats obtenus sont globalement satisfaisant, même si des fragilités demeurent. 69 % des reclassés dans le secteur privé n'ont accédé qu'à des emplois intérimaires ou à durée déterminée.

Tableau 22 – Les principales données de la reconversion des militaires blessés pour le ministère des armées

		Captés à 1 an* (après la RDC)	Retour à l'emploi pour la 1 ^{re} fois dans les 12 mois après RDC**		
			Secteur privé	Secteur public	Ensemble
2018	Officier	3	1	1	2
	Sous-officier	49	22	7	29
	MDR ≥4 ans de services	83	51	5	49
	MDR <4ans de services	13			7
	Total	148	74	13	87
2019	Officier	8	2	1	3
	Sous-officier	84	42	6	48
	MDR ≥4 ans de services	142	64	18	73
	MDR <4ans de services	21			9
	Total	255	108	25	133

Sources : réponse DRH-MD/Défense mobilité à un questionnaire du HCECM.

*Champ : militaires blessés hors officiers généraux, hors départs durant la première année, hors départs après 59 ans, hors SMA et SMV, hors décès et hors changements d'armée, parmi les départs utiles.

**Champ : militaires blessés captés.

Tableau 23 – Les modes d'accès au secteur privé des militaires blessés pour le ministère des armées

		CDI	CDD	Intérim	CRE	Total
2018	Officier				1	1
	Sous-officier	8	7	2	5	22
	MDR	9	22	16	4	51
	Total	17	29	18	10	74
2019	Officier		2			2
	Sous-officier	7	22	7	6	42
	MDR	15	38	5	6	64
	Total	22	62	12	12	108

Sources : réponse DRH-MD/Défense mobilité à un questionnaire du HCECM.

Champ : militaires blessés captés.

Par ailleurs, **le reclassement dans le secteur public reste faible**. 25 militaires blessés ont été reclassés en 2019 (13 en 2018) dont près de la moitié au sein du ministère des armées. En outre, avec 13 reclassement l'accès par la voie L4139-3 demeure faible. La difficulté s'explique sans doute par le manque de visibilité du dispositif qui impose au militaire blessé d'attendre une offre une fois qu'il est inscrit sur une ou plusieurs listes d'aptitude (par région administrative et/ou nationale), via l'application de gestion des reclassements spécifiques (GERES). Selon les témoignages reçus par le Haut Comité, le fait de ne pas connaître l'avancement de son dossier a des effets psychologiques négatifs.

Cette situation a justifié la diffusion d'un guide spécifique par Défense mobilité en direction du secteur public pour favoriser le recrutement des militaires blessés (« Recruter dans vos équipes un militaire blessé : une richesse pour le secteur public »)

Tableau 24 – L'accès aux FP des militaires blessés pour le ministère des armées

		FPE	... dont MINARM	FPT	FPH	Total
2018	Officier	1				1
	Sous-officier	6	4		1	7
	MDR	4	4		1	5
	Total	11	/		2	13
2019	Officier	1	1			1
	Sous-officier	5	5		1	6
	MDR	8	6		10	18
	Total	14	/		11	25

Sources : réponse DRH-MD/Défense mobilité à un questionnaire du HCECM.

Champ : militaires blessés captés.

Tableau 25 – Les modes d'accès au secteur public des militaires blessés pour le ministère des armées

		Contrat	L4138-8 détachement	L4139-1 concours	L4139-2 Détachement/ intégration	L4139-3 Réservés	Total
2018	Officier			1			1
	Sous-officier	3				4	7
	MDR	3		1		1	5
	Total	6		2		5	13
2019	Officier	1					1
	Sous-officier	1			1	4	6
	MDR	8			1	9	18
	Total	10			2	13	25

Sources : réponse DRH-MD/Défense mobilité à un questionnaire du HCECM.

Champ : militaires blessés captés.

L'accompagnement spécifique mis en œuvre par la chaîne de reconversion de la **gendarmerie** permet d'avoir un **retour à l'emploi des gendarmes blessés de 65 % en 2019** (50 % en 2018). A l'instar du ministère des armées, le reclassement s'effectue majoritairement dans le secteur privé (82 % en 2019). L'accès à l'emploi public est très faible et exclusivement par la voie contractuelle. Le reclassement dans le secteur privé se fait principalement en CDI.

Tableau 26 – Les principales données de la reconversion des militaires blessés pour la gendarmerie nationale

		Capté*s	Retour à l'emploi pour la 1 ^{re} fois dans les 12 mois après RDC**		
			Secteur privé	Secteur public	Ensemble
2018	Officier	1	0	0	0
	Sous-officier	17	6	3	9
	VOL ≥4 ans de services	2	1	0	1
	VOL <4 ans de services	1			0
	Total	21	7	3	10
2019	Officier	0	0	0	0
	Sous-officier	22	12	2	14
	VOL ≥4 ans de services	2	2	1	1
	VOL <4 ans de services	2			2
	Total	26	14	3	17

Source : réponse DGGN à un questionnaire du HCECM.

*Champ : militaires blessés hors officiers généraux, hors départs durant la période probatoire ou pour limite d'âge et hors décès.

**Champ : militaires blessés captés.

***Champ : pour l'année 2020, il s'agit des reclassements connus au 10/04/2021.

Tableau 27 – L'accès aux FP des militaires blessés pour la gendarmerie nationale

		FPE	... dont MININT	FPT	FPH	Total
2018	Officier	0	0	0	0	0
	Sous-officier	3	2	0	0	3
	Volontaire	0	0	0	0	0
2019	Officier	0	0	0	0	0
	Sous-officier	2	2	0	0	2
	Volontaire	0	0	1	0	1

Source : réponse DGGN à un questionnaire du HCECM.

Champ : militaires blessés captés.

1.6 L'ACCOMPAGNEMENT DES CONJOINTS DES MILITAIRES PORTÉ PAR LA DYNAMIQUE DU PLAN FAMILLE

L'accompagnement des conjoints, réalisé par Défense mobilité, y compris pour la gendarmerie, est poussé par la dynamique du **plan Famille**. Renforcée en 2018, l'offre en direction des conjoints se traduit en 2018 et 2019 par **l'accompagnement de plus de 2 000 conjoints**. Du fait de la crise sanitaire, on observe une baisse de la « captation » des conjoints en 2020 (-6 %), liée principalement à la suppression de nombreux événements extérieurs (forum emploi par exemple) qui favorisent l'information des conjoints. Défense mobilité a cependant constaté une reprise des entrées dans le

dispositif à l'été 2020. Les conjoints accompagnés sont quasi exclusivement (96 %) des femmes, conjointes de sous-officiers (54 % en 2019), ayant 30 à 35 ans et un niveau 4 (BAC).

Tableau 28 – Conjoints de militaires captés en 2018, 2019 et 2020 (ministère des armées et gendarmerie)

	Conjoint de ...	Off gen	Off sup	Off sub	Total Off	S-off sup	S-off sub	Total S-off	MDR	Total
2018	Hommes		3	13	16	27	26	53	18	87
	Femmes	4	186	221	411	511	651	1 162	473	2 046
	Total	4	189	234	427	538	677	1 215	491	2 133
2019	Hommes		8	10	18	21	25	46	17	81
	Femmes	4	221	240	465	481	619	1 100	476	2 041
	Total	4	229	250	483	502	644	1146	493	2 122
2020	Hommes		4	17	21	23	28	51	16	88
	Femmes	5	157	187	349	442	499	941	397	1 687
	Total	5	161	204	370	465	527	992	413	1 775

Sources : réponse DRH-MD/Défense mobilité à un questionnaire du HCECM.

Champ : conjoints de militaires captés (y compris gendarmerie).

En 2019, avec 1 064 conjoints de militaires reclassés à 1 an dans le secteur privé et le secteur public, **le taux de reclassement était de 50 %** (59 % en 2018). 84 % ont été reclassés dans le secteur privé et 16 % dans le secteur public. Quel que soit le secteur, 30 % des conjoints reclassés le sont dans des métiers de support à l'entreprise (dont une majorité en secrétariat et assistance), 22 % dans les services à la personne et à la collectivité, 15 % dans les métiers du commerce, de la vente et dans la grande distribution et 9 % dans les métiers de la santé.

Tableau 29 – Conjoints de militaires reclassés pour la 1^{re} fois dans les 12 mois après leur captation, dans le secteur public, par fonction publique et par cohorte

	Conjoints captés	Conjoint reclassés		Taux de reclassement
Cohorte 2018	2 133	1 266		59 %
		Dont secteur privé	Dont secteur public	
		1 075	191	
	Conjoints captés	Conjoint reclassés		Taux de reclassement
Cohorte 2019	2 122	1 064		50 %
		Dont secteur privé	Dont secteur public	
		892	172	

Source : réponses à un questionnaire adressé à Défense mobilité par le Haut Comité.

Champ : conjoints de militaires captés (y compris gendarmerie).

Comme pour les militaires, le reclassement des conjoints dans secteur public s'effectue majoritairement dans la fonction publique d'État et plus spécifiquement au sein du ministère des armées (44 % du reclassement dans la FPE).

Tableau 30 – Conjoints de militaires reclassés pour la 1^{re} fois dans les 12 mois après leur captation, dans le secteur public, par fonction publique et par cohorte

	FPE	... dont MINARM	FPT	FPH	Total
Cohorte 2018	101	53	69	21	191
Cohorte 2019	87	38	65	20	172

Source : réponses à un questionnaire adressé à Défense mobilité par le Haut Comité.

Champ : conjoints de militaires captés (y compris gendarmerie).

Dans le secteur privé, 56 % des conjoints reclassés dans le secteur privé en 2019 ont accédé à des emplois intérimaires ou à durée déterminée.

Tableau 31 – Conjoints de militaires reclassés pour la 1^{re} fois dans les 12 mois après leur captation, dans le secteur privé, par type de contrat et par cohorte

	CDD	CDI	Intérim	CRE	Total
Cohorte 2018	451	412	167	45	1 075
Cohorte 2019	373	347	128	44	892

Source : réponses à un questionnaire adressé à Défense mobilité par le Haut Comité.

Champ : conjoints de militaires captés (y compris gendarmerie).

1.7 L'ÉTAT CONSACRE DES MOYENS IMPORTANTS POUR LE RETOUR À LA VIE CIVILE DES MILITAIRES

Hors dépenses liées au chômage des anciens militaires, l'État a consacré en moyenne 82,8 M€ par an de 2016 à 2020 pour la reconversion des militaires et des conjoints de militaires du ministère des armées (78,2 M€) et de la gendarmerie (4,6 M€).

En prenant en compte le chômage des anciens militaires, le coût pour l'État est en moyenne de 220 M€ par an sur la même période avec une baisse de 2016 à 2019 (-3,5 %). L'année 2020 est atypique dans la période étudiée du fait des effets de la crise du Covid : d'une part les coûts relatifs à la reconversion des militaires sont plus faibles en raison de la baisse déjà évoquée du nombre de candidats et des prestations offertes, d'autre part les dépenses liées au chômage des anciens militaires ont augmenté fortement en raison de la baisse de l'activité économique.

Tableau 32 – Synthèse de l'évolution du coût global de la reconversion des militaires

En M€	2016	2017*	2018**	2019**	2020**
Coûts de la reconversion au ministère des armées	77,79	81,19	76,03	81,1	75,11
Coût de la reconversion à la gendarmerie	5	4,4	4,7	4,5	4,4
Total coût de la reconversion	82,79	85,59	80,73	85,60	79,51
Dépenses liées au chômage des anciens militaires (ministère des armées)	129,9	123,2	116,7	121	139
Dépenses liées au chômage des anciens militaires (gendarmerie)	12,5	11,6	10,8	10,7	11,8
Total dépenses liées au chômage des anciens militaires	142,4	134,8	127,5	131,7	150,8
Total coût de la reconversion et dépenses liées au chômage des militaires	225,19	220,39	208,23	217,3	230,31

Source : réponses à un questionnaire adressé à Défense mobilité et à la DGGN par le Haut Comité.

Champ : hors rémunérations et charges sociales du personnel en congé de reconversion.

* Hors prestation d'orientation et prestations d'accompagnement direct à l'emploi pour la gendarmerie.

** Hors prestation d'orientation pour la gendarmerie.

1.7.1 Défense mobilité

Hors indemnisation chômage, la reconversion des militaires et des conjoints de militaires représente, de 2016 à 2020, un effort financier moyen du ministère des armées de 78,2 M€ par an. 37 % des moyens engagés, soit 29 M€ par an en moyenne, sont consacrés aux prestations de reconversion, qu'il s'agisse des prestations d'orientation, d'accompagnement direct vers l'emploi, celles dédiées à l'accès à la fonction publique ou à la formation (formation professionnelle, cycles d'enseignement et validation des acquis de l'expérience). Ces services ont été complétés depuis 2018 par ceux dédiés à l'accompagnement des conjoints de militaires.

En prenant en compte l'indemnisation du chômage, l'effort financier pour le ministère des armées est, en moyenne, de 204 M€ par an.

Tableau 33 – Synthèse de l'évolution du coût global de la reconversion des militaires

Défense mobilité (M€)	2016	2017	2018	2019	2020
RCS de Défense mobilité	45,65	45,94	45,90	46,07	46,20
Prestations de reconversion des militaires	29,66	32,60	26,45	30,58	25,47
- dont Gendarmerie	1,26	1,26	1,62	1,62	1,62
- dont prestations MIRVOG	0,70	0,79	0,85	0,96	0,96
Prestations de reclassement des conjoints de militaire	//	//	0,17	0,48	0,75
Subventions aux associations	0,06	0,04	0,04	0,04	0,04
Frais de fonctionnement	2,29	2,49	3,00	3,05	2,27
- dont fonctionnement CMFP	0,61	0,41	0,54	0,64	0,53
Investissement	0,13	0,12	0,47	0,88	0,38
Dépenses liées au chômage des anciens militaires	129,9	123,2	116,7	121	139
TOTAL GÉNÉRAL (hors indemnisation chômage)	77,79	81,19	76,03	81,1	75,11
TOTAL GÉNÉRAL (hors prestations pour la gendarmerie) (hors indemnisation chômage)	76,53	79,93	74,41	79,48	73,49
TOTAL GÉNÉRAL	207,69	204,39	192,73	202,10	214,11

Source : réponses à un questionnaire adressé à Défense mobilité par le Haut Comité.

Champ : hors rémunérations et charges sociales du personnel en congé de reconversion.

Au regard du volume de bénéficiaires des actions de Défense mobilité, le coût du dispositif de reconversion du ministère des armées peut être approximativement estimé en moyenne à peu près de 8 000 € par personne accompagnée.

Tableau 34 – Estimation du coût par personne accompagnée

	2016	2017	2018	2019	2020
Coût de la reconversion des militaires du ministère des armées*	75,83 M€	79,14 M€	73,56 M€	78,52 M€	72,53 M€
Militaires accompagnés	9 947**	9 781**	9 542***	9 611***	8 795***
Coût par personne accompagnée	7 623 €	8 091 €	7 709 €	8 170 €	8 247 €

Source : HCECM d'après les données transmises par Défense mobilité.

* Hors indemnisation chômage, accompagnement des conjoints, prestations pour la MIRVOG et la gendarmerie.

** Données bilans d'activité de Défense mobilité.

*** Militaires « captés » au 25 mars 2021, réponses à un questionnaire adressé à Défense mobilité par le Haut Comité.

À titre d'illustration complémentaire, le coût moyen par personne des seules actions de formations mises en œuvre par Défense mobilité est de 5 000 €.

Tableau 35 – Estimation du coût moyen des actions de formation délivrées par Défense mobilité (formation professionnelle, cycles d'enseignement et la VAE)

	2016	2017	2018	2019	2020
Paiement (M€)	18,10	21,47	17,56	20,03	15,94
Nombre de bénéficiaires	4 140	3 762	3 801	3 546	3 237
Coût moyen (M€)	4 371	5 707	4 620	5 649	4 924

Source : Défense mobilité.

1.7.2 Chaîne de reconversion de la gendarmerie

Hors indemnisation chômage, la reconversion des militaires de la gendarmerie représente, de 2016 à 2020, **un effort financier moyen pour le ministère de l'intérieur de 4,6 M€ par an**. En prenant en compte l'indemnisation du chômage, **cet effort est, en moyenne, de 16 M€ par an**. Le moindre poids financier par rapport aux armées s'explique d'une part par un volume de militaires accompagnés beaucoup moins important, du fait des caractéristiques propres aux carrières des gendarmes, et, d'autre part, du nombre plus faible de gendarmes indemnisés pour le chômage.

Tableau 36 – Synthèse de l'évolution du coût global de la reconversion des gendarmes

Chaîne de reconversion de la DGGN (M€)	2016	2017*	2018**	2019**	2020**
RCS de la chaîne de reconversion	2,8	2,7	2,8	2,7	2,9
Prestations de reconversion des militaires	2,2	1,7	1,9	1,8	1,5
Subventions aux associations	0	0	0	0	0
Frais de fonctionnement	0,032	0,032	0,027	0,027	0,027
Investissement	0	0	0	0	0
Dépenses liées au chômage des anciens militaires	12,5	11,6	10,8	10,7	11,8
- dont indemnisation chômage	12,3	11,5	10,7	10,6	11,7
- dont frais de gestion	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1
Total chaîne de reconversion de la gendarmerie (hors indemnisation chômage)	5	4,4	4,7	4,5	4,4
Total général du coût de la reconversion des militaires de la gendarmerie (avec indemnisation chômage)	17,5	16	15,5	15,2	16,2

Source : réponses à un questionnaire adressé à la DGGN par le Haut Comité et des données de Défense mobilité relatives aux prestations fournies à la gendarmerie.

Champ : hors rémunérations et charges sociales du personnel en congé de reconversion.

* Hors prestation d'orientation et prestations d'accompagnement direct à l'emploi.

** Hors prestation d'orientation.

1.7.3 Le coût croissant de l'indemnisation du chômage des anciens militaires

Depuis 2016, les dépenses liées au chômage des anciens militaires représentent près des 2/3 des dépenses globales de la reconversion des militaires, soit, en moyenne, 137 M€ par an pour le ministère des armées et le ministère de l'intérieur. Ce coût subit une hausse importante en 2020 en raison des effets de la crise du Covid. Il atteint 150,8 M€ pour les anciens militaires des armées et de la gendarmerie.

Tableau 37 – Coût annuel cumulé, pour le ministère des armées et la gendarmerie, de l'indemnisation chômage des anciens militaires, au 31 décembre de l'année considérée

	2016	2017	2018	2019	2020
Coût annuel ministère des armées (en M€)	129,9	123,2	116,7	121	139
Coût annuel gendarmerie (en M€)	12,5	11,6	10,8	10,7	11,8
Coût total de l'indemnisation chômage des anciens militaires	142,4	134,8	127,5	131,7	150,8

Source : réponses à un questionnaire adressé à la DGGN et à Défense mobilité par le Haut Comité.

Champ : anciens militaires anciens militaires bénéficiaires de l'allocation chômage.

Tableau 38 – évolution du nombre moyen d'anciens militaires du ministère des armées et de la gendarmerie indemnisés l'année considérée

	2016	2017	2018	2019	2020
Nombre d'anciens militaires indemnisés du ministère des armées	13 092	12 756	12 029	12 398	13 855
Nombre d'anciens militaires indemnisés de la gendarmerie	1 989	1 476	1 330	1 302	1 428
Nombre total d'anciens militaires indemnisés	15 081	14 232	13 359	13 700	15 283

Source : réponses à un questionnaire adressé à la DGGN et à Défense mobilité par le Haut Comité.

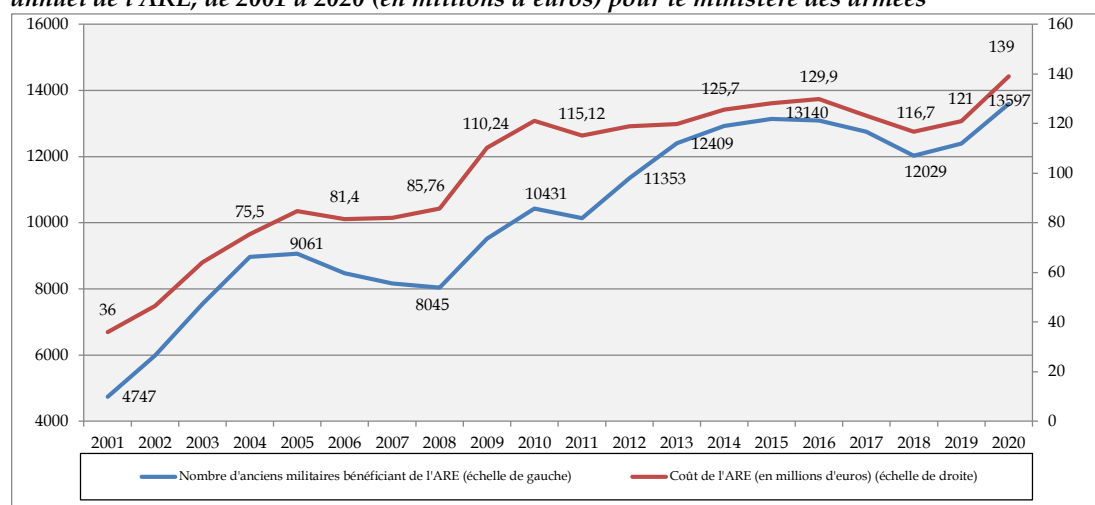
Champ : anciens militaires bénéficiaires de l'allocation chômage.

Lecture : en 2016, au ministère des armées, en moyenne, chaque mois, 13 092 anciens militaires ont été indemnisés.

Le coût du chômage évolue avec le nombre de chômeurs indemnisés. Dans la période récente, après une croissance continue du coût entre 2006 et 2016, le nombre d'anciens militaires indemnisés a baissé jusqu'en 2018.

Au **ministère des armées**, la dépense d'indemnisation a diminué de 13,2 M€ sur cette période⁴⁴. En 2019, le nombre de militaires indemnisés est reparti à la hausse. Entre 2018 et 2019, en moyenne, les sorties d'indemnisation sont restées stables à l'inverse des entrées qui ont augmenté et plus particulièrement chez les primo entrants. Un élément d'explication est le volume de départs du ministère des armées plus important chez les militaires du rang en 2019. La dépense d'indemnisation a suivi la même tendance, elle a augmenté de 4,3 M€ entre 2018 et 2019. Cette augmentation concerne plus particulièrement l'armée de terre pour 3,1 M€ en raison de la proportion importante de militaires du rang. Entre 2019 et 2020, la dépense a augmenté de 18 M€ pour le personnel militaire. En 2020, 1 457 anciens militaires supplémentaires ont été indemnisés en moyenne chaque mois par rapport à 2019. La crise sanitaire a eu une incidence sur le volume de bénéficiaires de l'allocation chômage⁴⁵.

Graphique 10 - Évolution du nombre moyen annuel d'anciens militaires (y compris de la gendarmerie jusqu'en 2014) bénéficiant de l'allocation d'aide au retour à l'emploi (ARE) et coût annuel de l'ARE, de 2001 à 2020 (en millions d'euros) pour le ministère des armées



Source : DRH-MD/Défense mobilité, bilan reconversion (éditions successives) et bilan d'activité.

Champ jusqu'en 2014 : anciens militaires au chômage, y compris gendarmerie, bénéficiaires de l'ARE.

Champs à partir de 2015 : anciens militaires au chômage, hors gendarmerie (sauf gendarmes n'ayant pas épuisé leurs droits après le 01/07/2014), bénéficiaires de l'ARE.

Le public le plus affecté par le chômage dans les armées est la catégorie des militaires du rang (80 % en 2020, soit près de 21 000 anciens militaires⁴⁶). Les anciens militaires indemnisés au moins une fois en 2020 sont par ailleurs caractérisés par les éléments suivants :

- 62 % proviennent de l'armée de terre, 12 % de la marine et 12 % de l'armée de l'air et de l'espace ;
- 67 %, soit plus de 17 000, ont moins de 30 ans (42 % ont moins de 25 ans) ;
- 38 % ont moins de 4 ans de services, 45 % ont entre 4 et 17 ans de services ;
- La durée moyenne d'indemnisation est de 630 jours en 2020 (602 jours en 2019).

⁴⁴ En particulier, la diminution des entrées (primo entrants et retours en indemnisation) a été plus importante que celle des sorties.

⁴⁵ Plusieurs facteurs liés à la crise sanitaire expliquent la dégradation en 2020 :

- Les retours en indemnisation ont été plus fréquents en 2020 qu'en 2019 et concernent toutes les catégories (contexte économique dégradé). Entre 2019 et 2020, ils ont augmenté de 6 %, passant de 8 886 individus à 9 453.
- Les flux de sorties du dispositif d'indemnisation ont ralenti (-4 %), les accès à l'emploi ayant été plus difficiles du fait de la situation sanitaire, du gel ou du report des recrutements.
- La prolongation des droits à indemnisation pendant la période du Covid a pesé sur le coût du chômage. Cette mesure a engendré en 2020 un surcoût de 2,4 M€ sur la facture militaire.

⁴⁶ 20 998 anciens militaires du rang du ministère des armées ont été indemnisés au moins une fois en 2020.

Tableau 39 – Nombre d'anciens militaires du ministère des armées bénéficiaires de l'allocation chômage, indemnisés au moins une fois en 2020, par force armée et par catégorie

	Terre	Air	Mer	SSA	SCA	Autres*	Total
Officier	253	148	160	40	6	2	609
Sous-officier	1 875	1 292	1 300	198	0	11	4 676
MDR <4 ans de services	5 440	367	564	35	0	3 007	9 413
MDR ≥4 ans de services	8 840	1 461	1 132	8	0	144	11 585
Total	16 408	3 268	3 156	281	6	3 164	26 283

Source : liste des demandeurs d'emploi indemnisés sur le code convention 1110 DEF MIL en 2020 et liste des radiés militaires toutes années.

Champ : anciens militaires indemnisés au moins une fois en 2020 et ayant pu être caractérisés par force armée et par catégorie (919 non caractérisés soit 3%).

*Autres : SMA / SMV / SEO.

Tableau 40 – Répartition des anciens militaires du ministère des armées bénéficiaires de l'allocation chômage, indemnisés au moins une fois en 2020, par tranche d'âge

	< 20 ans	[20-25[	[25-30[	[30-35[	[35-40[	[40-45[	[45-50[	≥ 50 ans
Officier	0 %	15 %	23 %	18 %	11 %	7 %	17 %	8 %
Sous-officier	1 %	10 %	22 %	22 %	17 %	20 %	7 %	2 %
MDR	8 %	41 %	26 %	11 %	5 %	6 %	1 %	0 %
Total	7 %	35 %	25 %	13 %	7 %	9 %	3 %	1 %

Source : liste des demandeurs d'emploi indemnisés sur le code convention 1110 DEF MIL en 2020 et liste des radiés militaires toutes années.

Champ : anciens militaires indemnisés au moins une fois en 2020 et ayant pu être caractérisés par tranche d'âge et par catégorie (919 non caractérisés soit 3%).

Lecture :

- en 2020, les MDR âgés de 20 à 25 ans représentent 41 % des MDR bénéficiaires de l'ARE,
- en 2020, 35 % des bénéficiaires de l'ARE avaient entre 20 et 25 ans.

Tableau 41 – Nombre d'anciens militaires du MinArm bénéficiaires de l'ARE, indemnisés au moins une fois en 2020, par ancienneté de services et par catégorie

	[0-4[	[4-17[	[17-27[	≥ 27 ans	Total
Officier	179	247	137	46	609
Sous-officier	422	2 325	1 732	197	4 676
MDR	9 143	9 248	2 207	130	20 728
Total	9 744	11 820	4 076	373	23 013

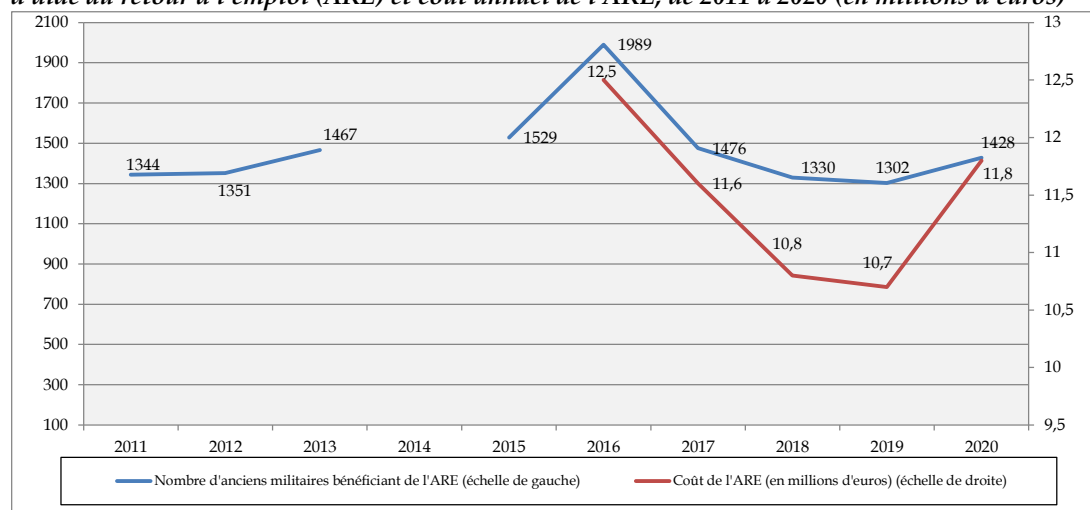
Source : liste des demandeurs d'emploi indemnisés sur le code convention 1110 DEF MIL en 2020 et liste des radiés militaires toutes années.

Champ : anciens militaires indemnisés au moins une fois en 2020 et ayant pu être caractérisés par ancienneté de services et par catégorie.

Pour la **gendarmerie**, le coût de l'indemnisation du chômage et le nombre moyen d'indemnisés mensuellement ont été en constante diminution sur une période un peu plus longue, de 2016 à 2019. Cette tendance touche exclusivement la population des gendarmes adjoint volontaires, qui est passée de 3 135 indemnisés en 2016 à 2 191 en 2019. Outre les efforts d'accompagnement apportés par la chaîne de reconversion, la raison principale est l'augmentation des volumes de recrutements de sous-officiers en 2016 et 2017 dans la gendarmerie, suite aux attentats de 2015. Cela a permis à un nombre plus important de volontaires et anciens volontaires de la gendarmerie d'intégrer le corps des sous-officiers. La hausse du coût du chômage en 2020 (+1,1 M€) est également due à l'allongement de la durée d'indemnisation⁴⁷ résultant à la fois des mesures de prolongation des droits à l'allocation chômage prises lors du premier confinement et de la situation moins favorable du marché de l'emploi.

⁴⁷ Par rapport à l'année 2019, il y a eu une diminution du nombre de personnes ayant été indemnisées au moins une fois dans l'année (2 888 en 2019 contre 2 823 en 2020).

Graphique 11 - Évolution du nombre moyen annuel d'anciens gendarmes bénéficiant de l'allocation d'aide au retour à l'emploi (ARE) et coût annuel de l'ARE, de 2011 à 2020 (en millions d'euros)



Source : réponses à un questionnaire adressé à la DGGN par le Haut Comité.

Champ : anciens militaires bénéficiaires de l'allocation chômage.

* Le transfert au MININT de la charge de l'indemnisation du chômage s'est fait au mois de septembre 2014. Toutefois, suite à une erreur de Pôle Emploi, les listes des chômeurs imputées sur les factures du MININT des mois de septembre à décembre 2014 ont été supprimées. De ce fait, il n'est pas possible de fournir un nombre moyen d'indemnisés pour l'année 2014.

2 823 anciens militaires de la gendarmerie ont été indemnisés au moins une fois en 2020 :

- 73 % sont des volontaires, soit 2 056 ;
- 71 %, soit 2 000, ont moins de 30 ans (32 % ont moins de 25 ans) ;
- 53 % ont moins de 4 ans de services, 36 % ont entre 4 et 17 ans de services ;
- La durée moyenne d'indemnisation par ouverture de droit est de 5 mois.

Tableau 42 – Nombre d'anciens militaires de la gendarmerie bénéficiaires de l'allocation chômage, indemnisés au moins une fois en 2020 et répartition par catégorie

	Officiers	Sous-officiers	Volontaires < 4 ans de services	Volontaires ≥ 4 ans de services	Total
Nombre	21	746	1 293	763	2 823
Pourcentage	1 %	26 %	46 %	27 %	

Source : réponses à un questionnaire adressé à la DGGN par le Haut Comité.

Champ : anciens militaires bénéficiaires de l'allocation chômage, indemnisés au moins une fois en 2020.

Lecture : en 2020, 1 % des bénéficiaires de l'ARE étaient des officiers.

Tableau 43 – Répartition des anciens militaires de la gendarmerie bénéficiaires de l'allocation chômage, indemnisés au moins une fois en 2020, par tranche d'âge

	< 20 ans	[20-25[	[25-30[	[30-35[	[35-40[	[40-45[	[45-50[	≥ 50 ans
Officier	0 %	0 %	10 %	29 %	5 %	14 %	0 %	43 %
Sous-officier	0 %	11 %	18 %	16 %	11 %	11 %	9 %	24 %
Volontaire	1 %	39 %	47 %	13 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Total	1 %	31 %	39 %	14 %	3 %	3 %	2 %	7 %

Source : réponses à un questionnaire adressé à la DGGN par le Haut Comité.

Champ : anciens militaires bénéficiaires de l'allocation chômage, indemnisés au moins une fois en 2020.

Lecture :

- en 2020, les volontaires âgés de 20 à 25 ans représentent 39 % des volontaires bénéficiaires de l'ARE,
- en 2020, 39 % des bénéficiaires de l'ARE avaient entre 25 et 30 ans.

Tableau 44 – Nombre d'anciens gendarmes bénéficiaires de l'ARE, indemnisés au moins une fois en 2020, par ancienneté de services et par catégorie

	[0-4[	[4-17[	[17-27[	≥ 27 ans	Total
Officier	6	6	2	7	21
Sous-officier	194	258	151	143	746
Volontaire	1 293	763	0	0	2 056
Total	1 493	1 027	153	150	2 823

Source : réponses à un questionnaire adressé à la DGGN par le Haut Comité.

Champ : anciens militaires bénéficiaires de l'allocation chômage, indemnisés au moins une fois en 2020.

2 LES FORCES ARMÉES ET LA RECONVERSION

Les militaires, selon leur appartenance à telle ou telle entité (armée, gendarmerie, services), sont confrontés à des problématiques différentes pour leur reconversion. Ceci est lié au fait que ces entités se sont dotées de politiques de gestion des ressources humaines adaptées à leurs populations qui diffèrent sur bien des points :

- elles peuvent relever d'une gestion de flux ou de stock ;
- leurs démographies, leurs pyramides des âges, leur degré de mixité, peuvent être de nature très différente ;
- elles peuvent comporter une importante proportion de personnels recrutés à haut niveau (cas des ingénieurs et médecins) ;
- elles exercent des métiers plus ou moins aisément transposables dans le monde civil ;
- elles comportent plus ou moins de spécialités qui demandent de fortes compétences techniques très demandées dans le monde civil qui les placent de facto en situation de tension.

Ces différences expliquent que, selon son appartenance à une force armée, le militaire peut se trouver dans une position différente face au défi de la reconversion.

Il n'en reste pas moins que toutes ces entités ont en commun le souci de résoudre l'équation complexe entre recrutement, formation, fidélisation, reconversion, même si la réponse à ce défi varie pour chacune.

2.1 L'ARMÉE DE TERRE

La reconversion des militaires constitue un enjeu particulièrement sensible pour l'armée de terre, car elle est liée à la fidélisation de ses effectifs et à la régulation des flux de départs. Les caractéristiques de l'armée de terre l'expliquent :

- **Le fort taux de contractuels** (plus de 76 % en 2019⁴⁸) entraîne un flux de départs important et régulier (14 452 en 2019 dont 12 273 militaires du rang). Pour ses personnels, majoritairement contractuels et dont les compétences sont souvent spécifiques au domaine militaire, le dispositif de reconversion est crucial pour assurer leur transition professionnelle dans le monde civil. L'efficacité du dispositif constitue à la fois un élément d'attractivité et un levier de fidélisation.
- **L'hétérogénéité de la formation académique des militaires de l'armée de terre.** Les bacheliers ne constituent qu'un peu plus de la moitié des militaires du rang.
- **L'armée de terre compte des métiers et des filières spécifiques qui sont difficilement transposables dans la vie professionnelle civile.** Ces compétences non « duales » impliquent d'être valorisées et nécessitent une aide à la reconversion. **À l'inverse, d'autres compétences suscitent la convoitise du monde professionnel civil.**
- Une part des militaires de carrière quitte l'armée après 50 ans, âge critique pour se reconvertir.
- **Les activités à risque génèrent des blessés qui intègrent le dispositif de reconversion pour cause d'inaptitude au service⁴⁹.**
- L'armée de terre est également un employeur d'agents publics civils et, à ce titre, recrute des anciens militaires par les voies 4139-2 et des emplois réservés⁵⁰.

⁴⁸ Source : revue annuelle de la condition militaire 2020.

⁴⁹ 78 % des 279 blessés suivis par Défense mobilité en 2018 sont issus de l'armée de terre, soit 218 blessés.

⁵⁰ 144 en 2018.

L'armée de terre définit sa politique de gestion des effectifs en vue de maintenir un modèle d'armée adapté aux caractéristiques de ses missions opérationnelles et aligné sur les objectifs de défense. Cette politique a sa traduction dans les directives uniques de gestion annuelle (DUG) et les directives techniques (DT) annuelles. Défense mobilité agit en appui de cette politique pour accompagner les militaires de l'armée de terre qui quitte l'institution, en particulier ceux qui bénéficient de l'aide statutaire.

Les contraintes de gestion influencent les politiques d'agrément en matière de congés de reconversion, de formations ou pour le recrutement dans la fonction publique. Les règles d'attribution sont formalisées dans des notes annuelles⁵¹ et sont diffusées largement pour informer le personnel de l'armée de terre. Malgré cette communication, les politiques d'agrément peuvent susciter une certaine frustration des militaires qui ne répondent pas aux critères d'attribution. Le taux d'agrément est cependant très élevé pour les militaires du rang qui se sont portés candidats pour un accès à la fonction publique par la voie L4139-2 (supérieur à 95 %).

Tableau 45 – Répartition des candidatures et des agréments accordés par l'armée de terre par année et par catégorie pour l'accès au dispositif L4139-2 en 2018, 2019 et 2020

	Officiers			Sous-officiers			Militaires du rang			Total demandes
	candidats	agréés	Taux agrément	candidats	agréés	Taux agrément	candidats	agréés	Taux agrément	
2018	74	29	39,19 %	636	119	18,71 %	556	538	96,79 %	1 266
2019	76	35	46,05 %	784	187	23,85 %	702	688	98,01 %	1 562
2020	85	46	54,12 %	956	186	19,46 %	1 034	986	95,36 %	2 075

Source : réponses à un questionnaire adressé à direction des ressources humaines de l'armée de terre par le Haut Comité.

Par ailleurs, l'armée de terre attribue l'aide statutaire nécessaire à la mise en œuvre du projet professionnel à partir de 5 ans de services.

Un effort d'information sur la reconversion est fait notamment en direction des militaires du rang avec le relais du commandement de proximité pour inciter les militaires partants à recourir aux services de Défense mobilité. La situation est rendue difficile par le fait qu'une partie des militaires part avec un court préavis, notamment les militaires du rang à moins de 4 ans de services.

Les personnels de l'armée de terre engagés dans la reconversion se répartissent en deux catégories :

- **Les militaires qui exercent un métier facilement transposable dans le milieu civil**, comme un conducteur d'engin dans le génie, un technicien informatique ou un mécanicien. Dans le cadre de la préparation au retour à la vie civile, ils cherchent à améliorer leur niveau d'expertise ou à valoriser leurs acquis pour viser un emploi de niveau supérieur.
- **Les militaires qui exercent un métier peu ou pas transposable dans le monde civil**, comme chef d'équipe, chef de groupe ou fantassin. Le risque est que ces personnes soient orientées par défaut vers des métiers comme ceux de la sécurité.

Pour cette deuxième catégorie, l'accès aux métiers de la sécurité est en effet facilité par la délivrance d'une attestation d'aptitude professionnelle à exercer l'une des professions réglementées (gardiennage et surveillance, transport de fonds, protection physique des personnes et recherche privée) au militaire qui en fait la demande, quel que soit son grade⁵². Cette attestation permet à l'intéressé d'accéder plus facilement à la carte professionnelle d'agent de sécurité privée qui est délivrée par le conseil national des activités privées de sécurité (CNAPS).

Pour ceux qui ne souhaitent pas rejoindre ce domaine, l'armée de terre s'appuie sur les chefs de corps et commandants de formation dans l'accompagnement des militaires partants⁵³. Il s'agit de les guider vers Défense mobilité et de favoriser le recours au dispositif de VAE, même si celui-ci est encore perfectible.

⁵¹ À titre d'exemple, la note n° 500499/ARM/RH-AT/SDG/BCCM/NP du 8 janvier 2021 relative aux règles d'attribution des agréments en 2021 en vue d'un recrutement dans la fonction publique.

⁵² L'instruction n° 291/ARM/RH-AT/PMF/ES du 20 mai 2019 fixe la procédure de délivrance. L'instruction se fonde notamment sur le décret n° 2017-606 du 21 avril 2017 relatif aux conditions d'exercice des activités privées de sécurité et la série des arrêtés du 11 juillet 2017 relatifs à la reconnaissance aux militaires et fonctionnaires du ministère des armées de l'aptitude professionnelle à exercer des activités privées dans le domaine de la sécurité.

⁵³ Directive unique de gestion 2021 n° 510051/ARM/RH-AT/EP/PRH/ES/NP du directeur des ressources humaines de l'armée de terre aux chefs de corps.

L'appui du CMFP est important pour la formation professionnelle des militaires du rang de l'armée de terre. 80 % des stagiaires sont des militaires du rang de l'armée de terre sans acquis transposables.

L'accès au congé de reconversion, en particulier des militaires du rang à plus de 5 ans de services, est primordial.

Ainsi, en 2019, 60 % des militaires ont bénéficié de leur droit à congé de reconversion⁵⁴. Ces efforts permettent d'avoir un taux d'accès à l'emploi un an après la radiation de 61 % pour l'armée de terre en 2019 contre 59 % en 2018.

Tableau 46 – Répartition des dispositifs de reconversion accordés par l'armée de terre par année et par catégorie

	Dispositifs de reconversion	Officiers	Sous-officiers	Militaires du rang
2018	Congé de reconversion (CR)	72	594	1 261
	Congé complémentaire de reconversion (CCR)	19	213	278
	Congé pour création ou reprise d'entreprise (CRE)	11	30	10
	Renouvellement de CRE	2	7	3
2019	CR	57	670	1 414
	CCR	12	176	325
	CRE	7	23	15
	Renouvellement de CRE	3	9	5
2020	CR	86	619	1 818
	CCR	22	118	511
	CRE	15	31	13
	Renouvellement de CRE	3	9	5

Source : réponses à un questionnaire adressé à direction des ressources humaines de l'armée de terre par le Haut Comité.

Champ : tous militaires (hors blessés).

Selon une enquête réalisée par l'armée de terre⁵⁵, **le niveau global de satisfaction lié à la reconversion est en hausse**. Le dispositif actuel est perçu comme assez satisfaisant par 70 % des militaires sondés⁵⁶, contre 68 % en 2018 et 65 % en 2016. Les aides aux départ (stages, session bilan-orientation, formations et accompagnements spécifiques) sont appréciées par 75 % des militaires concernés.

Le système de reconversion contribue également à faire rayonner l'image de l'armée de terre. Pour la plupart, les militaires bien reconvertis sont de bons ambassadeurs de l'armée de terre.

Enfin, **la reconversion des militaires blessés est une préoccupation forte de l'armée de terre**. L'armée de terre porte le projet interarmées ATHOS qui vise à la réhabilitation psycho-sociale des blessés psychiques. Ce projet a pour objectif de créer des maisons d'accueil où ces blessés disposeront d'un accompagnement personnalisé vers un nouvel emploi en complément de la poursuite du suivi psychologique assuré par le SSA. Le projet ATHOS est entré en expérimentation en début d'année 2021 avec l'ouverture de deux maison (Toulon et Bordeaux) gérées par l'IGESA.

2.2 LA MARINE ET L'ARMÉE DE L'AIR ET DE L'ESPACE

Sur le plan des ressources humaines, à partir de 2015, la marine est dans une phase de consolidation des effectifs après l'arrêt des déflations. À la différence d'autres pays européens comme la Grande-Bretagne, **la marine française a conservé un outil complet couvrant l'ensemble du spectre capacitaire** (frégates multi-missions, groupe aéronaval, forces spéciales...). L'entretien de ces capacités imposent une maîtrise très fine des compétences. **75 % des métiers de la marine**

⁵⁴ Les militaires du rang sont ceux qui ont le plus recours au congé de reconversion. 75 % des partants demandent à bénéficier des aides à la reconversion. Les sous-officiers se reconvertissement plus tard que les militaires du rang, en moyenne après 19 années de services. Ils sont 50 % à demander un congé de reconversion. Enfin, les officiers sont plus autonomes dans leurs démarches, s'appuient sur leur propre réseau et, en conséquence, ont moins recours aux dispositifs de reconversion.

⁵⁵ Enquête bisannuelle « vie dans l'armée de terre (VAT) 2020 » mené par le bureau condition du personnel-environnement humain (BCPEH) de la direction des ressources humaines de l'armée de terre (DRHAT).

⁵⁶ Ce constat se vérifie dans toutes les catégories, même s'il est plus élevé chez les militaires du rang (73 %) que chez les officiers (68 %) ou les sous-officiers (66 %).

regroupent moins de 1 % de son personnel et cette caractéristique ne peut que croître avec la création nécessaire de nouveaux métiers liés aux technologies émergentes. Avec des objectifs atteints en terme de recrutements en 2020⁵⁷, le défi pour la marine est d'éviter l'évaporation en cours de cursus et faire en sorte que le marin parte au bon moment. La reconversion demeure importante pour la marine.

Au-delà des traits communs avec les autres armées, la marine a des caractéristiques propres qui influent sur sa politique de reconversion :

- La marine a de fortes contraintes de gestion pour le personnel officier marinier qui limitent le nombre d'agrément délivrés. Ces contraintes affectent notamment certaines spécialités en tension⁵⁸ et les marins à forte employabilité de niveau brevet supérieur et au-dessus. Elles concernent également **les marins trop jeunes en temps de service** (par exemple ceux qui sont titulaires du brevet d'aptitude technique - BAT et moins de 17 ans de services ou les détenteurs d'un brevet supérieur technique/BST d'un brevet supérieur/BS ou d'un brevet de maîtrise/BM avant 23 ans de services). La politique d'agrément est la même pour l'attribution des congés de reconversion et le recrutement dans la fonction publique au titre de l'article L4139-2.
- **Les demandes d'agrément pour l'accès à la fonction publique sont en hausse**, elles émanent de personnels ayant accompli plus de 17 années de services. Les départs vers le privé sont en diminution ces deux dernières années. La majorité des reconversions accordées concerne les marins titulaires du BAT avec des durées moyennes de services de 13,5 ans. La part des brevets élémentaires ne cesse de diminuer, ce qui est favorable pour la politique de fidélisation. Cependant, malgré une information sur les règles de gestion⁵⁹, les refus d'agrément peuvent être mal vécus et engendrer une frustration.

Tableau 47 – Répartition des candidatures et des agréments accordés par la marine par année et par catégorie pour l'accès au dispositif L4139-2 en 2018, 2019 et 2020

	Officiers			Sous-officiers et militaires du rang			candidats	agrés	Taux agrément	Total demandes
	candidats	agrés	Taux agrément	candidats	agrés	Taux agrément				
2018	21	15	71 %	970	255	26 %	Militaires du rang			991
	Officiers			Sous-officiers						
2019	17	9	53 %	835	187	22 %	19	1	5 %	871
2020	15	7	47 %	1 010	245	24 %	36	2	5 %	1 061

Source : réponses à un questionnaire adressé à la direction du personnel militaire de la marine par le Haut Comité.

⁵⁷ 4 000 recrutements en 2020.

⁵⁸ Notamment les officiers mariniers détenant le brevet d'aptitude technique (BAT) électrotechnicien, mécanicien naval, marin pompier, mécanicien d'armes ou spécialiste d'atelier naval ; le brevet supérieur (BS) maintenance porteur aéronautique ; le BAT/BS/ brevet de maîtrise (BM) systèmes d'information et de communication, plongeur démineur ou gestionnaire de ressources humaines et tous ceux détenant des spécialités et brevets sur sous-marin.

⁵⁹ Cf. guide RH du marin.

Tableau 48 – Répartition des dispositifs de reconversion accordés par la marine par année et par catégorie

		Officiers		Sous-officiers		MDR	
		demandé	accordé	demandé	accordé	demandé	accordé
2018	Congé de reconversion (CR)	20	17	264	264	122	122
	Congé complémentaire de reconversion (CCR)	3	1	8	8	2	2
	Congé pour création ou reprise d'entreprise (CRE)	2	2	4	4	0	0
	Renouvellement de CRE	1	1	1	1	0	0
2019	CR	31	21	192	192	100	100
	CCR	0	0	3	3	2	2
	CRE	4	4	2	2	0	0
	Renouvellement CRE	1	1	0	0	0	0
2020	CR	20	15	188	188	76	76
	CCR	1		1	1	1	1
	CRE	4	4	4	4	0	0
	Renouvellement CRE	0	0	0	0	0	0

Source : réponses à un questionnaire adressé à la direction du personnel militaire de la marine par le Haut Comité.

Champ : tous militaires (hors blessés).

- En 2019, **937** marins accompagnés par Défense mobilité ont été reclassés dans les 12 mois après radiation. 77 % étaient des officiers marins. **Le taux d'accès à l'emploi était de 59 % en 2019** (61 % en 2018). Il est en légère baisse en 2020 (55 %, mais à moins d'un an après radiation) en raison de la crise sanitaire même si les métiers dans lesquels les marins se reconvertisent sont finalement peu impactés.
- **Le taux de « captation » était de 62 % en 2019**, majoritairement des officiers marins. Du fait notamment des effets de la crise du Covid, les départs de la marine ont baissé de 10 % en 2020 par rapport à 2019.
- **La marine porte une attention particulière au départ des marins détenteurs de spécialités sous tension en particulier vers le secteur privé.** Ces départs sont organisés en lien avec les grands groupes recruteurs, pour réguler ces départs notamment pour les atomiciens (avec EDF) et les maintenanciers et personnels naviguant de l'aéronautique (avec Air France).
- Même si le volume des marins blessés soutenus par Défense mobilité est faible⁶⁰, la marine est satisfaite des services offerts pour leur accompagnement, notamment en raison du rôle du référent national « blessé ». En 2020, sur 37 marins blessés suivis par Défense mobilité, 23 ont été reclassés⁶¹ (62 %).

L'armée de l'air et de l'espace présente des problématiques analogues à celles de la marine. Sa politique de gestion des ressources humaines veille à **fidéliser les militaires détenteurs de compétences essentielles** : « La fin de la déflation des effectifs et la volonté de stabiliser le format de l'AEE n'incitent plus à faire bénéficier aux aviateurs de mesures d'aides ou d'incitation au départ de façon précoce »⁶². La politique de reconversion de l'armée de l'air et de l'espace s'appuie sur cet impératif de gestion pour accompagner les départs des aviateurs.

L'armée de l'air et de l'espace a des caractéristiques propres qui influent sur sa politique de reconversion :

- Le nombre d'agrément, qui avait beaucoup augmenté après la revue générale des politiques publiques (RGPP) de 2007, a notablement diminué pour fidéliser des compétences devenues plus critiques et stabiliser les effectifs. Cette évolution est significative pour les sous-officiers dont le taux d'agrément est passé en 10 ans de 60 % à 17 % en 2018. Malgré un déficit de 500 sous-officiers, l'attribution des agréments a augmenté en 2019 et 2020. Le taux d'agrément est cependant très élevé pour les militaires du rang qui se sont portés candidats pour un accès à la fonction publique par la voie L4139-2 (supérieur à 85 %).

⁶⁰ En 2021, 647 blessés sont suivis par la cellule d'aide aux blessés et d'assistance aux familles de la marine (CBAM), dont 20 dans un processus de reconversion déclaré.

⁶¹ Source : Défense mobilité.

⁶² Directive annuelle de gestion 2021 n° 09/ARM/DRHAA/DIR/NP du 29 janvier 2021 de la direction des ressources humaines de l'armée de l'air (DRHAA).

Tableau 49 – Répartition des candidatures et des agréments accordés par l'armée de l'air et de l'espace par année et par catégorie pour l'accès au dispositif L4139-2 en 2018, 2019 et 2020

	Officiers			Sous-officiers			Militaires du rang			Total demandes
	candidats	agréés	Taux agrément	candidats	agréés	Taux agrément	candidats	agréés	Taux agrément	
2018	53	15	28 %	780	135	17 %	259	244	94 %	1 092
2019	84	17	20 %	995	293	29 %	429	364	85 %	1 508
2020	69	29	42 %	957	376	39 %	604	531	88 %	1 630

Source : réponses à un questionnaire adressé à la direction des ressources humaines de l'armée de l'air (DRHAA) par le Haut Comité.

- Les militaires pour lesquels l'institution juge avoir eu un bon retour sur investissement et s'inscrivant dans une démarche de départ peuvent, sous certaines conditions réglementaires et de gestion⁶³, bénéficier des différents dispositifs d'aide au départ.

Tableau 50 – La politique d'agrément appliquée dans l'armée de l'air et de l'espace pour l'attribution du congé de reconversion

		Officiers		Sous-officiers		MDR	
		demandés	accordés	demandés	accordés	demandés	accordés
2018	Congé de reconversion (CR)	26	26	252	252	201	201
	Congé complémentaire de reconversion (CCR)	5	5	42	42	50	50
	Congé pour création ou reprise d'entreprise (CRE)	4	4	11	11	6	6
	Renouvellement de CRE	1	1	4	4	3	2
2019	CR	35	35	199	199	169	169
	CCR	2	2	35	35	46	46
	CRE	1	1	2	2	5	5
	Renouvellement CRE	0	0	2	1	1	1
2020	CR	16	16	170	170	160	160
	CCR	6	6	26	26	40	40
	CRE	1	1	5	5	2	1
	Renouvellement CRE	0	0	0	0	1	1

Champ : tous militaires (hors blessés).

Source : réponses à un questionnaire adressé à la direction des ressources humaines de l'armée de l'air (DRHAA) par le Haut Comité.

- L'armée de l'air et de l'espace anticipe et organise parallèlement les flux de personnels, notamment dans les **filières en tension ou à forte attractivité** (aéronautique, systèmes d'information et de communication, cyber-sécurité...). Dans ce cadre, un chargé de mission mobilité externe a été nommé au sein de la DRHAA pour réguler les départs en concertation avec les grands employeurs du secteur privé. Cette action est complétée par des accords directs avec des grandes entreprises dont Air France pour la reconversion du personnel naviguant.
- En 2019, 1 304 aviateurs accompagnés par Défense mobilité ont été reclassés dans les 12 mois après radiation. 60 % étaient des sous-officiers, 31 % des militaires du rang. **Le taux d'accès à l'emploi était de 62 % en 2019** (65 % en 2018).
- En 2020, la crise du Covid a eu des impacts sur les départs prévus. Cependant, le ralentissement est globalement limité, de l'ordre de 10 %. Les moindres départs concernent majoritairement les militaires du rang (-15 %). Cette catégorie est plus dépendante de la situation économique incertaine avec des emplois moins qualifiés et un risque plus important à ne pas réussir un reclassement dans le secteur civil. Les départs des officiers (-3 %) et des sous-officiers (-7 %) sont moins affectés même si le personnel navigant est le public le plus touché avec des départs qui pourraient être divisés par deux du fait de la crise très grave du transport aérien.

⁶³ 4 ans de services effectifs pour le congé de reconversion et 8 ans pour le congé pour création ou reprise d'entreprise. Dans le cas des militaires contractuels, elles sont accordées naturellement aux échéances prévues :

- au terme d'un primo-contrat non renouvelé du fait de l'intéressé, octroi d'un congé de reconversion uniquement ;
- au-delà d'une durée d'engagement d'au moins 8 ans, non renouvelée, octroi d'un congé de reconversion suivi d'un éventuel congé complémentaire de reconversion.

- **Le taux de « captation » par Défense mobilité des militaires de l'armée de l'air et de l'espace était de 69 % en 2019**, dont majoritairement des sous-officiers (73 % des militaires accompagnés). Les militaires du rang à plus de 4 ans de services s'appuient fortement sur les services de Défense mobilité ; ils sont 80 % à être accompagnés en 2019.

2.3 LA GENDARMERIE SE CARACTÉRISE PAR DES CARRIÈRES LONGUES ET DE CE FAIT PAR UNE RECONVERSION MOINS IMPORTANTE QUE DANS LES ARMÉES

La gendarmerie est une force armée essentiellement composée de militaires de carrière (plus de 70 %), avec une forte proportion de sous-officiers (74 000 sur un effectif total de près de 95 000 militaires). En conséquence, **la gendarmerie a un modèle qui est davantage marqué par une logique de « stock », privilégiant l'expérience à l'impératif de jeunesse**. Cependant, accueillant également une forte population de près de 14 000 gendarmes adjoints volontaires contractuels, dont environ 3 000 quittent l'institution chaque année, la problématique de la reconversion a toute son importance.

En 2019, **6 931 militaires ont quitté la gendarmerie, dont 408 officiers, 3 171 sous-officiers et 3 352 gendarmes volontaires** dont 44 % partent avant 1 an de services. Parmi ces partants, la chaîne de reconversion de la gendarmerie a accompagné 11 % des officiers, 23 % des sous-officiers et 30 % des volontaires⁶⁴. Malgré une information des partants, l'accompagnement n'est pas systématiquement recherché. En 2019, sur les 5 949 militaires ayant bénéficié d'une information sur l'accompagnement à la transition professionnelle, seulement 26 % avaient entamé une démarche d'accompagnement en décembre 2020. Les militaires issus de la gendarmerie territoriale se reconvertissent plus facilement en raison de leur implantation dans les territoires et de la constitution d'un réseau local. Ils sont moins demandeurs des services de la chaîne de reconversion au contraire des gendarmes mobiles qui la sollicitent plus tôt.

Les gendarmes volontaires sont les cibles premières du dispositif d'aide au retour à la vie civile. En effet, cette population est majoritaire dans celle des anciens militaires qui bénéficie de l'indemnisation du chômage. En 2020, sur les 2 823 anciens militaires de la gendarmerie indemnisés, 2 056 étaient des volontaires soit 73 %⁶⁵. Au titre de l'attention particulière qui leur est portée, une information régulière est faite à leur profit. Celle-ci est renforcée en cas d'échec au concours de sous-officier de gendarmerie.

Les gendarmes malades et blessés bénéficient prioritairement d'un accompagnement spécifique et, quand cela est possible, ils sont examinés favorablement pour un reclassement en tant que personnel civil de la défense au sein de la gendarmerie (emplois réservés notamment). La chaîne de reconversion a été professionnalisée pour suivre cette transition professionnelle difficile, marquée par une phase de deuil de la fonction pleine et entière de gendarme, avec le recrutement de psychologues du travail.

La gendarmerie porte parallèlement une attention particulière sur l'identification des compétences transférables dans le civil pour faciliter la reconversion, notamment s'agissant de la population des gendarmes adjoint volontaires. Les certifications d'adjoint de sécurité intérieure (niveau 3) et d'agent de sûreté et d'intervention dans les territoires (niveau 4), par exemple, attestent que les militaires détiennent le niveau nécessaire pour exercer de nouvelles responsabilités en interne ou en externe dans le cadre d'un projet de reconversion, de formation ou de concours. La certification facilite ainsi l'employabilité dans le secteur privé ou public en donnant une visibilité de leurs compétences et niveaux aux employeurs. Ils pourront exercer par exemple des emplois dans la sécurité privée, la police municipale, le secteur des assurances et passer des examens ou concours dans la fonction publique.

En 2019, 1 281⁶⁶ militaires de la gendarmerie ont été reclassés dont **58 % dans le secteur privé et 42 % dans le secteur public**. Le taux de reclassement à 1 an des volontaires accompagnés était de

⁶⁴ En limitant l'analyse à la population « utile » (hors officiers généraux, ayant quitté l'institution en dehors d'une période probatoire ou pour limite d'âge), la chaîne de reconversion de la gendarmerie a accompagné 17 % des officiers, 27 % des sous-officiers et 40 % des volontaires.

⁶⁵ Et de l'ordre de 60 % du coût du chômage pour la gendarmerie.

⁶⁶ Données, intégrant les blessés, transmises au Haut Comité par la DGGN.

70 % (69 % pour les sous-officiers et 65 % pour les officiers). 38 % des retours à l'emploi se font dans le domaine de la sécurité, 25 % dans le secteur public et 13 % dans la sécurité privée. Beaucoup se tournent vers les polices municipales. On y trouve soit des sous-officiers de gendarmerie qui sont partis jeunes, avant 25 années de services, soit des sous-officiers anciens qui sont partis à la limite d'âge de 57 ans et cumulent cet emploi avec leur pension militaire de retraite.

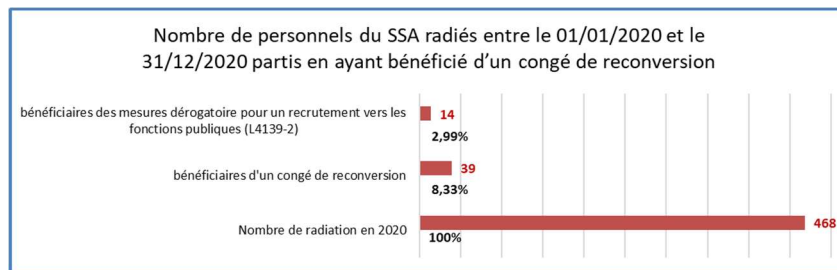
2.4 LES SPÉCIFICITÉS DE LA RECONVERSION AU SERVICE DE SANTÉ DES ARMÉES

Avec un sous-effectif structurel depuis 2013, le SSA est encore davantage concerné par la **problématique de la fidélisation** que celle de la reconversion. Ce défi identifié en 2017 a nécessité de définir un plan de remontée en puissance. Avec le soutien de la direction des ressources humaines du ministère de la défense (DRH-MD), des mesures d'attractivité et de fidélisation ont été mises en place pour maîtriser les départs des soignants dans le secteur civil. En l'état, le recours aux réservistes reste indispensable⁶⁷.

La reconversion au SSA a ses propres spécificités. Les militaires du SSA ont moins recours à la reconversion (accompagnement et aides financées) que les militaires des autres armées et services. Ce fait est largement expliqué par :

- un **niveau élevé de formation** (le SSA n'a pas de militaires du rang) ;
- la **détention de diplômes d'État et/ou de qualifications directement reconnues en secteur civil** ;
- la **nature des activités (médicales et paramédicales) pour une grande part, transposables en secteur civil** (pour 95% des militaires du SSA), voire identique dans l'exercice technique ;
- une image positive du SSA et des professionnels de santé militaires chez les employeurs potentiels ;
- une tension sur certains métiers dans le système de santé civil, créant des opportunités de reconversion directe et d'emploi.

Aussi, sur 468 militaires radiés en 2020, seuls 39 (8,33 %) ont été bénéficiaires d'un congé de reconversion⁶⁸.

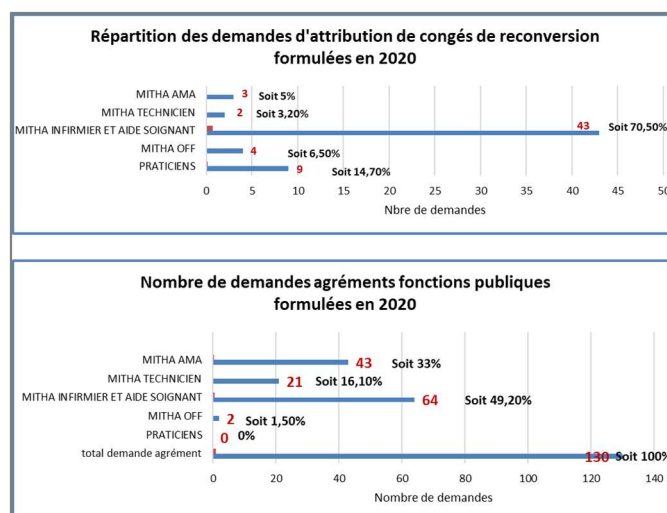


Source : Service de santé des armées.

Le facteur financier est aussi souvent évoqué par les militaires du SSA candidats potentiels à une reconversion, notamment les praticiens des armées : la rémunération perçue pendant un congé de reconversion est réduite des diverses primes qui constituent une part importante de leur rémunération. Pour cette raison, les demandes d'attribution de congés de reconversion et les demandes d'agrément pour accès aux fonctions publiques concernent essentiellement la population des militaires infirmiers et techniciens des hôpitaux des armées (MITHA) et très marginalement celle des praticiens des armées. Ce faible recours aux dispositifs de reconversion chez les praticiens des armées comme chez les MITHA peut aussi s'expliquer par une certaine méconnaissance de ces dispositifs, même si une communication est assurée, notamment via le portail intranet du SSA.

⁶⁷ Les 3 600 réservistes du SSA sont indispensables au bon fonctionnement du SSA. Ils participent aussi bien à l'activité quotidienne qu'aux opérations extérieures. Leur apport est également essentiel à la formation interne avec une diffusion des dernières pratiques du secteur civil.

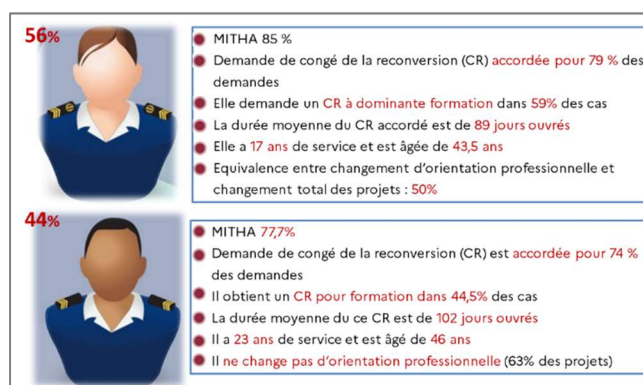
⁶⁸ Dans ces données, sont pris en compte les militaires ayant bénéficié d'un congé de reconversion et qui ont été radiés en 2020, même si le congé a pu avoir débuté en 2019.



Source : Service de santé des armées.

Les métiers du domaine « santé » représentent l'essentiel des débouchés de la reconversion des militaires du SSA (près de 76 %). Les domaines « santé » et « services à la personne et à la collectivité » représentent plus de 80 % des reconversions.

Les militaires accompagnés au titre du dispositif de la reconversion sont ainsi principalement les MITHA (85 %). Les femmes, qui représentent 56 % du public « capté », rentrent dans le dispositif plus précocement que les hommes et demandent davantage à changer d'orientation professionnelle, ce qui nécessite des congés de reconversion. Les hommes ayant recours au dispositif de la reconversion sont également principalement des MITHA (72 %), mais entrent en moyenne plus tardivement dans le dispositif que les femmes et restent essentiellement dans la même orientation professionnelle



Source : Service de santé des armées.

Pour les médecins, les départs surviennent plus tard, généralement lorsqu'ils peuvent bénéficier de la pension de retraite à jouissance immédiate.

2.5 LE PARCOURS PROFESSIONNEL DES INGÉNIEURS DE LA DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ARMEMENT FACILITE UNE RECONVERSION

Attractivité et fidélisation sont les deux axes principaux de la gestion des corps des militaires de l'armement⁶⁹. À l'inverse des armées qui ont besoin de personnel jeune, la direction générale de l'armement (DGA) n'a pas pour objectif de faire partir du personnel jeune et tout au long de la pyramide des âges, mais de le conserver pour affirmer et faire murir dans la durée les compétences. Ces dispositifs sont sollicités dans le cadre d'initiatives individuelles, sans que la DGA n'en assure une promotion particulière. La DGA s'appuie toutefois sur les dispositifs d'aide au départ⁷⁰ pour favoriser le départ de cadres militaires ayant atteint des grades sommitaux et faire « respirer » les corps. En 2018, sur les 105 départs, 21 officiers des corps de l'armement ont été accompagnés par Défense mobilité ; en 2019, 7 sur 91 partants.

Le métier d'ingénieur, les compétences de haut niveau dont ils doivent disposer, notamment dans leur capacité à contrôler l'industrie pour l'exercice de la maîtrise d'ouvrage et la conduite de projets complexes, les parcours professionnels qu'il effectuent, incluant des postes externes au ministère des armées, leur procurent des atouts favorables à une reconversion, en particulier dans des organismes publics ou privé du secteur de la défense. La caractéristique des parcours professionnels des ingénieurs de l'armement (IA), tous issus de l'école Polytechnique, et des ingénieurs des études et techniques de l'armement (IETA) est en effet qu'ils peuvent se dérouler en dehors du ministère des armées. Ces parcours externes ont pour effet vertueux l'acquisition des compétences. Ils mettent également les ingénieurs en contact avec le monde industriel et les autres acteurs de l'écosystème de défense, ce qui leur offre des opportunités importantes de reconversion dans l'industrie. Les compétences des ingénieurs sont appréciées, car directement exploitables par l'industriel. Ainsi, sur les 294 IA et IETA qui sont partis depuis 2016, sur la tranche d'âge 41-55 ans, 90 % occupaient déjà des postes à l'extérieur. Ce constat explique le faible recours des ingénieurs au dispositif d'accompagnement ou de reconversion (MIRVOG ou MRO).

L'ouverture vers l'extérieur assure à la DGA un flux sortant par ailleurs utile pour la progression fonctionnelle. Une limite rencontrée est celle de l'exigence légale pour sécuriser juridiquement le départ des militaires vers le secteur privé afin de prévenir toute situation de prise illégale d'intérêts⁷¹. La Commission de déontologie des militaires examine la compatibilité de l'activité lucrative envisagée par le militaire avec ses fonctions antérieures, dont le respect d'un délai de trois ans suivant la cessation de ces fonctions. En conséquence, afin de respecter les exigences de déontologie, les officiers organisent leurs parcours professionnels, en accord avec leur DRH, en étant affectés trois ans avant de quitter l'institution dans des postes qui leur permettent de rejoindre l'emploi souhaité. **Même si le très fort taux d'avis favorables⁷² de la commission montre que les demandeurs ont bien pris en compte les contraintes imposées par la loi dans un éventuel projet de reconversion, le Haut Comité s'interroge sur la pertinence de la durée de trois ans fixée à l'article 432-13 du code pénal.**

2.6 LES SINGULARITÉS DES AUTRES SERVICES

2.6.1 Les métiers du service d'infrastructure de la défense favorisent une reconversion immédiate dans le monde civil

Le corps des **ingénieurs militaires d'infrastructure (IMI) du service d'infrastructure de la défense (SID)** est un corps composé d'officiers tous titulaires d'un diplôme de niveau bac+5, et dont une proportion croissante a effectué une formation académique dans des écoles ou des universités ne relevant pas du ministère des armées. Le SID était composé de 641 IMI au 31 décembre 2020. Une partie d'entre eux ont déjà eu une expérience professionnelle avant de devenir IMI. Ces ingénieurs

⁶⁹ Les corps de l'armement sont composés d'ingénieurs de l'armement (920 ingénieurs) et d'ingénieurs des études et techniques de l'armement (1 300 ingénieurs).

⁷⁰ Notamment les dispositifs d'incitation du pécule modulable d'incitation au départ (PMID) et la pension afférente au grade supérieur (PAGS).

⁷¹ Article 432-13 du code pénal.

⁷² Sur 278 avis donnés en 2019 par la commission de déontologie des militaires, 96 % d'avis favorables et six avis d'incompatibilité (source : 23^e rapport annuel de la commission de déontologie des militaires).

sont donc, compte tenu de leurs compétences techniques et managériales (management d'hommes ou de projet), **immédiatement employables dans leur spécialité par toute entreprise civile**, en particulier dans le secteur du bâtiment (promotion immobilière, gestion de projet, gestion de patrimoine immobilier, entreprise de construction, bureaux d'études...).

Malgré la forte employabilité des IMI dans le secteur privé, les différents dispositifs accompagnant la reconversion constituent un véritable atout en termes d'attractivité voire de fidélisation, notamment pour les officiers sous contrat IMI. La grande partie des IMI bénéficiant des dispositifs de reconversions sont en fin de contrat pour les officiers sous contrat ou peuvent bénéficier de leur droit à pension à jouissance immédiate (environ 20 départs par an).

Leur transition professionnelle est également facilitée dans le secteur public par la voie du détachement (L4139-2 et L4138-8) les IMI retrouvent des postes soit en tant qu'ingénieur civil de la défense et continuent à œuvrer au sein du SID, soit sont recrutés dans les collectivités territoriales ou dans d'autres administrations.

2.6.2 Le service de l'énergie opérationnelle caractérisé par une forte employabilité

Le service de l'énergie opérationnelle (SEO) est gestionnaire de 5 corps militaires (2 corps d'officiers⁷³, 2 corps de sous-officiers⁷⁴ et un corps de militaires du rang⁷⁵). Au 31 décembre 2020, le service disposait de 1 461 militaires, dont 230 officiers, 333 sous-officiers et 898 militaires du rang. La priorité actuelle du SEO est **la préservation de la ressource militaire, en quantité et en qualité** afin de réaliser la remontée en puissance des effectifs décidée dans le cadre de la loi de programmation militaire et de l'ajustement annuel de la programmation militaire (augmentation de 110 militaires pour la période 2021-2026). Aussi, la gestion des ressources humaines du service se caractérise par une volonté de réguler et d'anticiper les flux de départ des militaires, notamment pour les sous-officiers supérieurs qui constituent une population très suivie, de par la nature de leur emploi, de la sensibilité de leurs compétences, de l'investissement consenti pour leur formation et des difficultés rencontrées pour les recruter et les fidéliser.

Dans ce contexte, la politique de reconversion fait l'objet d'une attention particulière. Elle a pour enjeux de fidéliser en assurant l'attractivité des parcours professionnels, de garantir l'impératif de jeunesse nécessaire pour disposer d'une ressource militaire apte à la projection opérationnelle et d'accompagner la transition professionnelle.

Le SEO ne rencontre pas de difficultés particulières à accompagner ses militaires vers une seconde carrière hors du service. En raison des compétences détenues par les intéressés et l'expérience acquise, l'employabilité des militaires du SEO est forte, au sein des fonctions publiques ou dans le secteur privé. Ainsi, les militaires du rang, titulaires du permis poids-lourd et de l'agrément ADR (transport de marchandises dangereuses) n'ont pas de difficulté à intégrer des sociétés de transport ou de distribution de produits pétroliers.

En 2019, le SEO a géré 95 départs (10 officiers, 25 sous-officiers et 60 militaires du rang). L'intégration au sein de la fonction publique, via la voie L4139-2, est un moyen privilégié par le SEO afin de garder en son sein les compétences techniques détenues par des militaires qui souhaitent réorienter leur carrière tout en restant dans l'institution. Cette intégration représente 10 % du reclassement des militaires du rang et 25 % des sous-officiers.

2.6.3 La reconversion au cœur de la politique des ressources humaines du service du commissariat des armées

La politique des ressources humaines définie pour le corps des commissaires des armées⁷⁶ donne à la reconversion une place centrale. La reconversion est un facteur de génération de flux, de renouvellement des compétences, un vecteur de rayonnement et donc d'attractivité. Elle constitue pour les commissaires des armées l'opportunité d'orienter, en fonction de leurs aspirations personnelles, leur carrière hors de l'institution vers des emplois attractifs.

⁷³ Ingénieurs militaires des essences (IME) et officiers logisticiens des essences (OLE).

⁷⁴ Sous-officiers du soutien pétrolier (SOSP) et sous-officiers du SEA (SOSEA).

⁷⁵ Engagés volontaires du SEA (EVSEA).

⁷⁶ 1 868 officiers en 2020 au ministère des armées.

Le corps des commissaires des armées présente des caractéristiques qui facilitent et favorisent leur reconversion dans le secteur civil :

- Les commissaires des armées détiennent des **profils pluridisciplinaires du fait de leur niveau universitaire** (minimum niveau licence).
- Les commissaires de carrière, et parfois les commissaires sous contrat, développent au cours de leur carrière des compétences recherchées à la fois dans le secteur public et le secteur privé. Ils sont amenés à développer au moins deux dominantes métiers, ce qui accroît leur **employabilité**.
- 50 % des commissaires sont affectés en région parisienne, 70 % vivent en couple dont plus de 75 % sont en situation de bi-activité, les femmes représentent le tiers du corps.

Combinée aux outils déployés au sein du ministère des armées, **ces caractéristiques permettent aux commissaires des armées qui le désirent d'opérer majoritairement des reconversions, classiques pour ce corps d'officiers administrateurs, au sein de la haute fonction publique** mais également, même si cela demeure encore marginal, dans le secteur privé.

Le service du commissariat des armées (SCA) répond favorablement aux demandes d'agrément. De 2016 à 2021, sur 328 candidatures à la voie L4139-2, seules 15 n'ont pas été agréées en raison de contraintes particulières de gestion.

Tableau 51 – Répartition des candidatures et des agréments accordés par le service du commissariat des armées par année pour l'accès au dispositif L4139-2 de 2016 à 2021

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Total
Candidatures L4139-2	64	59	61	54	47	43	328
Non agréées	2	2	1	1	3	6	15
Détachements	28	23	32	17	16	3	119
Ratio détachements/candidatures	44 %	36 %	52 %	31 %	34 %	7 %(*)	36 %
Intégrations	28	21	29	13	2	0	93
Ratio intégrations/détachements	100 %	91 %	91 %	76 %	12,5 %(*)	/	78,15 %

Source : réponses à un questionnaire adressé au service du commissariat des armées par le Haut Comité.

(*) incomplet

54 % des 93 intégrations sont celles d'officiers sous-contrat. Près de 90 % des intégrations se font au sein de la fonction publique d'État. Le ministère des armées accueille la majeure partie (60 %). Viennent ensuite le ministère de la transition écologique et solidaire (14 %) et la Cour des Comptes et les Chambres régionales des comptes (12 %)⁷⁷. Toutefois, l'intégration des commissaires des armées est affectée par la diminution des offres de reconversion au titre du dispositif L4139-2 dans la catégorie A+ en raison, notamment, du tarissement des offres de recrutement comme administrateurs civils, débouché privilégié par les officiers de carrière (1 à 3 départs par an).

Alors que le corps des commissaires se transforme avec l'augmentation de la part des commissaires, officiers sous-contrat (20 % en 2021, 35 % en 2025), la reconversion de cette population, n'ayant vocation que pour la moitié d'entre elle à aller au-delà de 12 ans de services, sera un enjeu majeur pour l'attractivité du SCA. La reconversion vers le secteur privé est un axe à développer⁷⁸. Il induit un changement de mentalité pour un corps naturellement attiré par la fonction publique, mais qui développe tout au long de la carrière des compétences duales directement transposables dans le secteur privé.

2.6.4 La brigade des sapeurs-pompiers de Paris : la reconversion comme levier de fidélisation

⁷⁷ 62 % des intégrations se font dans le corps des attachés d'administration, en raison de la part des commissaires sous contrat, 8,6 % dans les corps d'administrateurs civil et de sous-préfet, 11 % en tant qu'auditeurs de la Cour des Comptes ou conseillers de Chambre régionale des comptes.

⁷⁸ Une cellule « reconversion secteur privé » a été mise en place depuis fin 2018 pour compléter l'accompagnement apporté par Défense mobilité avec le recours d'un commissaire de réserve travaillant à l'association pour l'emploi des cadres (APEC).

La brigade des sapeurs-pompiers de Paris (BSPP) assure la gestion de la reconversion de ses militaires du rang et sous-officier en lien avec Défense mobilité. Placée pour emploi auprès de la préfecture de police de Paris, elle agit aussi dans ce domaine en vertu de règles de gestion qui lui sont propres, mais qui tendent à se rapprocher de celles de la DRHAT. L'aide au départ n'est donc accordée qu'à l'issue de l'arbitrage entre une demande d'un candidat au départ et les nécessités de service. Elle dépend de l'ancienneté et du grade du candidat lorsqu'il est sous contrat, de façon à **valoriser le temps passé au sein de l'institution et de fidéliser ainsi le personnel**.

Avec près de 1 000 départs chaque année, la reconversion est un outil précieux de gestion de flux des ressources humaines. Elle permet d'assurer l'impératif de jeunesse, elle constitue un levier très utile dans le cadre de la fidélisation du personnel et un facteur d'attractivité.

Une convention signée entre la BSPP et Défense mobilité⁷⁹ reconnaît une large autonomie à la brigade du fait de la spécificité de sa mise pour emploi auprès du préfet de police. Unité militaire relevant de l'armée de Terre, elle bénéficie statutairement des mêmes dispositifs d'aide au départ.

Les spécificités du métier de sapeur-pompier de Paris favorisent un recrutement au sein du personnel des services départementaux d'incendie et de secours (SDIS), et donc de la fonction publique territoriale. Ce recrutement est également rendu facile par le fait que plus de 50 % des jeunes recrues de la BSPP sont aussi sapeurs-pompiers volontaires, et envisagent souvent la poursuite de leurs parcours professionnel dans les SDIS de leur département d'origine. Ainsi, en 2019, 32,8 % des sapeurs-pompiers de Paris ayant quitté l'institution ont été recrutés par un SDIS en tant que sapeur-pompier professionnel. Plus largement, c'est près de 55 % de la totalité des reconversions qui ont été réalisées dans des métiers relevant de la sûreté, de la sécurité, ou du milieu paramédical.

L'analyse de l'indice de mesure du moral (I2M) du second semestre 2020 montre cependant que le dispositif d'aide à la reconversion est le premier motif d'insatisfaction des militaires du rang et des sous-officiers. Ce résultat illustre la préoccupation importante que constitue un départ de l'institution, et les limites d'un système qui s'adresse en priorité à ceux qui s'approchent de leur date de fin de contrat ou de leur limite d'âge, et qui, en excluant les autres profils, génère des frustrations. Il met enfin en évidence la complexité du dispositif qui nécessite une action de communication permanente et ouverte à tous pour s'assurer d'une bonne information de l'ensemble du personnel. Cependant, pour ceux qui sont éligibles, le dispositif d'aides à la reconversion donne satisfaction aux sapeurs-pompiers quittant l'institution. Ces aides concernent majoritairement les sapeurs-pompiers qui partent après un second contrat et ceux atteignant la retraite à jouissance immédiate. Plus de 90 % des congés de reconversion concernent les militaires-du rang.

Enfin, les sapeurs-pompiers de Paris blessés ou malades (51 en 2021) bénéficient d'un suivi individuel particulier avec le concours des assistantes sociales de la préfecture de police mises à disposition de la BSPP. Des commissions de suivi des blessés et malades sont ainsi organisées trimestriellement dans les groupements afin d'accompagner ce personnel dont les besoins sont spécifiques.

*Les reconversions des **marins-pompiers du Bataillon des marins pompiers de Marseille (BMPM)**, unité de 2 300 militaires de la marine nationale répondent aux mêmes dynamiques que celles des militaires de la BSPP et trouvent des emplois dans les SDIS ainsi que dans des métiers de la sûreté, de la sécurité, ou du paramédical.*

3 LE MILITAIRE ET LA RECONVERSION

Le militaire a, dans la reconversion, des atouts mais rencontre aussi des difficultés, tous deux liés à la singularité de l'état militaire qu'il quitte. Cette situation lui impose notamment de préparer suffisamment en amont sa reconversion.

⁷⁹ Convention n° 160-15BSPP/RC du 21 mars 2016 relative à la reconversion du personnel militaire de la brigade des sapeurs-pompiers de Paris et l'accompagnement vers l'emploi des conjoints.

3.1 LE MILITAIRE ET LES DISPOSITIFS DE RECONVERSION

La DICOd (délégation à l'information et à la communication de la défense) a réalisé pour le HCECM une enquête⁸⁰ en ligne du 12 janvier au 5 février 2021 auprès de militaires des armées et de la gendarmerie pour recueillir leur opinion sur la reconversion et dispositifs d'accompagnement existants.

Il ressort de cette enquête que la perception du monde du travail civil par le militaire répond en partie aux raisons qui l'incitent à quitter l'institution. Ainsi, 56 % des militaires estiment que le monde du travail civil nécessite moins de mobilité géographique, une caractéristique surtout soulignée par les militaires du rang (62 %). Une proportion similaire (56 %) considère que le monde du travail civil permet de **préserver l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle**, un des principaux points d'attention des militaires aujourd'hui. Enfin, 55 % d'entre eux considèrent que le monde du travail civil permet des horaires de travail stables.

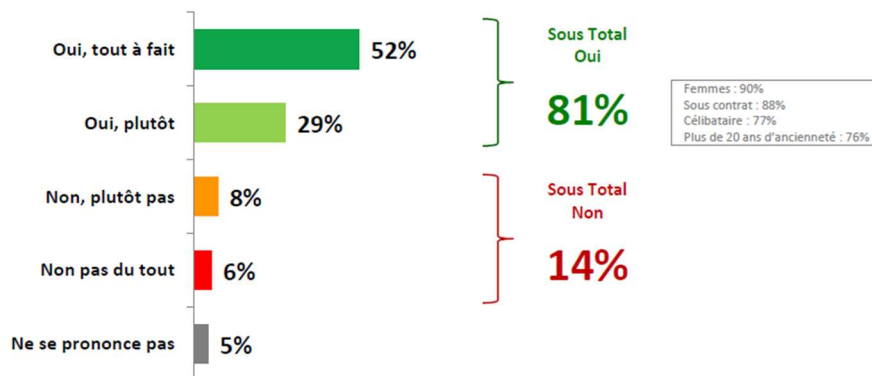
Par ailleurs, **70 % des militaires déclarent avoir l'intention de reprendre une activité professionnelle à l'issue de leur parcours dans l'institution**, une intention logiquement supérieure pour les militaires sous contrat (87 %). Les gendarmes sont moins concernés par le sujet (51 %). Parmi ces militaires pensant reprendre une autre activité professionnelle, les perspectives de carrière restent floues. 30 % d'entre eux n'arrivent pas à se prononcer sur le type de régime qu'ils pourraient envisager. 34 % se dirigeraient vers un statut de fonctionnaire, contre 24 % souhaitant devenir salariés du privé et 12 % indépendants (ou autre régime).

Cette difficile projection dans une carrière post-militaire peut s'expliquer par une appréhension relativement marquée : seuls 44 % des militaires estiment qu'il leur sera facile de trouver un nouvel emploi, une proportion qui tombe même à 39 % parmi les plus anciens et 37 % chez les femmes. En dépit de ces craintes, les militaires sont très majoritairement convaincus des atouts de leurs parcours. 95 % considèrent que le savoir-être développé pendant leurs années dans l'institution (manières d'agir, capacités relationnelles, capacités à commander...) sera un atout important pour leur reconversion. Le savoir-faire (les connaissances pratiques), cité par 73 % des répondants comme un atout important, pourra également utilement permettre aux militaires de se reconvertir. Dans ce contexte, **81 % des militaires déclarent attendre un accompagnement de la part de l'institution** pour faciliter leur reconversion. La notoriété des dispositifs de reconversion est plutôt élevée : **76 % des militaires déclarent les connaître**, qu'il s'agisse de Défense mobilité ou des structures de reconversion de la gendarmerie. Au ministère des armées, ils sont même 81 % à savoir que Défense mobilité peut accompagner vers l'emploi les conjoints ou concubins de militaires. Pourtant, le niveau d'information sur ces structures et leur action reste à améliorer : **53 % des militaires interrogés estiment être mal informés sur les dispositifs de reconversion** proposés par le ministère des armées et la gendarmerie nationale. Ce faible niveau d'information est surtout marqué au sein de la gendarmerie (70 %).

⁸⁰ Enquête d'opinion réalisée par la DICOd (délégation à l'information et à la communication de la défense) en ligne du 12 janvier au 5 février 2021 sur un échantillon représentatif de 1 093 militaires des forces armées et de la gendarmerie, constitué selon la méthode des quotas au regard des critères de corps et d'entité d'appartenance.

Attente d'accompagnement de la part de l'institution

Q : Attendez-vous un accompagnement de la part du ministère des Armées / de la gendarmerie pour faciliter votre reconversion ?
(Base : à ceux qui pensent reprendre une activité professionnelle, soit 70% des répondants)

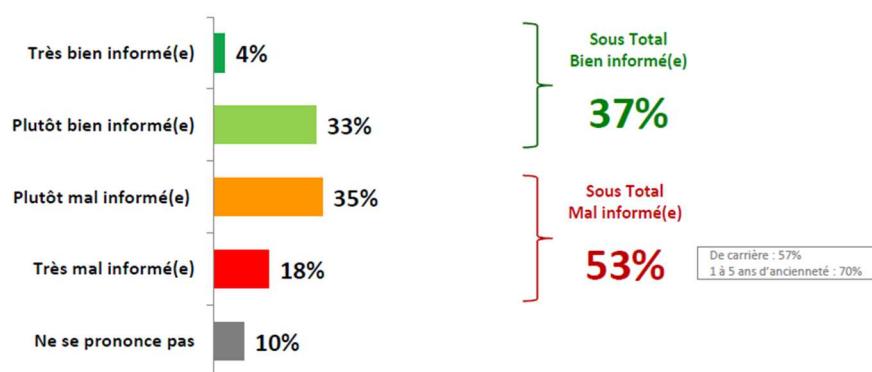


	Ensemble	Armée de Terre	Marine	Armée de l'Air et de l'Espace	Gendarmerie	Officiers	Sous-officiers	MDR, équipages
■ Oui	81%	84%	89%	82%	70%	78%	78%	88%
■ Non	14%	14%	10%	11%	20%	19%	17%	8%

Source : DICOd. Enquête d'opinion réalisée en ligne du 12 janvier au 5 février 2021 sur un échantillon représentatif de 1 093 militaires des forces armées et de la gendarmerie, constitué selon la méthode des quotas au regard des critères de corps et d'entité d'appartenance.

Niveau d'information sur les dispositifs de reconversion

Q : Diriez-vous que vous êtes très bien, plutôt bien, plutôt mal, très mal informé(e) sur les différents dispositifs de reconversion proposés par le ministère des Armées / la gendarmerie ?
(Base : ensemble)



	Ensemble	Armée de Terre	Marine	Armée de l'Air et de l'Espace	Gendarmerie	Officiers	Sous-officiers	MDR, équipages
■ Bien informé(e)	37%	46%	50%	42%	22%	43%	33%	47%
■ Mal informé(e)	53%	42%	42%	49%	70%	46%	59%	40%

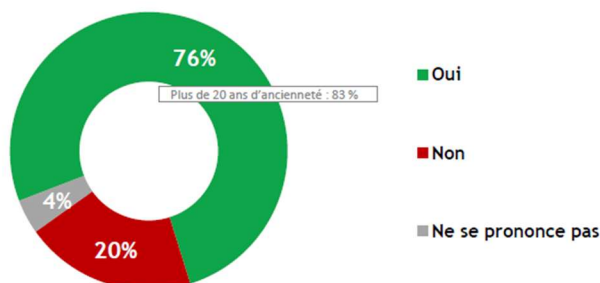
Source : DICOd. Enquête d'opinion réalisée en ligne du 12 janvier au 5 février 2021 sur un échantillon représentatif de 1 093 militaires des forces armées et de la gendarmerie, constitué selon la méthode des quotas au regard des critères de corps et d'entité d'appartenance.

Notoriété des dispositifs de reconversion

Q_Armées : Connaissez-vous l'existence du service de transition professionnelle du ministère des Armées « Défense Mobilité » (anciennement dénommé Agence de reconversion de la défense – ARD) ?

Q_Gend : Connaissez-vous l'existence des structures de reconversion de la gendarmerie (bureau de la reconversion, centre d'orientation et de reconversion) ?

(Base : ensemble)



	Ensemble	Armée de Terre	Marine	Armée de l'Air et de l'Espace	Gendarmerie	Officiers	Sous-officiers	MDR, équipages
Oui	76%	73%	88%	74%	75%	81%	76%	72%
Non	20%	21%	10%	18%	24%	15%	21%	21%

Source : DICOd. Enquête d'opinion réalisée en ligne du 12 janvier au 5 février 2021 sur un échantillon représentatif de 1 093 militaires des forces armées et de la gendarmerie, constitué selon la méthode des quotas au regard des critères de corps et d'entité d'appartenance.

3.2 L'IMAGE DU MILITAIRE VUE DE L'EMPLOYEUR

3.2.1 Une méconnaissance des militaires par le monde civil

Les différents baromètres⁸¹ ou sondages d'opinion mettent en évidence la bonne image que les Français ont des armées et de la gendarmerie. Mais **le métier militaire est méconnu du monde civil et tout particulièrement du monde professionnel public ou privé**. La suspension du service militaire y a une part importante et croissante. La connaissance du milieu militaire s'est progressivement perdue dans le monde civil. L'image positive des militaires ne se traduit pas dans le monde professionnel par un intérêt particulier à leur recrutement sauf dans certains secteurs précis, comme ceux liés à la sécurité.

Le militaire est l'objet de représentations particulières.

Dans le secteur privé, les directeurs des ressources humaines (DRH) et les managers impliqués dans les processus de recrutement ont un a priori très positif sur les anciens militaires. Les principales qualités reconnues chez le militaire sont le savoir-être, le respect des consignes, la capacité à travailler en équipe et à respecter un cadre donné, la faculté à rendre compte, le courage. Certaines filières professionnelles comme la sécurité, le transport, la logistique vont considérer que les militaires ont des profils adéquats parce qu'ils ont l'habitude de prendre des décisions dans des situations de tension ou de gérer des situations difficiles. Le militaire est aussi perçu comme étant en bonne santé, robuste et résistant, capable de travailler dans des conditions physiquement exigeantes.

Ainsi par exemple, dans le secteur du bâtiment et des travaux publics les militaires ayant des compétences en matière de conduite d'engins sont très recherchés. Sans même disposer de telles

⁸¹ Ainsi, le baromètre externe DICOd-BVA de novembre 2020 présente l'image des armées qui affiche toujours un très haut niveau dans l'opinion française (81 %). Le baromètre annuel du centre de recherche politique de Sciences Po (CEVIPOF), publié en mars 2020, montre que les forces armées bénéficient d'un niveau élevé de confiance auprès des Français (76 % de « très confiance » et « confiance »).

compétences, l'ancien militaire du rang est perçu, du fait de son « savoir être », comme ayant *a priori* toutes les qualités nécessaires pour travailler sur un chantier, dont la réalisation tient d'une mission qui doit être menée à terme avec une obligation de résultat quelles que soient les contraintes, aléas, et difficultés : sens de la mission, esprit d'équipe, robustesse, capacité à s'adapter, ponctualité et rigueur etc...

Cependant, en contrepartie, ces représentations tendent à l'éloigner de l'accès à des emplois de relation service ou de relation clientèle. Ces représentations ne sont pas uniquement celles des entreprises, elles se retrouvent aussi parmi les intermédiaires qui travaillent dans les processus de recrutement.

Pour corriger la méconnaissance des militaires par le secteur privé, des initiatives ont été prises par le MEDEF en lien avec le ministère des armées à travers le comité liaison défense (CLD). Les actions mises en œuvre notamment pour accompagner les militaires blessés dans une reconversion dans le secteur privé ont ainsi permis des reconversions dans le monde civil. Les efforts du CLD favorisent la rencontre des deux mondes d'abord sous l'angle de la reconversion professionnelle et participent également à renforcer le lien Armée-Nation. Sans doute est-il possible de renforcer ces actions en s'appuyant sur les liens qui ont pu être noués localement, entre les 155 représentations territoriales du MEDEF et le commandement local des bases, les régiments et unités des forces armées.

Pour renforcer la connaissance mutuelle monde militaire-monde civil, la gendarmerie organise de son côté des échanges dans les administrations. Ainsi, en permanence, 300 à 400 militaires sont en situation de mobilité, en grande majorité dans l'administration et 40 officiers de gendarmerie sont affectés par ailleurs dans le secteur privé.

Dans le secteur public, le militaire est considéré comme un candidat de choix car il est supposé avoir la culture des droits et obligations du service public et les qualités requises dans la fonction publique : sens du service public, disponibilité, respect de la hiérarchie (...). Ce type de candidature inspire donc la confiance notamment au regard des aspects sécuritaires (habilitations du militaire). Pourtant, la reconversion des militaires est un sujet largement méconnu des employeurs publics. Même s'il peut exister des échanges et des accords au niveau central entre Défense mobilité et les différentes fonctions publiques⁸², les entretiens menés par le Haut Comité mettent en évidence cette méconnaissance. Défense mobilité et les dispositifs de reconversion des militaires ne sont pas connus de ces acteurs locaux, qui, en conséquence ne cherchent pas à solliciter ce vivier potentiel. Pourtant, des intérêts communs existent. Ainsi, la fonction publique territoriale (FPT) anticipe dans les prochaines années que près de 40 % des fonctionnaires territoriaux vont partir à la retraite. Un besoin important de recrutements est donc à prévoir. Or, 80 % des agents sont de catégorie C, ce qui fait des militaires du rang une population qui intéresse la FPT, d'autant plus que l'emploi est réparti sur l'ensemble du territoire. Les anciens officiers et sous-officiers intéressent également la FPT sur de nombreux emplois d'encadrement. Si la ressource militaire est connue des polices municipales, surtout les anciens gendarmes qui représenteraient 40 % des recrutements, elle représente aussi un vivier pour les 250 autres métiers de la FPT⁸³.

D'une manière générale, comme l'encourage la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), la reconversion des militaires dans la fonction publique s'inscrit dans une politique prioritaire de développement des mobilités interministérielles au sein et entre chacun des trois versants de la fonction publique. Cette approche repose sur l'idée que les parcours professionnels réussis sont ceux au cours desquels il a été possible de diversifier ses expériences par un changement d'employeur et/ou par un changement de fonction. **L'idée de construire des parcours professionnels qui commenceraient dans les forces armées et qui se poursuivraient au sein de la fonction publique, dans d'autres secteurs proches, s'inscrit tout-à-fait dans l'objectif de reconnaissance des compétences acquises** que permet la pratique de la mobilité.

⁸² À titre d'exemple, un accord de coopération a été signé le 10 décembre 2020 entre Défense mobilité et la fédération nationale des centres de gestion (FNCDG) afin de répondre aux objectifs en matière de transition professionnelle des militaires et conjoints de militaires, et dans l'optique de favoriser le recrutement de candidats qualifiés en réponse aux besoins des collectivités territoriales.

⁸³ Ainsi, il reste de nombreux postes non honorés notamment dans les métiers en tension permanente tel que celui de secrétaire de mairie ; cet emploi peut être ouvert en catégorie A, B ou C, selon la mairie d'accueil.

3.2.2 Une exigence d'employabilité dans le secteur privé comme dans le secteur public

Pour les entreprises, l'enjeu principal est l'employabilité du candidat au recrutement. Elles cherchent avant tout à satisfaire un besoin. L'entreprise n'a pas le temps de former le personnel qu'elle recrute. Elle forme le personnel qu'elle a recruté pour monter en compétences mais recrute des personnes employables directement. Si un ancien militaire est en adéquation avec le profil recherché, son état d'ancien militaire n'est, d'une façon générale, pas déterminant. De ce fait, le savoir-faire du candidat à toute son importance. Celui-ci peut être caractérisé par un diplôme et une expérience professionnelle lisibles dans un CV de militaire et, en particulier, pour un emploi de technicien, chez un sous-officier voire un militaire du rang. À ce titre, le rapprochement des qualifications professionnelles civiles et militaires représente un enjeu très important en termes d'employabilité. Selon les entreprises, la vraie carence des armées est de ne pas transposer systématiquement les savoir-faire militaires acquis tout au long de la carrière en savoir-faire civils pour permettre au militaire, quelle que soit sa catégorie, le jour où il quitte l'institution de valoriser son employabilité dans le monde civil.

Le personnel militaire s'apprécie ainsi différemment selon sa catégorie :

- **Les sous-officiers** sont surtout recherchés pour leurs compétences techniques qui sont visibles dans un CV à travers leurs diplômes, qualifications et expériences. Qu'ils soient de carrière ou contractuels, c'est ce savoir-faire qui est considéré. Ainsi, à titre d'exemple, les officiers marinières sont au cœur des métiers dont l'industrie navale a besoin (métiers du soutien, de la logistique, de la production, de la navigation, mais aussi de l'ingénierie des processus). Ils constituent dès lors une cible privilégiée des entreprises du secteur. Ce personnel qui a pu, au cours de sa carrière militaire, acquérir des qualifications professionnelles, a un fort potentiel pour une deuxième carrière.
- **Les militaires du rang**, s'ils ont eu une carrière longue, sont pris en compte de la même manière que les sous-officiers. En revanche, les autres militaires du rang pâtissent de la courte durée de leur contrat qui ne leur permet pas d'acquérir des qualifications importantes. En deçà de 4 années de services, les connaissances acquises au sein des forces armées ne sont pas suffisantes pour être directement employables.
- **Les officiers** forment une population très disparate dont les compétences sont assez mal connues du secteur privé. Pour cette population, ce qui compte et intéresse le secteur privé est davantage le savoir-être et les capacités managériales. L'âge des officiers au moment de leur reconversion peut aussi se révéler une difficulté du fait de l'existence d'un « plafond de verre » au-delà de 40-45 ans, qui limite leurs perspectives de progression.
- **Les officiers généraux** sont également caractérisés par une très grande diversité des profils. Leurs compétences sont mal connues et leur capacité à intégrer un nouvel environnement après plus de 30 années passées au sein d'une institution à la culture singulière peut susciter une réticence pour le recruteur.

Le secteur public a aussi des exigences d'employabilité. Le fait d'être un ancien militaire est un critère secondaire dans le processus d'intégration. Le critère de recrutement essentiel reste les compétences de la personne et son adéquation au poste visé. Au-delà du diplôme, les compétences acquises, et surtout celles qui sont transposables, sont d'abord recherchées lors du recrutement d'un ancien militaire. Aussi est-il essentiel que le candidat sache les mettre en avant pour les valoriser.

À l'occasion de ses travaux, le Haut Comité a rencontré un certain nombre d'employeurs publics et privés qui ont recruté des anciens militaires. Il ressort de ces échanges des traits communs qui caractérisent les forces et faiblesses de cette population face à un nouveau monde professionnel.

Les employeurs soulignent **les qualités de savoir-être du militaire** qui sont prises en compte dans le recrutement : la loyauté, la capacité d'adaptation, le respect de la hiérarchie, l'autonomie, la capacité à rendre compte et à appliquer les consignes, le leadership, l'acceptation de la mobilité interne, la culture, le sens de la mission et le respect des délais.

Les savoir-faire des militaires sont également très recherchés dans certains secteurs (défense, aéronautique, industrie navale, logistique, atomique, sécurité...). Ainsi, pour les entreprises du secteur de la défense, les sous-officiers et les militaires du rang anciens disposent d'un socle de compétences techniques très développé transposables immédiatement. De même, le label

« gendarmerie » se vend très bien, y compris en dehors du domaine de la sécurité. Pour certaines spécialités, comme celles du domaine du nucléaire, les profils des militaires sont bien connus et très recherchés. D'une manière générale, les armées sont reconnues pour proposer sur le marché des personnels extrêmement bien formés dans ces domaines particuliers et il existe dans les entreprises nombre de fonctions, quel que soit le niveau d'emploi, pour lesquelles ces compétences sont adaptées et appréciées.

3.3 LES DISPOSITIFS DE TRANSITION PROFESSIONNELLE SONT RENDUS NÉCESSAIRES PAR L'ÉLOIGNEMENT DU MILITAIRE DU MONDE PROFESSIONNEL CIVIL

3.3.1 Une méconnaissance du monde professionnel civil par les militaires

De manière symétrique, **les militaires méconnaissent le monde professionnel civil**. Or, cette méconnaissance leur est préjudiciable lors du processus de recrutement qui doit permettre de justifier leur employabilité. Elle constitue un frein à leur recrutement.

Pour évaluer l'employabilité de l'ancien militaire, les critères de recrutement s'appuient essentiellement sur les compétences liées au poste proposé, l'expérience opérationnelle et l'aptitude à travailler au sein d'équipes pluridisciplinaires. Or, à l'embauche, le militaire, quel que soit son rang, a du mal à se vendre malgré sa valeur, parce que cette posture de mise en valeur est étrangère à sa culture. Pourtant, même pour un militaire du rang à moins de 4 ans de services, toute expérience est valorisable et peut intéresser un employeur. Le défi pour l'ancien militaire est d'acquérir rapidement une expertise de même niveau que l'employé resté dans l'entreprise depuis longtemps. Le militaire doit convaincre l'employeur sur sa capacité à apporter la même qualité de services. L'intégration est facilitée lorsqu'en amont du recrutement le militaire a préparé sa transition professionnelle dans son nouvel environnement. Il ressort des travaux du Haut Comité que la phase de préparation du projet professionnel est cruciale. La recherche d'un emploi ne se limite pas à l'envoi de CV mais prend toute sa valeur lorsque le projet professionnel est bien mûri et qu'il correspond aux besoins de l'employeur. Parallèlement, pour rendre lisible cette employabilité, le militaire doit pouvoir s'appuyer sur des savoir-faire acquis qui sont transposables dans le monde civil. Cela passe notamment la certification professionnelle au sein des forces armées par voie de formation ou de validation des acquis de l'expérience et reconnue au RNCP.

Pour les officiers, notamment, la méconnaissance du monde de l'entreprise peut être un handicap majeur tant la culture et les codes ne sont pas les mêmes. Aussi, les anciens militaires peuvent avoir des difficultés à s'intégrer dans une organisation à la hiérarchie moins verticale que dans les armées. Les modes de travail en entreprise s'appuient sur des fonctions transverses (organisation en groupes de travail, en mode projet...), ce qui peut déstabiliser les anciens militaires, notamment ceux qui ont des profils très opérationnels avec des compétences techniques limitées. Les officiers, surtout ceux qui aspirent à prendre des postes de management, ont sans doute davantage besoin d'approfondir le fonctionnement de l'entreprise : connaissances en gestion (compétence indispensable en poste de direction), en comptabilité et finances, relations professionnelles, relation client, finances de l'entreprise ; la prise de risque au sens industriel ou entrepreneurial du terme, le management...

Certains officiers généraux connaissent ces mêmes difficultés. Sans une parfaite compréhension des règles particulières de fonctionnement de l'entreprise, dont celles des instances dirigeantes, le risque pour l'officier général est de ne pas réussir son intégration dans les réseaux de l'entreprise et, progressivement, sans nécessairement s'en rendre compte, d'être marginalisé dans sa fonction.

3.3.2 L'impact psychologique de la transition professionnelle

Le départ de l'institution est souvent difficile pour le militaire. Le militaire quitte un statut, un uniforme et une collectivité humaine à l'identité très marquée. En se fondant sur la thèse récente de Dominique Lecerf⁸⁴, **quitter les armées réclame parfois un travail de deuil**. Formé à l'oubli de soi, le militaire gagnerait à s'astreindre à une distanciation identitaire pour mieux réussir sa reconversion. Ainsi, « (...) les travaux ont montré que le militaire en reconversion rencontre des difficultés

⁸⁴ Cf. Thèse de l'Université de Montpellier, 2020 : « S'extraire d'une identité de groupe à fort ascendant pour réussir sa transition professionnelle : le cas de la reconversion des militaires » par Dominique Lecerf, chercheur associé au laboratoire MRM/GRH, sous la direction d'Anne Loubès, professeure des universités.

à entrer dans un processus de personnalisation qui met en œuvre le processus de construction identitaire, puis le positionnement social, les stratégies de coping et le mécanisme d'adoption du nouveau projet (Tap, Esparbès et Sordes-Ader, 1995b). Les résultats de la recherche indiquent qu'au moment du départ de l'armée, pour 4 cas sur 5, la militarité du sujet impacte sa capacité d'une transaction identitaire fluide pour entrer en processus de personnalisation. Pour 2 ex-militaires sur 3 cet état perdure entre un et trois ans après leur retour à la vie civile. (...) Ils ont mis en évidence le fait que plus du quart des anciens militaires situés dans le segment de trois et huit ans après le départ se retrouvent en difficulté de retour à l'emploi, parce qu'ils sont bloqués dans leur militarité, en situation de doute et privés de capacité de transaction identitaire efficiente apte à garantir un emploi pérenne en secteur civil»⁸⁵. Sans doute, par surprotection des siens, l'institution militaire ne prépare pas forcément bien des esprits empreints d'identité collective au primat de la responsabilité individuelle. Or, dans ce temps délicat de la reconversion, et parfois les années suivantes, comme pour un deuil, se succèdent des phases de déni, d'angoisse, de tristesse, voire de dépression avant une acceptation, un retour de sens et un rebond.

L'impact psychologique peut avoir une autre origine. Ainsi, chez les officiers généraux, le fait de partir quasiment 10 ans avant l'âge communément admis de la retraite en France, alors que beaucoup ont encore envie de travailler et qu'ils ont exercé de hautes responsabilités, peut être déstabilisant.

Le passage entre les deux mondes ne se fait donc pas sans difficulté. Il est moins difficile pour les militaires de la gendarmerie qui, en raison de leurs missions, ont plus de liens avec le monde civil. Un reclassement dans le secteur public sera facilité par l'existence de valeurs communes (sens du service, engagement, valeurs républicaines...). Dans le secteur privé, le choc culturel peut être plus ou moins fort selon la taille de l'entreprise : sans doute moins fort au sein d'une PME plutôt que dans un grand groupe.

3.4 LA NÉCESSITÉ DE BIEN PRÉPARER SA TRANSITION PROFESSIONNELLE

Des travaux du Haut Comité, il ressort en premier lieu que la préparation au départ doit se faire le plus tôt possible. Comme cela est conseillé dans l'accompagnement délivré par les chaînes de reconversion, celle-ci doit être entreprise 18 mois à l'avance⁸⁶. Sans doute même, le militaire doit-il commencer à s'acculturer au monde du travail civil bien plus tôt, avant sa prise en charge par les chaînes de reconversion. Ceci est d'autant plus vrai pour les militaires qui souhaitent rejoindre le monde de l'entreprise, tout particulièrement les officiers qui prétendent à des fonctions de manager. Dans ce cas, les témoignages montrent que les reconversions réussies s'expliquent d'abord par une **préparation très en amont du processus de reconversion**, alimentée par des échanges avec des acteurs du monde de l'entreprise pour élaborer le projet professionnel. Parallèlement, cette préparation doit être renforcée par une solide **acculturation** aux règles de fonctionnement de l'entreprise. En s'engageant dans le processus de reconversion, les militaires doivent enfin reprendre leur vie en main, préparer la séparation avec l'institution militaire et **construire leur nouvelle identité professionnelle**.

Au-delà de la catégorie des officiers, tous les militaires partants ont intérêt à construire un projet professionnel fondé sur une recherche approfondie sur les domaines souhaités du reclassement. Les échanges avec les employeurs révèlent en effet que les anciens militaires négligent souvent certains sujets qui sont pourtant au cœur de la reconversion :

- la **description de leur employabilité** (compétences mobilisables, transposition ou traduction des savoir-faire et des savoir-être acquis dans le monde militaire, expériences opérationnelles...) ;
- la **construction d'un projet professionnel crédible et pertinent**, fondé sur des recherches personnelles approfondies ;
- **l'importance d'un réseau professionnel** et la façon de le mobiliser et de les entretenir (notamment réseaux par internet) ;
- **La rencontre de professionnels des secteurs ciblés**.

De ce point de vue, Défense mobilité ou la MIRVOG notamment ont mis en place un certain nombre de dispositifs pour acculturer les militaires partants (conférences, colloques, accompagnement par des cabinets spécialisés pour certains profils, acquisition des techniques pour recherche d'emploi...).

⁸⁵ Ibid, page 400.

⁸⁶ Cf. parcours du candidat.

Le militaire doit être proactif lors de la phase de recherche d'emploi. Il n'est pas rare d'avoir à envoyer plus de 150 CV pour obtenir des réponses conformes à ses attentes. Les **démarches spontanées**, hors de toute offre d'emploi, sont bienvenues et appréciées. C'est également le cas pour un reclassement dans le secteur public, notamment au sein de la fonction publique territoriale qui est très sensible à ce type d'initiative.

La phase de candidature est ensuite déterminante. Généralement perçus comme trop modestes⁸⁷ et ne sachant pas « se vendre », les militaires doivent avoir une meilleure estime d'eux-mêmes, avoir conscience de leurs atouts et doivent le montrer. Un réel travail est à faire sur le CV pour traduire un passé militaire en fonctions et compétences civiles (technicien, chef d'équipe, directeur des opérations, directeur logistique, directeur de site, ...) mais tout en valorisant l'expérience militaire. Toutefois, si le CV est important, surtout pour caractériser une employabilité, la clarté du projet professionnel et la posture sont essentielles.

Enfin, l'intégration dans le nouvel environnement professionnel exige également une préparation pour qu'elle soit réussie. Si celle-ci s'opère facilement dans le secteur public, elle demande une attention particulière lorsque l'ancien militaire rejoint le secteur privé (relations sociales, modes de travail, relation client...). Si la reconversion exige soutien et assistance des forces armées et de leur opérateur, elle doit permettre de développer les capacités d'autonomie du militaire. Un équilibre doit être trouvé.

⁸⁷ La légitimité de l'encadrement militaire tient au fait que celui-ci a commencé sa carrière au contact des réalités et des responsabilités propres à son grade et à ses fonctions, son évolution professionnelle ayant lieu progressivement et confortant cette légitimité. Cette singularité peut faire naître chez le militaire en reconversion une appréhension à intégrer un monde professionnel, d'une part, inconnu et dans lequel, d'autre part, les équipes en place ont une légitimité (distinctement de la compétence) qu'il estime ne pas avoir.

PARTIE 3

AMÉLIORER LES DISPOSITIFS ACTUELS POUR FACILITER L'EMPLOI DES MILITAIRES APRÈS LEUR DÉPART

Quel que soit le contexte économique, quel que soit le contexte propre aux forces armées, en termes de recrutement, de fidélisation de leurs effectifs, la grande majorité des militaires devra se reconverter dans le civil. Cette situation, inhérente au choix français de disposer d'une armée d'emploi, justifie l'existence d'un dispositif de transition professionnelle propre aux militaires.

Le dispositif de reconversion qui s'est construit ces dernières années vise à répondre à trois enjeux⁸⁸ :

- un enjeu de politique RH lié à la logique de flux qui caractérise les armées en mettant en œuvre la politique d'accompagnement des militaires en transition professionnelle ;
- un enjeu financier, en contribuant au contrôle et à la maîtrise du coût de l'indemnisation du chômage des demandeurs d'emplois anciens militaires ;
- un enjeu de solidarité et de reconnaissance des services accomplis.

Ce dispositif s'est indéniablement professionnalisé ces dernières années et le Haut Comité émet plusieurs recommandations pour le conforter ainsi que pour améliorer certaines conditions de l'accès à la fonction publique civile.

Plus fondamentalement il propose de l'inscrire dans une politique plus large qui s'appuie d'abord sur l'employabilité du militaire, qualité qui se construit tout au long de sa carrière et que viennent compléter les différents dispositifs de reconversion lors des quelques mois qui précèdent le départ de l'institution militaire.

1 UN PRÉALABLE : MIEUX ÉVALUER LA POLITIQUE DE TRANSITION PROFESSIONNELLE ET SES MOYENS

Comme indiqué au paragraphe 1 de la partie 2 du rapport, Défense mobilité, pour mesurer sa performance, suit notamment deux indicateurs par cohorte annuelle, le taux de « captation » des militaires, c'est-à-dire le taux de militaires ayant recours à ses services, et le taux d'accès à l'emploi, tous deux à l'échéance d'un an. Pour le Haut Comité ces indicateurs sont loin de rendre compte de façon complète et pertinente de la politique de transition professionnelle pour l'ensemble des militaires.

Une partie importante des militaires quitte l'institution sans faire appel aux services de Défense mobilité. Ce n'est d'ailleurs pas un problème en soi : peut-être au contraire est-ce le signe d'une capacité d'autonomie et d'initiative qui permet aux militaires concernés de trouver un emploi sans avoir besoin d'une aide à cet effet. En revanche, en termes d'indicateurs de suivi, cela signifie que les données de pilotage de Défense mobilité ne permettent pas de disposer d'un état des lieux complet du reclassement des militaires et du suivi de ceux qui sont indemnisés par Pôle emploi.

Le Haut Comité n'a d'ailleurs pas pu lui-même, au cours de ses travaux portant sur le présent rapport, avoir de réponses à plusieurs interrogations, faute de données ou d'indicateurs disponibles, comme par exemple sur le coût moyen de suivi d'un militaire par Défense mobilité, sur le reclassement des militaires et l'état des militaires indemnisés par Pôle emploi.

D'une manière générale, le Haut Comité considère que le pilotage de la politique de transition professionnelle gagnerait :

- premièrement, à s'appuyer sur des données plus complètes et plus fiables retraçant d'une part les moyens engagés, d'autre part les résultats obtenus ;
- deuxièmement, à analyser grâce à ces données à la fois l'efficacité (rapport entre les résultats obtenus et les objectifs initialement visés) et l'efficience (rapport entre les moyens engagés et les résultats obtenus) des actions conduites.

⁸⁸ Instruction n° 0001120011094 ARM/SGA/DRH-MD relative à l'organisation et au fonctionnement de Défense mobilité du 17 décembre 2020.

Au demeurant, le Haut Comité observe que les dépenses engagées au titre de la reconversion des militaires - sont de deux natures très différentes : d'un côté des dépenses actives visant à aider les militaires quittant l'institution à trouver un emploi à l'extérieur (conseil, formation, orientation, rémunérations et charges sociales), de l'autre côté des dépenses passives (indemnisation du chômage). Le montant des dépenses actives est un indice de l'effort budgétaire consenti par le ministère des armées pour outiller la politique de reconversion. Le montant des dépenses passives, pour sa part, est un reflet de la durée de la période de chômage que traversent les militaires qui en bénéficient après avoir quitté l'institution. Il reflète en partie leur difficulté de reclassement, dont les causes peuvent être multiples : conjoncture dégradée sur le marché de l'emploi, qualifications inadéquates des militaires quittant l'institution ou mauvais fonctionnement des politiques de reconversion.

L'analyse de l'évolution de chacun de ces deux indicateurs, et surtout leur mise en relation seraient des outils précieux pour évaluer la politique de transition professionnelle et la pertinence de l'allocation des moyens. De manière plus générale, le Haut Comité constate qu'il n'existe pas de démarche d'évaluation des dispositifs de reconversion mis en place, démarche qui serait utile, comme c'est le cas pour toutes les politiques publiques⁸⁹.

Le Haut Comité n'a pas pour mission de conduire ce type d'évaluation et n'en a d'ailleurs ni les moyens, ni les outils, ni les compétences. Constatant l'investissement méthodologique nécessaire, il souligne simplement qu'il est envisageable, dans un premier temps, d'adopter une approche moins ambitieuse et de nature plus qualitative⁹⁰.

Recommandation

Constatant l'insuffisance des indicateurs actuels, qui ne permettent pas de disposer d'une vision complète des résultats obtenus en matière de transition professionnelle, le Haut Comité recommande l'engagement de travaux en vue d'examiner la pertinence des indicateurs existants, d'en concevoir d'autres, et plus généralement à mettre en place une véritable démarche d'évaluation de la politique de transition professionnelle au regard de ses objectifs.

En complément, le Haut Comité encourage la réalisation d'enquêtes qualitatives régulières auprès des anciens militaires ayant bénéficié des dispositifs de reconversion pour mesurer leur satisfaction.

2 LA TRANSITION PROFESSIONNELLE AU MOMENT DU DÉPART DES FORCES ARMÉES : LES VOIES D'UNE AMÉLIORATION DE SON EFFICIENCE

2.1 AMPLIFIER L'OUVERTURE DE LA CHAÎNE DE RECONVERSION SUR LE MONDE PROFESSIONNEL CIVIL

Défense mobilité est la traduction concrète et opérationnelle de la règle législative selon laquelle le statut militaire « offre à ceux qui quittent l'état militaire les moyens d'un retour à une activité professionnelle dans la vie civile et assure aux retraités militaires le maintien d'un lien avec l'institution. » (L4111-1 du code de la défense). Cette agence spécialisée en constitue le moyen principal.

Si le projet d'une agence de reconversion des agents civils de l'État paraît avoir été abandonné au profit d'une professionnalisation de la fonction d'accompagnement au sein même des ministères, notamment via les nouveaux outils créés par la loi de réforme de la fonction publique de 2019 (rupture conventionnelle, accompagnement personnalisé des agents, priorités de formation, congé de transition professionnel, priorités de mutation ou encore de détachement), le HCECM considère que, dans le cas des forces armées, l'existence d'une agence spécialisée se justifie. Elle est fondée en raison des volumes des militaires concernés devant, chaque année, trouver un emploi dans le

⁸⁹ Voir notamment *Conduire et partager l'évaluation des politiques publiques*, Conseil d'État, Etude annuelle 2020, La Documentation française

⁹⁰ Une illustration d'une démarche d'évaluation de la politique de reconversion est proposée en annexe 9.

secteur privé ou public, et du fait des difficultés propres au personnel militaire en matière de reconversion, liées notamment à leur isolement du monde professionnel civil.

Les résultats de Défense mobilité apparaissent globalement appréciés, même s'ils sont difficiles à quantifier, du fait de la faiblesse des indicateurs. Les militaires qui ont recours à ses services bénéficient d'un accompagnement qui donne satisfaction aux armées et aux intéressés. Ses dispositifs d'accompagnement ont beaucoup évolué. L'agence s'est modernisée, en particulier par une régionalisation importante ainsi qu'une forte numérisation de ses services. Elle s'est adaptée à l'élargissement de ses missions, notamment en renforçant ses prestations aux conjoints dans le cadre du plan Famille.

Avec des ressources contraintes, Défense mobilité a professionnalisé ses pratiques pour offrir une aide au retour à la vie civile diversifiée.

Cependant, des pistes d'amélioration existent pour optimiser l'action des chaînes de reconversion, notamment celle de Défense mobilité.

2.1.1 Poursuivre et amplifier l'imbrication des chaînes de reconversion avec le monde civil

2.1.1.1 Le pilotage

Notamment chargé de proposer au ministre des armées les orientations générales de la politique de reconversion, d'accompagnement vers l'emploi et de réorientation professionnelle des militaires, Défense mobilité, service à compétence nationale placé auprès du DRH-MD et réorganisé par un arrêté du 29 juin 2020⁹¹, peut s'appuyer pour ce faire sur les avis d'un conseil d'orientation. Placé auprès de Défense mobilité et présidé par le DRH-MD, ce conseil d'orientation – dont l'arrêté chargé d'en fixer la composition en application de l'arrêté du 29 juin 2020 n'a pas encore été adopté à la date d'achèvement de ce rapport – comprend des représentants des états-majors, directions et services, c'est-à-dire des représentants des armées et du ministère. Principalement composés des gestionnaires des ressources humaines du ministère des armées et de la gendarmerie, le conseil d'orientation vise d'abord à garantir une bonne articulation avec la politique de ressources humaines du ministère des armées et de la gendarmerie. Si des personnalités qualifiées du service public de l'emploi et du monde de l'entreprise peuvent être conviées aux réunions du conseil d'orientation, une plus grande participation de responsables experts dans le domaine de la transition professionnelle constituerait un atout pour exercer un pilotage qui soit mieux en adéquation avec le monde civil de l'emploi. Certes, dans le cadre du précédent arrêté du 27 juillet 2015 portant attributions et organisation de Défense mobilité, a été mis en place en octobre 2015 un « comité d'orientation », devenu conseil d'experts⁹² chargé d'apporter une réflexion prospective à Défense mobilité sur le développement de la fonction reconversion du ministère des armées. En principe composé de 12 membres répartis en trois collèges (employeurs, acteurs de la transition professionnelle et représentant des militaires et anciens militaires), le conseil d'experts, s'est réuni pour la dernière fois le 11 février 2019 et apparaît peu actif dans les travaux du conseil d'orientation. Le HCECM ignore si l'existence de ce conseil d'experts sera maintenue dans le cadre de la récente réorganisation de Défense mobilité.

Recommandation

Le HCECM recommande d'ouvrir davantage le conseil d'orientation de Défense mobilité à des représentants du monde de l'entreprise (y compris les PME et ETI), des fonctions publiques hospitalière et territoriale et de la DGAFP.

Le dispositif de reconversion de la gendarmerie gagnerait également à disposer d'une instance de pilotage intégrant des représentants du monde du travail civil, notamment des grands acteurs de la sécurité du secteur public et aussi du secteur privé, domaine de reclassement attirant de nombreux gendarmes.

⁹¹ Le conseil d'orientation de Défense mobilité a été créé par l'arrêté du 29 juin 2020 portant attributions et organisation de Défense mobilité qui réorganise les missions et l'organisation de Défense mobilité. Il correspond au conseil de gestion (COGES) placé auprès du même service par le précédent arrêté portant attributions et organisation de Défense mobilité du 27 juillet 2015.

⁹² Auparavant dénommé conseil d'orientation, le conseil d'experts a été créé par décision ministérielle en date du 22 octobre 2015 (Décision n° 444093/DEF/SGA/DRH-MD/ARD portant création du comité d'orientation de Défense mobilité, l'agence de reconversion de la défense du 22 octobre 2015).

Recommandation

Le HCECM recommande de mettre en place une instance de pilotage de la transition professionnelle au sein de la gendarmerie intégrant des représentants du monde de l'entreprise et de la fonction publique.

2.1.1.2 Les conseillers

Au sein de Défense mobilité, l'accompagnement des candidats à la reconversion est assuré par l'action des conseillers en transition professionnelle (CTP) qui mettent en œuvre un accompagnement de « bout en bout » qui place le candidat au centre du dispositif de reconversion, lui permettant de bénéficier d'une offre individualisée, personnalisée et financée pour tout ou partie. Cette action est complétée par celle effectuée par les chargés de prospection et de relation employeurs (CPRE) qui recueillent les besoins en recrutements et les offres d'emploi correspondantes auprès d'un réseau de recruteurs privés et publics. La polyvalence recherchée des CTP rend de fait difficile l'expertise dans tous les types de reclassements, dans le secteur privé et dans le secteur public. En fonction de la taille des antennes locales de Défense mobilité et du nombre de conseillers, une spécialisation peut être maintenue, ce qui participe à la qualité de l'orientation des candidats. Des différentes tables rondes organisées par le Haut Comité, il ressort que les militaires rencontrés ont fait part de la richesse particulière des conseils apportés par les conseillers ayant une solide expérience professionnelle en dehors du ministère des armées.

Même si Défense mobilité s'efforce de diversifier son recrutement, sous statut de contractuels civils ou militaires, dont des professionnels de l'accompagnement, l'agence pourrait faire une part plus grande à des agents ayant acquis une expérience professionnelle dans le secteur civil.

Au demeurant, ce n'est pas seulement l'expérience professionnelle passée des conseillers qui compte, mais aussi les outils dont ils sont équipés pour accomplir leur mission. De ce point de vue, le Haut Comité observe que les acteurs civils opérant dans le domaine du recrutement ont investi massivement, au cours des années récentes, sur des algorithmes ou des intelligences artificielles permettant d'orienter les demandeurs d'emploi vers les entreprises les plus susceptibles de les embaucher ou vers les formations où ils ont le plus de chances de réussir. Sans doute le ministère des armées gagnerait-il à s'équiper de ce type d'outils, quitte à les adapter aux particularités des parcours et profils militaires.

Recommandation

Le HCECM recommande d'augmenter la part des conseillers en reconversion professionnelle ayant une expérience professionnelle opérationnelle de terrain dans le privé ou au sein des fonctions publiques civiles.

2.1.2 Renforcer la coopération entre la chaîne de reconversion et les acteurs locaux

Créée pour remplacer les chaînes préexistantes de reconversion d'armée, processus accéléré par la révision générale des politiques publiques (RGPP), l'agence Défense mobilité est devenue l'opérateur unique de la politique de reconversion du ministère des armées en collaboration avec les forces armées. À l'occasion de cette réforme en profondeur des dispositifs d'accompagnement des militaires vers un retour à la vie civile, la place du commandement a été profondément modifiée. À l'instar de ce qui s'est passé pour le soutien général qui, comme le Haut Comité l'a relevé dans plusieurs rapports, demeure un sujet de préoccupation pour le commandement et pour les militaires eux-mêmes, ces réformes ont redéfini le rôle des acteurs impliqués dans la reconversion des militaires. Si par le passé, le commandement était intégré au sein des chaînes de reconversion d'armée⁹³, l'accompagnement est aujourd'hui délégué à Défense mobilité via ses antennes locales. Cette situation a éloigné le commandement local du suivi du parcours de reconversion des militaires quittant l'institution. La gendarmerie a pu échapper dans une large mesure à la succession des mutualisations opérées au sein des armées et le commandement a pu y conserver une proximité sans remettre en cause l'expertise assurée par les centres d'orientation et de reconversion (COR) des régions de gendarmerie.

⁹³ Notamment par le biais des bureaux recrutement, reconversion et condition du personnel (BRRCP) et les bureaux de gestion des ressources humaines (BGRH) des unités.

Certaines autorités militaires (commandants de bases de défense, commandants de forces, commandants de régiments, de bases ou d'unités isolées) exercent une responsabilité importante dans les relations entretenues avec les autorités civiles ainsi qu'avec le milieu économique et administratif local. Les liens tissés avec tous ces correspondants participent au renforcement du lien Armée-Nation, favorisent le recrutement et sont particulièrement utiles dans le processus de reconversion des militaires. D'ailleurs, certains représentants d'entreprises auditionnés ont manifesté le souhait que des liens puissent être établis entre leurs DRH en région et, par exemple, les chefs de corps des régiments ou commandants de bases et unités pour qu'ils puissent présenter les métiers qui pourraient intéresser des militaires à l'issue de leur contrat.

Il serait opportun que l'importance de cette mission soit confirmée par les chefs d'état-major d'armée à ces autorités lors de leur prise de fonctions.

Ces actions des autorités militaires locales doivent être menées en complément et en collaboration étroite avec celles menées au quotidien par Défense mobilité.

Cette action locale est d'autant plus essentielle que de nombreux militaires, plus particulièrement parmi les sous-officiers et les militaires du rang, souhaitent, pour des raisons souvent liées à la possession d'un bien immobilier ou au travail du conjoint, trouver un emploi sur le lieu de leur dernière affectation. Le maillage territorial de Défense mobilité constitue, sur ce point, un atout important.

Recommandation

Le HCECM recommande de renforcer le lien et multiplier les actions entre, d'une part, les antennes de reconversion et les autorités militaires locales, et d'autre part, entre ces derniers et le monde civil (entreprises, associations professionnelles, associations d'aide à la reconversion des militaires, délégations CNFPT, Pôle emploi...).

2.1.3 Favoriser l'émergence d'un réseau de solidarité et de soutien à la reconversion des militaires

L'amélioration de la connaissance respective des mondes militaire et non militaire est indispensable. À cet égard, la constitution d'un véritable réseau de solidarité et de soutien à la reconversion des militaires serait un objectif ambitieux et concret.

En France un tel réseau n'existe pas, à la différence par exemple des États-Unis⁹⁴ où une réelle proximité s'est établie entre la société civile et le monde militaire. Le Haut Comité considère que la constitution d'une chaîne de solidarité, organisée, en appui des dispositifs mis en œuvre par le ministère des armées et la DGGN, gagnerait à être encouragée. Quelques maillons existent déjà comme les associations des anciens des écoles d'officiers, une part grandissante des associations patriotiques, ou encore des associations spécialisées dans la reconversion des militaires. Beaucoup d'anciens militaires en fonction dans les entreprises privées jouent également un rôle majeur en termes de cooptation de leurs camarades d'active. Certaines grandes entreprises entretiennent également des liens forts avec les armées par le biais de leurs réservistes tant opérationnels que citoyens.

Il faudrait viser plus haut, que la société civile, en s'appuyant sur les anciens militaires, devienne elle-même actrice de la reconversion de ses militaires. Ce n'est pas le cas aujourd'hui, d'où la politique publique de reconversion pour y suppléer. Mais, l'élan vertueux de ces dernières années pour le reclassement des blessés atteste des capacités de mobilisation de la société civile sur de tels sujets. L'ambition doit être de tendre vers une implication à l'identique pour le militaire en général, tant dans le secteur public que privé. Cette dynamique est aujourd'hui à la portée de la France. Le Haut Comité l'a constaté lors de ses entretiens avec plusieurs acteurs économiques. Les esprits y sont prêts.

⁹⁴ Se reporter à l'annexe 8.

2.1.4 Des protocoles avec les entreprises pour organiser les départs dans les spécialités en tension

Le rapprochement entre le monde militaire et le monde civil passe également par le renforcement des liens avec les entreprises pour encadrer la transition professionnelle des militaires exerçant un métier ou une spécialité en tension.

Outre les dispositifs internes mis en œuvre pour fidéliser des compétences rares, notamment par le recours aux primes de lien au service, les forces armées ont pris l'initiative de réguler certains départs en concertation avec des employeurs. Ainsi, l'armée de l'air et de l'espace et la marine ont signé un protocole avec Air France pour organiser dans le temps les départs vers la compagnie aérienne⁹⁵. De même, la marine a signé une convention avec EDF concernant les spécialistes du nucléaire. Ces démarches sont pertinentes : elles permettent d'accompagner en toute transparence le militaire qui souhaite se reconvertir dans une entreprise précise tout en prenant en compte les contraintes de gestion des forces armées, et elles favorisent un lien de confiance avec les entreprises en leur donnant une visibilité sur leurs recrutements.

Le Haut Comité considère que l'établissement de ce type de protocole est à encourager notamment avec des grandes entreprises, souvent du domaine de la défense, qui recrutent régulièrement dans le vivier des métiers militaires à forte valeur ajoutée et en tension.

Recommandation

Le HCECM recommande de poursuivre, en particulier dans les spécialités en tension, la formalisation de conventions avec des entreprises permettant de réguler les flux de départs à la satisfaction des armées comme des futurs employeurs.

2.2 ADAPTER L'ACCOMPAGNEMENT AUX DIFFÉRENTS PUBLICS

2.2.1 Porter attention à l'accompagnement des militaires du rang de moins de 4 ans de services

Le Haut Comité a constaté que les militaires de moins de 4 ans de services, essentiellement des militaires du rang, sont ceux qui intègrent le moins bien les dispositifs de reconversion. Plus jeunes et moins qualifiés, leur employabilité est plus faible. Ils se retrouvent en nombre important dans la population des anciens militaires demandeurs d'emploi indemnisés. Comme il l'avait déjà souligné dans son rapport de 2009, le Haut Comité considère que le retour à l'emploi de ce public justifie une attention particulière, même si ces militaires n'ont pas l'ancienneté requise pour bénéficier d'un congé de reconversion.

À ce titre, il est souhaitable que Défense mobilité puisse mieux atteindre les jeunes militaires du rang partants, même s'ils ont moins de 4 ans de services (hors période probatoire). Un conseil en orientation et une aide à la recherche d'emploi doivent pouvoir leur être systématiquement proposés systématiquement avant leur départ par leur hiérarchie et par les services des ressources humaines de proximité, même si, dans le cas des départs pour réforme notamment, le délai entre la décision du départ et la date de radiation est très court. Une fois que ces militaires ont été radiés et se sont inscrits à Pôle emploi, il s'avère en effet difficile de les convaincre de retourner au ministère des armées, alors que leur suivi par Défense mobilité serait plus adapté que celui de Pôle emploi.

Si des efforts ont été réalisés, aussi bien par des antennes locales de Défense mobilité que par des gestionnaires en unité pour informer les militaires, quelle que soit d'ailleurs leur catégorie, sur les dispositifs offerts, il n'en demeure pas moins que la « captation » des militaires du rang à moins de 4 ans de services demeure faible.

Les raisons sont sans doute multiples :

⁹⁵ L'armée de l'air et de l'espace établit une liste de séniorité à partir de laquelle, par ordre de priorité selon l'ancienneté, Air France réalise ses recrutements lorsqu'elle en a besoin. Les militaires les plus près de l'âge de la retraite sont privilégiés de manière à rentabiliser leur formation coûteuse. Cet accord avait été signé pour éviter que des officiers sous contrat partent dès la fin de leur premier contrat, à peine formés. Air France limite par ailleurs son nombre d'anciens pilotes militaires à 17 % pour satisfaire les syndicats.

- l'activité opérationnelle du jeune engagé peut limiter l'anticipation nécessaire à la préparation d'une reconversion professionnelle, d'autant plus si celui-ci se décide tardivement pour un retour à la vie civile ; après la radiation des contrôles, la sollicitation des services de Défense mobilité est plus rare pour cette catégorie ;
- le militaire du rang qui part à l'issue d'un temps de service court peut être en rupture avec l'institution militaire ;
- si une sensibilisation collective semble être dispensée dans les unités en direction de toutes les catégories, le contenu et l'étendue des services proposés par Défense mobilité ne sont pas bien connus de tous ;
- l'encadrement de proximité souligne également la difficulté à anticiper la décision du militaire du rang quant à une éventuelle prolongation de son contrat. Comme par réflexe générationnel, une frange de cette population pratique un *zapping* dans son parcours professionnel recherchant volontairement une période de chômage sans souhait d'accompagnement et sans volonté de reprise immédiate d'une activité professionnelle. D'autres, pour des raisons qui leur sont propres, en dépit des informations délivrées dans les unités, ne s'intéressent à leur reconversion qu'au moment de partir.

Le Haut Comité, considère que l'objectif doit être qu'aucun militaire *ne doit être laissé au bord du chemin*⁹⁶. Imprégnées des exigences de la condition militaire, les forces armées ont à cœur de respecter le contrat moral qui les unies au militaire. Sur ce point aussi, le Haut Comité considère que le commandement de proximité a tout son rôle à jouer en appui des actions menées par les chaînes de reconversion.

Recommandation

Afin d'améliorer l'accompagnement des militaires quittant les forces armées avant quatre ans de services, le Haut Comité recommande :

- d'intensifier le développement des actions d'information ;
- de proposer systématiquement aux militaires qui ont décidé de quitter l'institution, avant leur départ, de prendre contact avec Défense mobilité.

2.2.2 La reconversion des militaires quittant les forces armées après une carrière courte de plus de 4 ans reste un défi majeur et demeure la cible principale

Si le Haut Comité considère qu'une attention particulière doit être apportée aux militaires ayant moins de 4 ans de services, il n'entend cependant pas proposer de remettre en cause la limite statutaire des quatre ans de service pour le bénéfice du congé de conversion qui répond à un objectif de fidélisation et qui constitue la juste reconnaissance par l'État des services accomplis dans les forces armées. Le bénéfice du congé de reconversion augmente nettement les chances de réussite du retour à l'emploi pour son bénéficiaire.

Les militaires comptant plus de 4 ans de services sont, pour une grande part, une population qui s'est engagée contractuellement dans la durée. Statutairement ces militaires peuvent donc avoir accès à un dispositif plus large d'aides au départ dont les congés de reconversion, sans pour autant que ceux-ci ne constituent **un droit pour le militaire**. Ces instruments doivent en effet être mis en œuvre de façon compatible avec les besoins propres à chaque force armée, qui doit demeurer décisionnaire dans l'attribution de ces aides.

Le Haut Comité observe de plus que **les militaires du rang comptant plus de 4 ans de services sont très largement majoritaires chez les demandeurs d'emploi** indemnisés par le ministère des armées et le ministère de l'intérieur⁹⁷. Ils rejoignent la vie civile à un âge qui impose une seconde carrière professionnelle. À ce titre, et comme prime à la fidélité, ils constituent **la première catégorie de militaires pour laquelle doivent être mobilisés les aides et dispositifs d'accompagnement vers l'emploi**.

Parmi eux deux populations **pour lesquels la transition professionnelle peut se révéler plus complexe** méritent de retenir l'attention:

⁹⁶ Aux États-Unis, le militaire a même l'obligation de suivre des séances d'information et d'orientation pour optimiser la transition professionnelle (cf. annexe 8).

⁹⁷ Cf. annexe 5.

- Celle des **militaires ayant acquis un savoir-faire dans des domaines sans équivalence dans le monde non militaire**, qui doivent se voir dispenser une formation dans un domaine correspondant à leur choix, qui leur assurerait de disposer d'une compétence exploitable pour une réorientation de carrière. Sans aller jusqu'à permettre à chacun de disposer d'un domaine de compétence majeur et d'un mineur (cela peut se faire pour les officiers et pour une partie des sous-officiers), on peut envisager de permettre à chacun de pouvoir s'appuyer sur des rudiments de compétence dans un domaine qui ne constitue pas son cœur de métier.
- **Celle des militaires qui souhaitent changer d'orientation professionnelle** à l'issue de leur passage dans les armées. La reconversion des militaires ne peut se réduire à la transposition des compétences acquises au sein de l'institution militaire. Les dispositifs de reconversion doivent aussi pouvoir accompagner une complète réorientation professionnelle.

Le Haut Comité considère que l'effort majeur doit continuer à être porté sur la reconversion des militaires, sous contrat et de carrière, qui quittent les forces armées après une carrière courte, d'une durée comprise entre 4 et 20 ans, et en premier lieu aux militaires du rang. Cela impose :

- d'intensifier les sensibilisations régulières des militaires à la transition professionnelle ;
- d'anticiper la fin de service au plus tôt avant son terme pour organiser un entretien individuel avec un conseiller de la chaîne de reconversion et, le cas échéant, planifier les actions d'accompagnement ;
- de renforcer le lien entre le gestionnaire et Défense mobilité en privilégiant une approche locale ;
- de favoriser l'attribution des aides au départ à cette population (dont le congé de reconversion) ;
- de porter une attention particulière aux militaires ayant acquis un savoir-faire dans des domaines sans équivalence dans le monde non militaire et à ceux ayant élaboré un projet professionnel construit sur une réorientation professionnelle.

2.2.3 L'accompagnement des militaires blessés est prioritaire

La reconversion des militaires blessés est à juste titre, au niveau politique comme au sein des forces armées, considérée comme une priorité.

Concernant la reconversion des blessés dans les entreprises, le Haut Comité relève que les potentialités sont importantes.

En premier lieu, structurellement, les employeurs peinent à atteindre le taux des obligations légales en matière d'emploi des personnes handicapées (articles L. 5212-13 et suivants du code du travail), or les militaires bénéficiaires d'une pension militaire d'invalidité sont compris dans le champ de cette obligation.

En deuxième lieu, le Haut Comité relève l'intérêt manifesté par les mouvements représentant les employeurs privés en faveur de l'accès à l'emploi des anciens militaires blessés. Le large écho rencontré dans l'opinion par les opérations militaires extérieures depuis une dizaine d'années et l'action des cellules d'aide aux blessés, de Défense mobilité, de l'ONACVG ou de la délégation nationale au handicap, ont permis de rendre visibles les besoins de la fonction militaire. Le MEDEF a de son côté diffusé en mars 2019 un guide intitulé « *Recruter dans vos équipes un militaire blessé : un engagement pour l'entreprise* » pour inciter ses membres à intégrer des personnes « *qui méritent particulièrement la reconnaissance de la Nation, du corps social et donc du monde entrepreneurial* ». Défense mobilité a réalisé en 2021 un guide à destination du secteur public, « *Recruter dans vos équipes un militaire blessé : une richesse pour le secteur public* ». La promotion de ces actions a donné lieu à des colloques organisés en région, en liaison avec Défense mobilité et les partenaires professionnels et associatifs. Une dynamique existe.

En troisième lieu, depuis le 13^e rapport du Haut Comité, la mort, la blessure, la maladie, des avancées ont été réalisées dans l'accompagnement des malades et des blessés.

Comme le recommandait ce rapport, les dispositions réglementaires ont été prises pour permettre à tous les militaires blessés en service, sans condition d'ancienneté, placés en congé du blessé, en congé longue maladie ou en congé de longue durée, de bénéficier d'actions de reconversion (accès aux stages de formation en entreprise notamment). Des commissions pluridisciplinaires de suivi de la réinsertion et de la reconversion des militaires blessés ou malades ont aussi été instituées qui veillent à la continuité et à la cohérence de l'accompagnement de ce public tout au long de leurs parcours depuis leur blessure ou leur maladie et qui suivent les projets individuels de réinsertion sociale, professionnelle et de reconversion⁹⁸.

Dans le **plan d'action 2019-2022⁹⁹ relatif au parcours de rétablissement du militaire blessé psychique**, la **consolidation des dispositifs d'accompagnement vers l'emploi** constitue l'un des trois axes prioritaires.

L'incitation des entreprises au recrutement des blessés s'opère, notamment, par :

- l'insertion d'une annexe « blessés » dans les conventions que Défense mobilité établit avec ses partenaires grands comptes ;
- la définition d'une clause contractuelle visant, au titre des clauses sociales pouvant être incluses dans un marché¹⁰⁰, à faciliter l'insertion professionnelle de militaires blessés en service ou en OPEX dans un environnement concurrentiel, l'objectif étant d'insérer dans des marchés ou des contrats-cadres d'une durée supérieure à 6 mois une clause sur l'accueil en stage d'un blessé de guerre en reconversion ou ayant quitté le ministère depuis moins de 3 ans pour favoriser le retour à l'emploi.

Depuis le début de l'année 2021, Défense mobilité a reçu des offres de stages en provenance d'une cinquantaine d'entreprises réparties sur tout le territoire. Par l'intermédiaire du service de santé des armées 30 stages ont été proposés dans différents domaines (logistique, maintenance, qualité, administratif...). Si le déploiement de cette clause est récent, elle fait désormais partie intégrante de l'offre de service au profit des blessés, afin de les aider à découvrir un métier ou à confirmer un projet professionnel. Ce levier d'offre de stages, et potentiellement de recrutement, est très encourageant car nombre d'acheteurs du ministère pourront l'intégrer au moment des renouvellements de marchés.

Recommandation

Le Haut Comité recommande un recours aussi large que possible, dans les actes de commande publique du ministère des armées et aussi dans tous les autres ministères, de la clause contractuelle sociale, en rappelant dans les appels d'offre qu'elle peut notamment bénéficier aux militaires blessés.

L'État pourrait également engager une action à destination des collectivités territoriales pour inciter celles-ci à insérer dans leurs marchés les mêmes clauses.

Concernant la reconversion des militaires blessés dans les services publics le Haut Comité souligne que l'État dispose de tous les leviers pour mettre en œuvre cette priorité dans les administrations de l'État.

Il relève toutefois la faiblesse du nombre de blessés recrutés par le dispositif des emplois réservés. Historiquement, malgré des efforts de communication, ce volume n'a jamais dépassé 20 blessés.

Le régime spécifique d'accès des militaires aux emplois réservés – qu'ils soient blessés ou non – a par ailleurs été supprimé par l'article 2 de l'ordonnance n° 2019-2 du 4 janvier 2019¹⁰¹, et remplacé, pour les militaires blessés, par un dispositif commun à ceux-ci et à certaines catégories de publics très prioritaires énumérés à l'article L241-2 du code des pensions militaires d'invalidité et des victimes de guerre (victimes d'un acte de terrorisme, sapeurs-pompiers volontaires victimes d'un

⁹⁸ Arrêté du 1^{er} juin 2021 instituant des commissions pluridisciplinaires de suivi de la réinsertion et de la reconversion des militaires blessés ou malades, prévues par l'article R4138-54-1 du code de la défense.

⁹⁹ Lettre de la ministre des armées n° 003584 ARM/CAB/CM23 du 25 juin 2019 relative au plan d'action 2019-2022 relatif au parcours de rétablissement du militaire blessé psychique.

¹⁰⁰ Sur le fondement de l'article 30 de l'ordonnance n° 899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics désormais codifié à l'article L2112-2 du code de la commande publique. Article L2112-2 « Les clauses du marché précisent les conditions d'exécution des prestations, qui doivent être liées à son objet. Les conditions d'exécution peuvent prendre en compte des considérations relatives à l'économie, à l'innovation, à l'environnement, au domaine social, à l'emploi ou à la lutte contre les discriminations ».

¹⁰¹ Portant simplification des dispositifs de reconversion des militaires et des anciens militaires dans la fonction publique civile

accident ou atteints d'une maladie contractée en service, victimes civiles de guerre, etc...). Le Haut Comité estime nécessaire de suivre attentivement l'application de ce nouveau dispositif aux militaires blessés afin de s'assurer d'une prise en compte de ceux-ci qui soit à la hauteur de la reconnaissance qui leur est due.

Recommandation

Le Haut Comité, constatant la faiblesse du recrutement des militaires blessés dans les administrations, recommande d'observer attentivement la mise en œuvre du nouveau dispositif de l'article L4139-3 du code de la défense issue de l'ordonnance n° 2019-2 du 4 janvier 2019 à l'égard des militaires blessés afin de l'évaluer au regard de l'objectif prioritaire que constitue la reconversion des militaires blessés.

2.2.4 L'accompagnement des conjoints pour compenser la mobilité du militaire

Dans le cadre du plan Famille, Défense mobilité a renforcé son offre en 2018 à destination des conjoints des militaires, y compris de la gendarmerie. Cette offre de service se rapproche de celle apportée aux anciens militaires en donnant accès à l'ensemble des prestations de Défense mobilité, mobilisant des prestations et aides de Pôle emploi et ouvrant, sous conditions, des participations au financement de parcours de VAE, de cycles d'enseignement ou de formations professionnelles nécessaires dans le cadre d'un projet professionnel.

Le 27 novembre 2020¹⁰², de nouvelles annonces ont été faites pour renforcer l'accompagnement des conjoints dont une valorisation des viviers de conjoints auprès des employeurs, une facilitation de l'accès à la fonction publique et de la mobilité inter fonctions publiques, le développement du *coaching* emploi et une expérimentation d'un accompagnement dédié au parcours entrepreneurial féminin.

L'accompagnement des conjoints pour retrouver un emploi est un sujet d'importance. Le Haut Comité considère qu'il est une réponse bienvenue aux conséquences défavorables de la mobilité du militaire sur l'activité professionnelle du conjoint. Ces mesures sont bénéfiques pour la condition des militaires et de leurs familles, et pour la fidélisation des militaires.

3 CONTINUER À SERVIR L'ÉTAT ET LE SERVICE PUBLIC APRÈS LE SERVICE DES ARMES

Selon la première phrase du premier article¹⁰³ du statut militaire « L'armée de la République est au service de la Nation. Sa mission est de préparer et d'assurer par la force des armes la défense de la patrie et des intérêts supérieurs de la Nation. ». L'engagement dans le métier militaire est aussi un engagement au service de l'État. Pour autant, pour la plupart des militaires, la reconversion dans la fonction publique civile n'apparaît pas comme un prolongement naturel d'une carrière consacrée au service de l'État qui a commencé dans les forces armées. Moins d'un tiers des militaires se reconvertissent dans les administrations publiques, contre les deux tiers dans le secteur privé, les différences de rémunération comptant aussi dans ce choix. Enfin pour les militaires qui choisissent le secteur public, le « changement de monde » est aussi une réalité, même si son importance est un peu atténuée.

Du point de vue de l'État cette continuité devrait être facilitée pour plusieurs raisons. Les militaires ont été formés pendant leur service, ce qui a représenté un investissement pour l'État, et les militaires ont des qualités reconnues qui font d'eux, à tous les niveaux hiérarchiques, d'excellentes recrues pour le service public. En outre, sous l'angle de la reconnaissance des services rendus par les militaires à la Nation, s'ajoute la responsabilité particulière de l'État : lorsque des militaires souhaitent se reconvertir dans la fonction publique civile ce dernier se doit, plus que tout autre employeur, de faciliter leur emploi.

Pour ces raisons le Haut Comité considère que l'existence de procédures d'accès à la fonction publique propres aux militaires est dans son principe même entièrement justifiée.

¹⁰² Annonces faites lors du *Rendez-vous digital* « conjoints de militaire, le défi de l'emploi », co-organisé avec l'association *Women Forces* le 27 novembre 2020.

¹⁰³ Article L4111-1 du code de la défense.

Il constate cependant que malgré celles-ci l'intégration des militaires dans la fonction publique civile se heurte à des difficultés. Le Haut Comité estime qu'il convient d'y remédier.

3.1 CONFORTER LES DISPOSITIFS DE DÉTACHEMENT-INTÉGRATION

Les dispositifs de reclassement individuel définis dans le code de la défense, prévus par les articles L4139-1, L4139-2 et L4139-3 ainsi que l'article L4138-8 favorisent une reconversion qui est bénéfique aussi bien pour la fonction militaire que pour les fonctions publiques civiles. Mais les résultats demeurent modestes comme cela a été constaté au paragraphe 1.4. de la deuxième partie.

Concernant le fonctionnement du dispositif de l'article L4139-2 une pratique relativement malthusienne a pu être observée avant 2019, avec une baisse de 40 % des avis favorables, une baisse de la qualité des candidats et en conséquence une réduction de l'offre d'emplois des administrations de 30 %. Il a pu être mis fin à cette spirale de décroissance grâce à une relance du dispositif à partir 2019/2020 (+22,5 % agréments 2020, +30 % des offres des administrations avec une baisse toutefois pour les officiers).

De son côté, le dispositif des emplois réservés de l'article L4139-3 semble rencontrer une difficulté liée à son manque de visibilité¹⁰⁴.

En premier lieu, le Haut Comité propose donc que soit menée une réflexion, par un groupe de travail *ad hoc*, pour que la transition fonction publique militaire - fonction publique civile soit facilitée.

Il s'agirait d'assurer **une plus grande cohérence entre fonctions publiques civiles et fonction militaire**, en concevant des parcours professionnels qui commenceraient dans les forces armées et se poursuivraient dans certains secteurs de la fonction publique.

Dans cette logique, quelques sujets, précédés d'un diagnostic, pourraient être étudiés :

- le niveau d'intégration des militaires dans les fonctions publiques ;
- l'accueil des militaires, qui devrait être davantage assuré dans des ministères autres que ceux des armées, de l'intérieur ou de la justice. Les dispositifs de reconversion des militaires peuvent contribuer aux métiers en tension ;
- une ouverture à des opérateurs comme l'INSEE et l'ONF ;
- un lien renforcé avec la fonction publique territoriale où de nombreux départs à la retraite sont attendus dans les prochaines années ;
- l'information en direction de la FPE (secrétaires généraux des ministères et DRH) et la FPH ;
- étudier l'ouverture d'une voie d'accès spécifique aux militaires contractuels et de carrière dans la « fonction publique en uniforme » et dans la fonction publique hospitalière, dans la continuité de la proposition émise en 2015 dans son 9^e rapport, Perspectives de la condition militaire, pour une politique globale de la condition militaire (2015-2025). Cette nouvelle voie viserait à assurer le bon emploi des militaires dans l'intérêt des secteurs de la sécurité et de la santé et garantirait la prise en compte des mérites individuels.
- le reclassement des officiers dans les emplois de catégorie A et A+ dans le contexte de la réforme de la haute fonction publique et de l'encadrement supérieur.

Recommandation

Le HCECM recommande de mettre en place un groupe de travail « fonction publique-ministères des armées-ministère de l'intérieur » avec pour objectif de faciliter davantage l'accès des militaires aux fonctions publiques civiles, notamment dans le cadre du dispositif de l'article L4139-2.

En second lieu le Haut Comité propose une modification du décret n° 2019-5 du 4 janvier 2019.

Les conditions d'éligibilité pour certains emplois de la fonction publique ne correspondent pas au niveau des qualifications détenues par certains militaires. Ainsi, le dispositif de détachement-intégration (L4139-2) s'est récemment rétréci, au détriment des sous-officiers. Le décret n° 2019-5 du 4 janvier 2019 portant application de l'ordonnance n° 2019-2 du 4 janvier 2019 portant simplification des dispositifs de reconversion des militaires et des anciens militaires dans la

¹⁰⁴ Cf. partie 2, paragraphe 1.4.

fonction publique civile dispose en effet que les postes de catégorie A sont désormais réservés aux officiers.

Le Haut Comité considère que rien ne justifie que des sous-officiers ne puissent, par principe, accéder à des emplois de la catégorie A. D'une part il ne résulte pas des termes de l'article L4139-2 ou de son objet que le législateur aurait entendu exclure la possibilité du détachement de sous-officiers dans des corps de catégorie A de la fonction publique¹⁰⁵. D'autre part des sous-officiers peuvent avoir des compétences et des qualifications qui, dans la fonction publique civile, sont exigées pour des fonctionnaires de catégorie A et qui pourraient être utiles à l'exercice de fonctions normalement confiées à des fonctionnaires de catégorie A (professeurs de l'enseignement technique, contrôleurs aériens de l'aviation civile...).

Recommandation

Pour permettre l'accès des sous-officiers à des postes de catégorie A, le Haut Comité recommande de modifier l'article R4139-11 du code de la défense.

3.2 REMÉDIER À L'ACCÈS MARGINAL DES MILITAIRES À LA HAUTE FONCTION PUBLIQUE

Le Haut Comité constate que l'emploi dans la haute fonction publique et l'encadrement supérieur de l'État des officiers généraux et des colonels arrivant en limite d'âge est marginal ou très limité. Ces cinq dernières années aucun officier général n'a, au moment où il quittait le service des forces armées, accédé à des fonctions de préfet ou d'ambassadeur, ni de directeur d'administration centrale, hormis le poste de directeur général de la gendarmerie. Dans un passé qui n'est pas trop éloigné, il arrivait que des officiers généraux soient nommés ambassadeur, notamment dans des pays africains, en raison de leur connaissance du terrain et de leurs compétences, en particulier en matière de gestion de crise, ou, pour les mêmes raisons, à la tête de directions d'administration centrales. Ce n'est plus le cas aujourd'hui.

Tableau 52 - Officiers généraux issus du MinArm et de la gendarmerie nationale en poste dans certains emplois pourvus en conseil des ministres

Postes	2016*	2017*	2018*	2019*	2020
Préfet	0	0	0	0	0
Ambassadeur	0	0	0	0	0
Inspecteur général des finances en service extraordinaire	0	0	1	1	1
Conseiller d'État en service extraordinaire	1	1	1	1	0
Conseiller maître à la Cour des comptes en service extraordinaire	1	1	1	1	1
Ensemble	2	2	3	3	2

Sources : réponses MINARM/BOG et DGGN à un questionnaire du HCECM.

Champ : officiers généraux issus du MinArm et de la gendarmerie nationale hors procédure L4139-2, au 31 décembre.

*hors gendarmerie nationale.

Le Haut Comité considère que l'État se prive de ce fait de riches expériences et compétences dans des domaines dans lesquels les officiers généraux auraient une forte légitimité professionnelle. Compte tenu de l'âge de départ à la retraite des hauts fonctionnaires et de celui des officiers généraux, ces derniers pourraient faire bénéficier l'État de leurs compétences et expérience pendant 6 à 7 années.

Le décloisonnement annoncé des corps d'encadrement supérieur de l'État par l'ordonnance du 2 juin 2021¹⁰⁶ pourrait être une opportunité pour un accès des officiers supérieurs et des officiers généraux aux emplois supérieurs de la fonction publique civile, accès qui s'inscrirait dans la logique de la réforme, qui repose sur l'ouverture et la reconnaissance des compétences acquises.

¹⁰⁵ Cf. décision du 28 novembre 2014 – Syndicat des juridictions financières, au recueil qui juge qu'il ne résulte pas des termes de l'article L4139-2 ou de son objet que le législateur aurait entendu exclure la possibilité du détachement de militaires sous contrat dans des corps chargés de missions juridictionnelles (chambres régionales des comptes).

¹⁰⁶ Ordonnance n° 2021-702 du 2 juin 2021 portant réforme de l'encadrement supérieur de la fonction publique de l'État.

De telles nominations seraient aussi perçues comme une marque de considération de l'État pour les forces armées.

Recommandation

Dans la logique d'ouverture promue par la refonte des carrières des cadres supérieurs de l'État, le HCECM recommande de valoriser la richesse des expériences acquises par les officiers généraux (et certains officiers supérieurs) atteints par la limite d'âge, à travers:

- la poursuite de leur carrière dans l'encadrement supérieur de l'État ;
- l'accès d'officiers généraux à des emplois pourvus en Conseil des ministres.

4 DÉVELOPPER L'EMPLOYABILITÉ DU MILITAIRE POUR FACILITER L'ACCÈS À L'EMPLOI

L'employabilité qui sera la sienne lorsqu'il quittera le service des forces armées n'est pas pour le militaire sa préoccupation au moment de son engagement, ni même pendant sa carrière, tout absorbé qu'il est par sa mission.

Or c'est un fait que cette employabilité, sa perception et sa compréhension par les futurs employeurs, faciliteront de façon déterminante, le moment venu, la reconversion professionnelle du militaire.

La reconversion préparée quelques mois avant le départ a pour objet de créer les conditions de cette employabilité. Mais elle intervient tout à la fin du passage dans les forces armées.

Le Haut Comité considère que la règle qui figure dans l'article L4111-1 du code de la défense selon laquelle le statut « offre à ceux qui quittent l'état militaire les moyens d'un retour à une activité professionnelle dans la vie civile... » ne doit plus se limiter à cette seule action de reconversion – aussi efficace et justifiée soit-elle – au moment du départ du militaire. Il convient de faire de l'employabilité du militaire une donnée qui va se construire tout au long de la carrière et qui sera le plus aisément perceptible possible par tout employeur étranger au monde militaire. Il s'agit, ni plus ni moins, que de valoriser au long de son parcours ce que l'armée apporte déjà au militaire.

Cette employabilité sera d'ailleurs valorisée par les dispositifs de reconversion au moment où le militaire se prépare à quitter l'institution. Aussi, son pilotage devrait-il concerner ces deux phases :

- **l'action menée au quotidien** par le militaire pour gérer son « employabilité ». Cette action relève du **commandement** et donc des chefs d'état-major des différentes armées. Il leur revient de mettre en place des organisations qui répondent à ces objectifs. Seront donc concernés les DRH d'armée, pour tout ce qui concerne les aspects liés à la formation, mais aussi les chefs d'état-major eux-mêmes, aussi bien dans leurs contacts privilégiés avec le monde civil que par les directives qu'ils donneront à leurs subordonnés pour que, **localement**, les liens, relations, contacts soient étroits entre le monde militaire et le monde non militaire. Ceci pourrait être confié selon les cas aux COMBdD, aux commandants de forces de régiments, de bases ou d'unités.
- **l'action menée au moment où le militaire a décidé de quitter l'institution** et où il doit être accompagné pour faciliter ce passage. Celle-ci a vocation à demeurer du ressort de Défense mobilité qui a acquis au fil des années une expérience, une organisation et un savoir-faire évidents. L'arsenal des mesures mises en œuvre aujourd'hui par Défense mobilité et la MIRVOG répond globalement au besoin immédiat de transition professionnelle déclenché après qu'un militaire se soit déclaré après avoir pris la décision de quitter les armées et il doit être maintenu.

4.1 LA CONSTRUCTION DE L'EMPLOYABILITÉ DU MILITAIRE

L'employabilité est constituée de l'ensemble des compétences et qualités comportementales, acquises ou développées au sein de l'institution militaire, et qui sont transposables et valorisables

dans le monde professionnel civil. Elle doit se traduire ou s'exprimer dans des termes compréhensibles pour l'employeur du monde professionnel civil.

Elle implique que les compétences militaires soient aussi appréhendées sous un angle différent, de rapprocher monde militaire et monde civil et d'encourager le militaire à rechercher l'ouverture vers l'extérieur. L'employabilité peut ainsi se décliner dans différents domaines :

- dès l'intégration dans les armées, le militaire acquiert un « savoir être » qui constitue la valeur ajoutée des armées ; ce savoir être ne se limite pas à des acquis « basiques » (sens de la mission, courage, disponibilité, fiabilité, tenue etc...) ; il s'étend à d'autres acquis transposables dans la sphère civile, dont le militaire doit pouvoir se prévaloir avec l'ancienneté et les changements de fonctions : passage du commandement au management, prises d'initiatives s'ajoutant au respect des ordres ou consignes, etc... ;
- les formations, qualifications ou diplômes militaires reçus par un militaire doivent eux-mêmes être traduits par les armées soit par un **équivalent reconnu** (exemple de l'éducation nationale / RNCP,...), soit en faisant l'objet dans le dossier « employabilité » de chaque militaire d'une traduction claire en terme de savoir-faire professionnel utile ;
- dans le même esprit, il convient de favoriser, quand cela est possible, les formations du militaire en milieu civil¹⁰⁷, d'ouvrir, parallèlement, des formations militaires à des personnels civils¹⁰⁸ ;
- le militaire doit aussi, dès que possible, acquérir une meilleure perception des réalités du monde professionnel civil, de la fonction publique non militaire. L'existence d'idées toutes faites, souvent fausses, renforcent en effet la difficulté de passer d'un monde considéré comme simple et régulé à un autre dont les règles paraissent plus complexes. Pour cela l'idéal consisterait bien sûr à des échanges croisés ou à des stages, mais n'est envisageable qu'à titre exceptionnel et en tout cas pas à grande échelle. Il convient donc que chaque formation en école soit mise à profit pour que des interventions permettent au militaire de mieux appréhender le monde non militaire et ses règles, ses codes.

Recommandation

Le Haut Comité recommande que la reconversion du militaire ne soit plus conçue uniquement comme une somme de dispositifs d'accompagnement qui sont mis en œuvre quelques mois avant le départ effectif du militaire, mais comme une **action permanente** menée tout au long de la carrière du militaire visant à valoriser le parcours effectué et à accroître son « employabilité ». Cette action doit impliquer le militaire lui-même, son commandement et le dispositif de formation.

4.2 LE LIVRET D'EMPLOYABILITÉ DU MILITAIRE

Le Haut Comité propose que cette action soit formalisée par la constitution et l'alimentation régulière d'un **livret d'employabilité**¹⁰⁹ qui recense et décrit les savoir-faire du militaire quelles que soient sa force armée et sa catégorie. Les forces armées pourront s'appuyer sur leur référentiel des compétences, le cas échéant en l'adaptant.

Il s'agirait d'établir un **dossier interarmées exportable vers le monde civil** afin de rendre compte des éléments constitutifs de l'employabilité du militaire par référence à la transposition de ses compétences dans le monde civil. Ce dossier pourrait être tenu par chaque individu sous le contrôle et avec l'appui de sa hiérarchie.

Recommandation

Le Haut Comité recommande de créer un outil, le livret d'employabilité du militaire dans lequel serait répertorié l'ensemble des formations / diplômes, expériences et acquis professionnels et savoir-faire acquis tout au long de sa carrière par chaque militaire.

¹⁰⁷ En présentiel ou sous forme de cours par correspondance – MOOC, CNAM, CNED, universités, etc...

¹⁰⁸ Comme c'est déjà le cas pour l'école de guerre et les écoles de formation initiale des officiers.

¹⁰⁹ À distinguer du dossier individuel unique (DIU) du militaire, à usage interne, qui comporte toutes les pièces concernant la situation administrative de l'intéressé dont des éléments relatifs à l'instruction et à la formation.

ANNEXES

SOMMAIRE

ANNEXES

1.	Articles du code de la défense relatifs au Haut Comité d'évaluation de la condition militaire.....	101
2.	Composition du Haut Comité d'évaluation de la condition militaire	103
3.	Auditions, visites et contributions	107
4.	Héritage historique.....	113
5.	Les dispositifs juridiques organisant la reconversion.....	119
6.	Une organisation dédiée à la reconversion des militaires.....	131
7.	Les voies du retour à l'emploi et prestations offertes.....	143
8.	Les dispositifs de reconversion des militaires dans quelques armées occidentales.....	159
9.	Illustration d'une démarche d'évaluation de la politique de reconversion.....	171
	Glossaire	173

ANNEXE 1

ARTICLES DU CODE DE LA DÉFENSE RELATIFS AU HAUT COMITÉ D'ÉVALUATION DE LA CONDITION MILITAIRE

ANNEXE 1**ARTICLES DU CODE DE LA DÉFENSE RELATIFS AU HAUT COMITÉ D'ÉVALUATION DE LA CONDITION MILITAIRE****Article L4111-1**

L'armée de la République est au service de la Nation. Sa mission est de préparer et d'assurer par la force des armes la défense de la Patrie et des intérêts supérieurs de la Nation.

L'état militaire exige en toute circonstance esprit de sacrifice, pouvant aller jusqu'au sacrifice suprême, discipline, disponibilité, loyalisme et neutralité. Les devoirs qu'il comporte et les sujétions qu'il implique méritent le respect des citoyens et la considération de la Nation.

Le statut énoncé au présent livre assure à ceux qui ont choisi cet état les garanties répondant aux obligations particulières imposées par la loi. Il prévoit des compensations aux contraintes et exigences de la vie dans les forces armées. Il offre à ceux qui quittent l'état militaire les moyens d'un retour à une activité professionnelle dans la vie civile et assure aux retraités militaires le maintien d'un lien avec l'institution.

La condition militaire recouvre l'ensemble des obligations et des sujétions propres à l'état militaire, ainsi que les garanties et les compensations apportées par la Nation aux militaires. Elle inclut les aspects statutaires, économiques, sociaux et culturels susceptibles d'avoir une influence sur l'attractivité de la profession et des parcours professionnels, le moral et les conditions de vie des militaires et de leurs ayants droit, la situation et l'environnement professionnels des militaires, le soutien aux malades, aux blessés et aux familles, ainsi que les conditions de départ des armées et d'emploi après l'exercice du métier militaire.

Un Haut Comité d'évaluation de la condition militaire établit un rapport annuel, adressé au Président de la République et transmis au Parlement. La composition du Haut Comité d'évaluation de la condition militaire et ses attributions sont fixées par décret.

Article L4124-1

[...]

Une représentation du Conseil supérieur de la fonction militaire est appelée à s'exprimer, chaque année, devant le Haut Comité d'évaluation de la condition militaire. Elle peut, en outre, demander à être entendue par ce dernier sur toute question générale intéressant la condition militaire.

[...]

Article L4126-9

Les associations professionnelles nationales de militaires représentatives ont qualité pour participer au dialogue organisé, au niveau national, par les ministres de la défense et de l'intérieur ainsi que par les autorités militaires, sur les questions générales intéressant la condition militaire.

Elles sont appelées à s'exprimer, chaque année, devant le Haut Comité d'évaluation de la condition militaire. Elles peuvent, en outre, demander à être entendues par ce dernier sur toute question générale intéressant la condition militaire.

Article D4111-1

Le Haut Comité d'évaluation de la condition militaire a pour mission d'éclairer le Président de la République et le Parlement sur la situation et l'évolution de la condition militaire. Il prend en compte tous les aspects favorables ou défavorables, juridiques, économiques, sociaux, culturels et opérationnels susceptibles d'avoir une influence, notamment sur le recrutement, la fidélisation, les conditions de vie des militaires et de leurs familles et les conditions de réinsertion dans la société civile.

Article D4111-2

Dans son rapport annuel, le Haut Comité d'évaluation de la condition militaire formule des avis et peut émettre des recommandations.

Article D4111-3

Le Haut Comité d'évaluation de la condition militaire est composé de neuf membres nommés par décret du Président de la République :

1. Un membre du Conseil d'État, président, et un vice-président également membre du Conseil d'État ;
2. Le directeur général de l'Institut national de la statistique et des études économiques ou son représentant ;
3. Quatre personnalités civiles qualifiées, sur le rapport du Premier ministre ;
4. Deux officiers généraux en deuxième section, sur le rapport du ministre de la défense.

Article D4111-4

Le mandat des membres est d'une durée de quatre ans renouvelable. En cas de décès ou de démission d'un membre du Haut Comité d'évaluation de la condition militaire, ou lorsque l'un d'eux cesse de remplir les conditions pour exercer les fonctions au titre desquelles il a été nommé, il est pourvu à son remplacement dans les mêmes conditions pour la durée du mandat restant à courir.

Article D4111-5

À la demande du Haut Comité d'évaluation de la condition militaire, les administrations de l'État et les établissements publics de l'État lui communiquent les éléments d'information et les études dont ils disposent et qui lui apparaissent nécessaires à l'exercice de ses missions.

Article D4111-6

Le Haut Comité d'évaluation de la condition militaire dispose d'un secrétariat général permanent dirigé par un secrétaire général, membre du corps militaire du contrôle général des armées, nommé par le ministre de la défense. Le secrétaire général assiste aux séances sans participer aux débats. Le ministre de la défense peut déléguer sa signature au secrétaire général pour les besoins de fonctionnement du Haut Comité d'évaluation de la condition militaire.

Article D4111-7

Les crédits nécessaires au fonctionnement du Haut Comité d'évaluation de la condition militaire sont inscrits au budget du ministère de la défense. Les fonctions de président et de membre du Haut Comité d'évaluation de la condition militaire sont gratuites. Les frais de déplacement sont remboursés dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur fixant les conditions et les modalités de règlement des frais occasionnés par les déplacements des personnels civils ou militaires sur le territoire métropolitain.

ANNEXE 2

COMPOSITION DU HAUT COMITÉ D'ÉVALUATION DE LA CONDITION MILITAIRE

ANNEXE 2

COMPOSITION DU HAUT COMITÉ D'ÉVALUATION DE LA CONDITION MILITAIRE

Cf. décrets du 3 septembre 2018 et du 9 septembre 2019

PRÉSIDENT

Monsieur Francis LAMY*Conseiller d'État,**Président adjoint de la section de l'intérieur du Conseil d'État*

VICE-PRÉSIDENTE

Madame Catherine de SALINS*Conseillère d'État,**Présidente adjointe de la section de l'administration du Conseil d'État*

MEMBRES

Amiral (2^e section) Pierrick BLAIRON*Ancien major général des armées**Conseiller maître (H) en service extraordinaire à la Cour des comptes***Madame Isabelle DELARBRE***Administrateur de sociétés**Administrateur de sociétés, Senior advisor supply chain***Madame Élisabeth GROSDHOMME***Directeur général de Paradigmes et cætera***Général d'armée (2^e section) Jean-Philippe MARGUERON***Ancien inspecteur général des armées**Conseiller maître (H) en service extraordinaire à la Cour des comptes***Monsieur Dominique OLIVIER***Chef d'entreprise***Madame Emmanuelle PÉRÈS***Directrice générale adjointe de la plateforme de la filière automobile (PFA)***Monsieur Jean-Luc TAVERNIER***Directeur général de l'Insee (membre de droit)***Représenté par Monsieur Pascal RIVIÈRE***Chef de l'inspection générale de l'Insee*

SECRÉTAIRE GÉNÉRAL

Contrôleur général des armées Frédéric MAIGNE

ANNEXE 3

AUDITIONS, VISITES ET CONTRIBUTIONS

ANNEXE 3

AUDITIONS, VISITES ET CONTRIBUTIONS

AUDITIONS & ENTRETIENS

Ministère des armées**Monsieur le général d'armée François LECOINTRE***Chef d'état-major des armées***Madame Isabelle SAURAT***Secrétaire générale pour l'administration***Monsieur le général d'armée Thierry BURKHARD***Chef d'état-major de l'armée de terre***Monsieur l'amiral Pierre VANDIER***Chef d'état-major de la marine***Monsieur le général d'armée aérienne Philippe LAVIGNE***Chef d'état-major de l'armée de l'air et de l'espace***Monsieur le médecin général des armées Philippe ROUANET de BERCHOUX***Directeur central du service de santé des armées***Monsieur l'ingénieur général hors classe de l'armement Benoit LAURENSOU***Adjoint au délégué général pour l'armement et directeur des ressources humaines***Madame la générale Dominique VITTE***Cheffe de la mission pour le retour à la vie civile des officiers généraux***Centre des hautes études militaires***Délégation de huit auditeurs***Ministère de l'intérieur****Monsieur le général d'armée Christian RODRIGUEZ***Directeur général de la gendarmerie nationale***Autres personnalités****Monsieur Antoine POUILLIEUTE***Président de la commission nationale d'orientation et d'intégration***Monsieur Michel THÉNAULT***Président de la commission de déontologie des militaires***Direction générale de l'administration de la fonction publique (DGAFP)***Madame Nathalie COLIN, directrice générale***Pôle emploi***Madame Firmine DURO, directrice des partenariats et de la territorialisation*

EDF

Monsieur Cédric LEWANDOWSKI, directeur exécutif chargé de la direction du parc nucléaire et thermique (DPNT) du groupe EDF

Madame Muriel HAUTEMULLE-POSTORINO, directrice des ressources humaines

Madame Christine MOUNAU-GUY, directrice de cabinet du DPNT et responsable de la mission coordination

EIFFAGE

Monsieur Benoît de RUFFRAY, président-directeur général d'Eiffage

Monsieur Pierre MUTZ, conseiller du président du groupe Eiffage

FIDUCIAL Sécurité

Monsieur Gérard MARTIN, président

Madame Stéphanie SANCHEZ, DRH

GRANT ALEXANDER GROUP

Monsieur François HUMBLLOT, président fondateur du cabinet de chasse Humblot-Grant-Alexander

Groupe des industries françaises aéronautiques et spatiales (GIFAS)

Monsieur le général (2S) Pierre BOURLOT, délégué général

Monsieur Philippe DUJARIC, directeur des affaires sociales et de la formation

Groupe des industries de construction et activités navales (GICAN)

Monsieur Jean-Marie DUMON, délégué général adjoint et délégué à la défense et à la sécurité

Groupe des industries françaises de défense et de sécurité terrestres et aéroterrestres (GICAT)

Monsieur le général (2S) Jean-Marc DUQUESNE, délégué général

Monsieur Axel NICOLAS, responsable des affaires européennes et des études

Monsieur Guillaume GISCARD d'ESTAING, PDG de SOFEMA

Monsieur Marc de FRITSCH, PDG de MASA GROUP

RENAULT

Monsieur Tristan LORMEAU, DRH France

Monsieur Hervé VERNON, glocal talent manager

TOTAL

Monsieur Patrice HEMMEL, directeur stratégie et politique RH

Monsieur Denis FAVIER, directeur de la sûreté du groupe

Monsieur Jean-Claude MALLET, directeur affaires publiques du groupe

VALEO

Monsieur Grégoire AST, vice-président relations sociales du Groupe Valeo

Monsieur Jean-Baptiste BALLIE, head of learning & knowledge de Valeo visibility systems

VEOLIA

Monsieur David COLON, délégué du comité stratégique, directeur des relations institutionnelles et RSE Veolia/Eau

Mouvement des entreprises de France (MEDEF)

Monsieur Emmanuel VIELLARD, président du comité de liaison Défense (CLD)

Monsieur Bruno de LALANDE, président du groupe de travail « Reconversion » du CLD

Monsieur le chef d'escadron Fabrice de CHAIGNON, officier de liaison et secrétaire général du CLD

Monsieur Stéphane VOLANT

Président de Smovengo et ancien secrétaire général de la SNCF

Alliance navale

Monsieur Frédéric LE BCEUF, responsable du service carrière

Monsieur Jean LE SAINT, responsable du groupe « le Carré des officiers »

Association nationale des DRH (ANDRH)*Madame Audrey RICHARD, présidente**Madame Christine CALDEIRA, secrétaire générale***Fondation méditerranéenne d'études stratégiques (FMES)***Monsieur Frédéric PAILLAT***Association des maires de France***Monsieur Didier OSTRÉ, directeur général adjoint**Madame Stéphanie COLAS, chargée de mission « fonction publique territoriale »**Madame Marie-Laure PEZANT, chargée de mission « sécurité et prévention de la délinquance »***Assemblée de départements de France***Monsieur Pierre MONZANI, directeur général***Régions de France***Réseau des directeurs des ressources humaines des régions :*

- | | |
|---------------------------|------------------------------|
| - Bourgogne-Franche-Comté | - Île-de-France |
| - Bretagne | - Martinique |
| - Corse | - Normandie |
| - Grand Est | - Occitanie |
| - Hauts-de-France | - Provence-Alpes-Côte d'Azur |

Défense mobilité*Monsieur Laurent GROUARD, chef de pôle Défense mobilité de Marseille**Madame Aline PAUCOT, chef d'antenne Défense mobilité de Toulon*

En outre, le Haut Comité a auditionné :

- conformément à l'article L4124-1 du code de la défense, une délégation du **Conseil supérieur de la fonction militaire** ;
- conformément à l'article L4126-9 du code de la défense, les **6 associations professionnelles nationales de militaires représentatives** suivantes :
 - o APNM-Commissariat ;
 - o APNM Marine ;
 - o AP3M ;
 - o APRODEF ;
 - o APNAIR ;
 - o France Armement.

VISITES**Commandement supérieur des forces armées de la Nouvelle-Calédonie****Commandement de la gendarmerie nationale pour la Nouvelle-Calédonie et les îles Wallis et Futuna***Nouméa, le 30 septembre 2020***Défense mobilité****Bureau de la valorisation et de la transition professionnelle de la gendarmerie nationale***Vincennes et Paris 6^e, le 13 janvier 2021***Centre militaire de formation professionnelle****Groupe de gendarmerie départementale des Deux-Sèvres, compagnie de Niort***Fontenay-le-Comte et Niort, le 27 janvier 2021***Préfecture maritime de l'Atlantique****Unités stationnées à Brest**

Brest, les 17 et 18 février 2021

Base aérienne 106

13^e régiment de dragons parachutistes

Mérignac et Martignas-sur-Jalle, les 10 et 11 mars 2021

CONTRIBUTIONS ÉCRITES

Pour compléter les auditions, les visites et les entretiens, des contributions écrites ont été demandées aux autorités et organismes suivants :

Directrice générale de l'administration et de la fonction publique

Commission nationale d'orientation et d'intégration

Directeur des ressources humaines du ministère de la défense

Directeur du personnel militaire de la gendarmerie nationale

Directrice générale des relations internationales et de la stratégie :

- *mission de défense près l'ambassade de France en Allemagne, Berlin*
- *mission de défense près l'ambassade de France au Royaume-Uni, Londres*
- *mission de défense près l'ambassade de France en Belgique, Bruxelles*
- *mission de défense près l'ambassade de France en Espagne, Madrid*
- *mission de défense près l'ambassade de France en Italie, Rome*
- *mission de défense près l'ambassade de France aux États-Unis*

Directeur central du service du commissariat des armées

Directeur central du service de santé des armées

Directeur central du service de l'énergie opérationnelle

Directeur central du service d'infrastructure de la défense

Directeur des ressources humaines de l'armée de terre

Directeur du personnel militaire de la marine nationale

Directeur des ressources humaines de l'armée de l'air et de l'espace

Général commandant la brigade des sapeurs-pompiers de Paris

Bureau des officiers généraux

SONDAGE HCECM

Délégation à l'information et à la communication de la Défense

ANNEXE 4

HÉRITAGE HISTORIQUE

ANNEXE 4

HÉRITAGE HISTORIQUE

1 UNE NÉCESSITÉ ANCIENNE QUI S'EST STRUCTURÉE AVEC LE TEMPS

Les premiers dispositifs de reconversion remontent à la fin du XVe siècle, avec la création d'unités militaires royales permanentes. Une réforme des armées royales est entreprise par Charles VII à partir de 1445 dont les fondements sont posés par l'ordonnance de Louppy-le-Château le 26 mai 1445¹¹⁰. La création d'armées permanentes s'explique notamment par la volonté des pouvoirs de maintenir en service des éléments des armées, hors de tout contexte de paix et de guerre, soldés en permanence et expérimentés. Elle se justifie également par les difficultés engendrées à la fin des guerres par le licenciement imposé des troupes. Lorsque le volume devenait trop important, il était périlleux de laisser ces gens de guerre errer sans contrôle et rejoindre d'autres bandes armées, au risque de se transformer en « Ecorcheurs », semant le désordre dans les régions du royaume¹¹¹. Le problème n'était pas tant le temps de guerre mais davantage le temps de paix et la nécessité de conserver des hommes expérimentés soldés en temps de paix comme en tant de guerre. En parallèle, quelques tentatives furent esquissées pour résoudre le problème de la retraite des gens de guerre. Des dons ou des pensions pouvaient être exceptionnellement accordés à d'anciens hommes de guerre, surtout aux invalides. De même, les anciens soldats pouvaient être placés dans les abbayes de fondation royale, d'autres reprenaient le métier exercé avant de partir à la guerre ou étaient replacés chez des seigneurs qui les employaient comme domestiques, sergents ou portiers¹¹².

Les premiers emplois réservés dans la fonction publique remontent au Consulat et au Premier Empire. Outre les douaniers, dont la plupart étaient d'anciens militaires à qui l'on réservait la quasi-totalité des emplois sous l'Empire, l'organisation des gardes-champêtres s'appuyait sur le recrutement d'anciens militaires. Cependant, l'exemple des gardes-champêtres est intéressant par le fait que la pratique différait quelque peu des principes énoncés. Les gardes-champêtres ont été organisés par la loi sur la police rurale du 6 octobre 1791 et la loi du 8 juillet 1795 (loi du 20 messidor an III¹¹³) définissant le statut du garde champêtre, le rendant également obligatoire dans toutes les communes rurales de France. L'arrêté du 25 fructidor an IX, 12 septembre 1801, veut, en son article 1er, que « les gardes-champêtres soient pris parmi les vétérans, les volontaires et autres anciens militaires ». De manière plus incitative, l'article 4 du décret du 8 mars 1811 affecte les places de gardes-champêtres « aux anciens sous-officiers et soldats » sachant lire et écrire, jouissant de la solde de retraite, ou qui ont été réformés par suite d'accidents, d'infirmités ou blessures provenant d'un service de guerre¹¹⁴. La mesure vise à faciliter le retour d'une partie des militaires de la Grande Armée à la vie civile. Cependant, dans la pratique, « dans la première moitié du XIXe siècle, la fonction reste largement occupée par des individus qui n'ont pas été militaires. La proportion d'anciens soldats parmi ces agents est particulièrement faible dans certaines régions de France, y compris après la dissolution de régiments sous la Restauration. En 1812, dans les Hautes-Pyrénées, seulement six des trois cent quinze recensés sont d'anciens soldats, soit 2% du total. La proportion est à peine plus élevée en 1821 dans les Hautes-Alpes : sur les quatre-vingt-sept gardes nommés dans l'arrondissement de Gap seulement trois sont d'anciens militaires, soit 3,5%. Dans le Nord et l'Est de la France, la proportion, plus élevée, ne permet pas de conclure que le poste était une issue pour les anciens militaires »¹¹⁵.

¹¹⁰ *Guerre et société, 1270-1480*, Florence Berland, Germain Butaud, Sara Fourcade, Valérie Serdon, sous la direction de Valérie Toureille, 1er juillet 2020, édition Atlande.

¹¹¹ *La guerre au moyen âge*, Philippe Contamine, 21 janvier 203, puf.

¹¹² *Guerre, État et société à la fin du moyen âge, tome 2, études sur les armées des rois de France 1337-1494*, Philippe Contamine, 2004, éditions de l'École des hautes études en sciences sociales, école pratique des hautes études; Mouton & Co.

¹¹³ Loi du 8 juillet 1795, votée à la suite du rapport du comité d'agriculture présenté par Joseph Eschassériaux l'aîné, ancien conventionnel, député de Charente-Inférieure.

¹¹⁴ *De l'organisation des gardes-champêtres*, par le baron Louis-Charles-Marie de Vincent, conseiller d'État, 1858, imprimé par Henri et Charles Noblet.

¹¹⁵ *De la sûreté des campagnes. Police rurale et demandes d'ordre en France dans la première moitié du XIXe siècle*, Fabien Gaveau, Crime, histoire et société, vol.4, n° 2, 2000.

Avec la loi du 21 mars 1905¹¹⁶, les dispositifs des emplois réservés prennent une toute autre ampleur par la définition d'une organisation, symbolisée notamment par la création d'une commission de classement des candidats aux emplois réservés qui gère le processus d'attribution, et la désignation de nombreux emplois répartis sur l'ensemble des ministères¹¹⁷. En fonction du type d'emploi réservé, la population éligible va du simple soldat ayant accompli au moins quatre ans de service au sous-officier ayant 10 ans de service et détenteur d'un certificat d'aptitude professionnelle. Les blessés en service peuvent également profiter des emplois réservés dans les mêmes conditions sans obligation de durée de service. De surcroît, les entreprises industrielles et commerciales sont aussi contraintes à réserver un certain nombre d'emplois à déterminer au cahier des charges si elles veulent obtenir un monopole ou une subvention de l'État, du département ou de la commune. Motivée par un devoir de solidarité de la Nation envers les citoyens qui ont choisi de servir la France par les armes, ce vaste dispositif législatif organise de manière ambitieuse le retour à la vie civile des militaires. L'application sera perturbée par les deux conflits mondiaux.

Préfigurant les dispositifs actuels, ce n'est qu'après la seconde guerre mondiale que les mesures d'aide au retour à la vie civile se mettent en place, principalement au profit des officiers qui doivent quitter les armées de manière précoce. En effet, ces mesures sont rendues nécessaires par le fait que ces cadres se trouvent en surnombre à la suite des conflits. La reconversion devient « *un moyen de déflation des personnels officiers* »¹¹⁸ qui s'appuie sur des aides au départ et des dispositifs d'intégration dans la fonction publique civile. Compte tenu de l'ampleur des effectifs concernés, il est créé en 1946 un bureau de reclassement des militaires de carrière commun aux trois armées, rattaché à l'action sociale des armées, assurant jusqu'en 1953 « *les missions de liaison, de prospection de postes sur le plan national et la mise en relation des employeurs éventuels avec les militaires directement ou par le biais des services sociaux* ». Après cette phase exceptionnelle par l'étendue des accompagnements à réaliser et par sa nature autoritaire¹¹⁹, la mission d'aide au départ reviendra dans chacune des armées, soutenue également par une variété d'associations d'anciens militaires rendus à la vie civile.

À la fin de la guerre d'Algérie, la dégradation du moral et des conditions de vie des cadres incite à ne pas renouveler l'expérience des années 1945-1947 et à écarter des mesures autoritaires de dégageant des cadres. Il convient donc de porter une plus grande attention à l'aide au départ en favorisant à la fois le départ volontaire des armées de nombreux officiers et un reclassement convenable des plus jeunes n'ayant pas les avantages de la pension de retraite. Cela passe notamment pour les plus anciens par des avantages importants de pension de retraite et pour les plus jeunes par la possibilité de se reconvertir dans le secteur public¹²⁰ ou le secteur privé¹²¹ grâce à l'acquis de leur formation antérieure ou de leur expérience dans des domaines tels que la gestion et l'administration, le recours à des stages de reconversion ou le financement d'études¹²². Si les autres catégories ne font pas l'objet de mesures particulières, quelques initiatives sont prises dont

¹¹⁶ Loi du 21 mars 1905 modifiant la loi du 15 juillet 1889 sur le recrutement de l'armée et réduisant à deux ans la durée de service dans l'armée active. Cette loi est modifiée par la loi du 8 août 1913 qui supprime les restrictions du dispositif pour les marins.

¹¹⁷ Les emplois réservés sont très variés et concernent parfois la totalité des postes ouverts à la vacance. Pour les sous-officiers, on peut noter par exemple, concierge à l'administration centrale du ministère de l'agriculture, garde sédentaire à la direction des eaux et forêts, commis aux douanes, gardien en musée ou en bibliothèque, concierge en collège et lycée, instituteur en administration pénitentiaire, cantonnier ou commissaire de police en département... Pour les simples soldats, on trouve par exemple les emplois de garde communal à la direction des eaux et forêts, facteur, ouvrier en manufacture, gardien de la paix en police municipale ou ouvrier dans les chemins de fer.

¹¹⁸ *Armées professionnelles et politiques de reconversion : une comparaison européenne (Espagne, France, Grande-Bretagne)*, W. Genieys, J. Joana, C. Koudjil, A. Smith, Centre d'études en sciences sociales de la Défense, avril 2001.

¹¹⁹ « *Les armées mettent en œuvre des mouvements d'effectifs importants : épuration des cadres, démobilisation des combattants, intégration des cadres issus de la résistance, organisation du recrutement, dégageant des cadres et appel sélectif pour répondre aux besoins d'une armée en transition* », cf. note bas de page précédente.

¹²⁰ Loi n° 63-1334 du 30 décembre 1963 relative à l'emploi d'officiers dans les services du ministère de l'éducation nationale.

¹²¹ Loi n° 63-1333 du 30 décembre 1963 édictant diverses mesures de nature à faciliter la réduction des effectifs des officiers par départ volontaire.

¹²² *L'armée de terre et son corps d'officiers 1944-1994*, Eugène-Jean Duval, ADDIM, 31 décembre 1995.

la possibilité de suivre des formations professionnelles au centre militaire de formation professionnelle (CMFP)¹²³ et un accompagnement en unité par des officiers conseils.

Les mesures prises à cette époque ne relèvent cependant pas d'une véritable politique pérenne d'aide au retour à la vie civile. Il s'agit davantage d'accompagner les déflations permanentes imposées par l'émergence d'un nouveau modèle d'organisation de forces armées du temps de paix. La notion de reconversion n'est pas encore évoquée.

2 UNE GARANTIE INTÉGRÉE DANS LE STATUT GÉNÉRAL DES MILITAIRES COMME COMPOSANTE DE LA CONDITION MILITAIRE

Avec le début des années 1970, apparaissent « les prémisses de l'institutionnalisation de la politique de reconversion » qui prendra un véritable envol après la décision de professionnalisation des armées en 1996. La période est marquée par de nouveaux flux d'effectifs provoqués par une réorganisation des pyramides hiérarchiques des forces armées et une volonté de rajeunir l'encadrement. Cependant, les conséquences du premier choc pétrolier et la dégradation du marché de l'emploi nécessitent d'adopter de nouvelles mesures incitant les militaires à partir volontairement. Elles viennent s'appuyer sur l'élaboration du statut général des militaires et de la réforme de la condition militaire de 1972. De nouvelles mesures favorisant le reclassement des officiers dans la fonction publique civile sont ainsi prises¹²⁴. Les engagés sont également pris en compte dans cette nouvelle dynamique de reconversion puisque le statut général des militaires de 1972 institue, en plus du bénéfice des dispositions relatives aux emplois réservés, un droit à une formation professionnelle pour l'engagé. En effet l'article 95 de la loi n° 72-662 du 13 juillet 1972 portant statut général des militaires précise que l'engagé « qui accomplit des services d'une durée d'au moins quatre années reçoit, s'il le demande, une formation professionnelle le préparant à l'exercice d'un métier dès le retour dans la vie civile ». Ces mesures ne concernent à cette époque que 30 000 engagés pour 270 000 militaires mais imposent la définition d'une politique ministérielle de reconversion et le développement de structures permanentes chargées de sa mise en œuvre. Les armées s'appuient d'une part sur une variété d'associations d'aide à la reconversion et au reclassement qui sont regroupées en 1971 au sein d'une seule association, l'association pour la reconversion civile des officiers et sous-officiers (ARCO). D'autre part, la mission mobilité professionnelle, organisme interarmées, créée en 1982, assure le pilotage et l'organisation de toutes les actions de reconversion en s'appuyant sur des structures déconcentrées, les cellules interarmées de réorientation (CIR).

L'intégration d'un **droit à une formation professionnelle** dans le statut général des militaires introduit une nouvelle dimension à une politique de reconversion en construction. Au-delà d'un instrument de gestion qui accompagnait la déflation des effectifs, elle est présentée comme une **compensation aux sujétions de l'état militaire** et entre dans le champ de la **condition militaire**¹²⁵. Cette politique est formalisée et les objectifs définis. « L'aide à la reconversion des militaires de carrière trouve son origine dans le besoin d'assurer aux armées un flux de personnel jeune et dynamique. Ce flux ne peut être assuré que si le taux de départs est maintenu, à un niveau suffisant, quelles que soient les circonstances, par des départs volontaires avant la limite d'âge. Le maintien de ce taux de départ exige, d'une part, aucun obstacle ne soit mis au passage dans la vie civile des militaires qui le demandent et que, d'autre part, l'aide nécessaire à la reconversion soit accordée aux militaires qui en expriment le besoin »¹²⁶

Avec la professionnalisation décidée en 1996, la reconversion prend une toute autre importance avec en complément le défi du recrutement. La gestion des flux constitue un enjeu de taille pour les forces armées, pour lesquelles la réussite des recrutements passe par une attractivité des carrières et des rémunérations mais aussi des possibilités de reconversion dans la vie civile après le passage dans les armées¹²⁷. La reconversion recouvre donc des objectifs plus larges. Il s'agit

¹²³ Le CMFP est créé le 1^{er} février 1958 pour donner un métier aux harkis et aux jeunes algériens. Deux autres centres sont créés, l'un à Rivesaltes en janvier 1958 et l'autre à Alençon en juillet 1961.

¹²⁴ Loi n° 70.2 du 2 janvier 1970 tendant à faciliter l'accès des officiers à des emplois civils.

¹²⁵ « Le présent statut assure à ceux qui ont choisi cet état et à ceux qui accomplissent le service militaire dans les conditions prévues par le code du service national les garanties répondant aux obligations particulières imposées par la loi. Il prévoit des compensations aux contraintes et exigences de la vie dans les armées ».

¹²⁶ Instruction n° 110/DEF/SGA/DFAJ/MMP sur l'aide à la reconversion des militaires, 2 janvier 1984, BOEM 300.

¹²⁷ Les conditions de vie des militaires en Europe, convergences et divergences, Françoise Piotet, Vincent Porteret, Katia Sorin, Christelle Famechon-Koudjil, Centre d'études en sciences sociales de la Défense, mars 2003.

d'abord de contribuer à l'attractivité du recrutement, de fidéliser les militaires en les inscrivant dans des parcours de reconversion nécessitant une durée de service minimale et, enfin, d'offrir une compensation à la brièveté des carrières. Cela entraîne un élargissement des droits ouverts par le statut général des militaires de 1972 par la loi n° 96-1111 du 19 décembre 1996 et l'introduction d'un droit aux congés de reconversion et d'un accès aux dispositifs d'évaluation et d'orientation professionnelles dans le statut général des militaires. Les dispositifs d'évaluation et d'orientation professionnelles¹²⁸ ont pour objectif de préparer le militaire pendant son temps de service au retour à la vie civile. Les congés de reconversion¹²⁹ lui permettent, s'il a accompli au minimum quatre années de services, de disposer d'un temps consacré à des actions de reconversion en lien avec son nouveau projet professionnel. À nouveau, cette inscription dans le statut général du militaire donne à la reconversion une autre dimension. Ce n'est plus seulement un outil de gestion des flux mais « *un droit assorti d'une garantie fondamentale accordée aux militaires* »¹³⁰.

Le nouveau statut général des militaires de 2005¹³¹ prolonge et complète le principe introduit par le statut général de 1972. Dès l'article 1, le statut définit le retour à la vie civile comme composant de la condition militaire et garantie offerte par la Nation aux militaires en compensation des contraintes particulières du métier des armes, notamment la carrière courte pour les contractuels et les effets des limites d'âge pour les cadres de carrière. Aussi, « *le présent statut assure à ceux qui ont choisi cet état les garanties répondant aux obligations particulières imposées par la loi. Il prévoit des compensations aux contraintes et exigences de la vie dans les forces armées. Il offre à ceux qui quittent l'état militaire les moyens d'un retour à une activité professionnelle dans la vie civile et assure aux retraités militaires le maintien d'un lien avec l'institution* »¹³². Inséré dans la partie législative du code de la défense au sein de l'article L4111-1, premier article du statut général des militaires, l'aide au retour à la vie civile est inscrite dans le paragraphe se rapportant à la condition militaire dont elle devient une composante à part entière. « *La condition militaire recouvre l'ensemble des obligations et des sujétions propres à l'état militaire, ainsi que les garanties et les compensations apportées par la Nation aux militaires. Elle inclut les aspects statutaires, économiques, sociaux et culturels susceptibles d'avoir une influence sur l'attractivité de la profession et des parcours professionnels, le moral et les conditions de vie des militaires et de leurs ayants droit, la situation et l'environnement professionnels des militaires, le soutien aux malades, aux blessés et aux familles, les conditions de départ des forces armées et formations rattachées ainsi que les conditions d'emploi après l'exercice du métier militaire* »¹³³.

Si la politique de reconversion continue de demeurer un instrument de gestion des flux de départs et de recrutements rendus nécessaire par les multiples restructurations survenues depuis la professionnalisation des armées, l'intégration du principe dans la condition militaire lui donne une valeur symbolique significative. L'idée d'un contrat moral entre la Nation et le militaire est instituée légitimant une aide au départ. Les règles applicables à la fin de l'état militaire, dont les dispositifs d'accès à la fonction publique civile, les dispositifs d'aide au départ, la radiation des cadres ou des contrôles et les limites d'âge et de durée des services sont décrits dans le code de la défense¹³⁴. Elles fixent les dispositifs d'aide au retour à la vie civile et d'accès à l'emploi dans le secteur privé comme dans le secteur public.

Ces dispositifs traduisent le devoir de solidarité que la Nation estime légitime de devoir aux militaires qui ont fait le choix de servir la France sous l'uniforme militaire. Ce contrat moral se justifie en contrepartie des sujétions propres à l'état militaire¹³⁵, dont notamment, les effets de la

¹²⁸ Art. 30-1 : « *le militaire de carrière ou sous contrat peut bénéficier, au cours de son service dans les armées, de dispositifs d'évaluation et d'orientation professionnelles destinés à préparer, le moment venu, son retour à la vie civile active* ».

¹²⁹ Art. 30-2 : « *le militaire de carrière ou sous contrat, quittant définitivement les armées, peut bénéficier, pendant une durée maximum de douze mois consécutifs, de congés de reconversion lui permettant de suivre les actions de formation adaptées à son projet professionnel* ».

¹³⁰ Armées professionnelles et politiques de reconversion : une comparaison européenne (Espagne, France, Grande-Bretagne), W. Genieys, J. Joana, C. Koudjil, A. Smith, Centre d'études en sciences sociales de la Défense, avril 2001.

¹³¹ Loi n° 2005-270 du 24 mars 2005 portant statut général des militaires.

¹³² Article 1 de la loi n° 2005-270 du 24 mars 2005 portant statut général des militaires.

¹³³ Article L4111-1 du code de la défense.

¹³⁴ Partie législative, partie 4 – le personnel militaire, livre Ier statut général des militaires, titre III – dispositions statutaires relatives aux déroulements des carrières, chapitre IX – fin de l'état militaire.

¹³⁵ « *L'état militaire exige en toute circonstance esprit de sacrifice, pouvant aller jusqu'au sacrifice suprême, discipline, disponibilité, loyalisme et neutralité* », article L4111-1 du code de la défense.

mobilité géographique, l'intensité de l'engagement professionnel, l'équilibre de la vie familiale, dont l'emploi du conjoint ou le parcours de carrière contraint par sa brièveté.

ANNEXE 5

LES DISPOSITIFS JURIDIQUES ORGANISANT LA RECONVERSION

ANNEXE 5

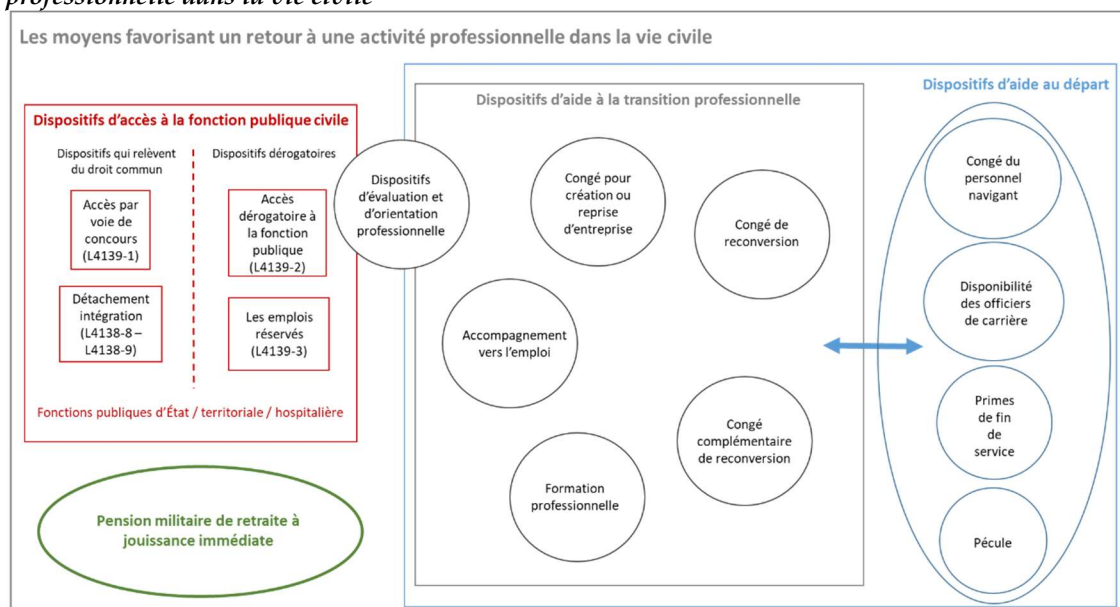
LES DISPOSITIFS JURIDIQUES ORGANISANT LA RECONVERSION

Les **moyens favorisant un retour à une activité professionnelle dans la vie civile** se décomposent en différents dispositifs :

- les **dispositifs d'accès à la fonction publique** (en plus des dispositifs du droit commun, les dispositifs dérogatoires relevant des articles L4139-2 et L4139-3) ;
- les **dispositifs d'aide au départ**, dont
 - o les **dispositifs d'accompagnement à la transition professionnelle** (évaluation et orientation professionnelle, formation professionnelle et accompagnement vers l'emploi) ;
 - o les **congés de reconversion** ;
 - o les **congés pour création et reprise d'entreprise**.

Au-delà, il existe des aides au départ qui, bien que n'étant pas assimilables à des aides à la transition professionnelle, peuvent être considérées comme des moyens qui appuient le retour à une activité professionnelle dans la vie civile. Il s'agit notamment du congé du personnel navigant, la disponibilité des officiers de carrières, le pécule et les primes de fin de service. La pension militaire, en particulier par sa jouissance immédiate à un âge qui encourage la reprise d'une activité professionnelle, y contribue également en apportant une sécurité financière à ceux qui s'orientent vers une nouvelle carrière professionnelle.

Schéma 1 - Représentation des différents moyens favorisant un retour à une activité professionnelle dans la vie civile



Source : HCECM.

1 LES DISPOSITIFS D'ACCÈS À LA FONCTION PUBLIQUE CIVILE

1.1 LES DISPOSITIFS D'ACCÈS À LA FONCTION PUBLIQUE CIVILE QUI RELÈVENT DU DROIT COMMUN

Il existe d'abord pour les militaires des **possibilités d'accéder à la fonction publique civile qui relèvent du droit commun** et qui ne sont pas propres aux militaires : l'accès par **voie de concours** et l'**intégration** après détachement.

L'accès à l'une des fonctions publiques civiles ou à la magistrature peut s'opérer par la voie du concours ou, sans concours, par un recrutement dans des corps ou cadre d'emplois de fonctionnaires de catégorie C, sous réserve d'une durée minimale de quatre années de services. Cette possibilité est décrite dans l'article **L4139-1** du code de la défense qui permet une mise en détachement et précise les conditions de reclassement en cas d'admission. Dans ce cadre, les militaires disposent des mêmes droits qu'un fonctionnaire civil.

Les articles **L4138-8** et **L4138-9** précisent les modalités de détachement d'un militaire et d'intégration (article L4138-9), sur demande agréée, après détachement dans un corps ou un cadre d'emploi. Les militaires peuvent avoir accès à la plupart des corps de la fonction publique par voie de détachement et après avoir postulé dans les mêmes conditions que les fonctionnaires civils.

1.2 LES DISPOSITIFS DÉROGATOIRES D'ACCÈS À LA FONCTION PUBLIQUE CIVILE DES MILITAIRES ET ANCIENS MILITAIRES

Deux types de dispositifs sont dérogatoires du droit commun : la procédure d'accès à la fonction publique civile qui relève de l'article **L4139-2** du code de la défense et celle, dite des emplois réservés, qui est décrite par l'article **L4139-3**.

Ces dispositifs ont fait l'objet d'une **évolution importante** avec l'ordonnance n° 2019-2 du 4 janvier 2019 portant simplification des dispositifs de reconversion des militaires et des anciens militaires dans la fonction publique civile qui est **entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2020**¹³⁶.

L'article L4139-2 du code de la défense prévoit que le militaire qui remplit les conditions de grade et d'ancienneté ou de délai depuis la radiation des cadres ou des contrôles¹³⁷ peut, **sur demande agréée par l'autorité compétente**, être détaché dans un corps ou un cadre d'emplois de fonctionnaire civil relevant d'une administration de l'État, d'une collectivité territoriale ou d'un établissement public. À l'issue de la période de détachement, le militaire peut être intégré dans le corps ou le cadre d'emplois d'accueil. Ces corps et cadres d'emplois sont également accessibles, sur demande agréée par l'autorité compétente, **aux anciens militaires** qui remplissent les conditions de grade et d'ancienneté. À l'issue du stage, l'agent peut être titularisé dans le grade dans lequel il a été nommé stagiaire.

Tout militaire ou ancien militaire, qui remplit ces conditions réglementaires, peut constituer un dossier de candidature qui doit recevoir **un agrément du ministre concerné**¹³⁸. L'agrément est valable pour l'accès aux trois fonctions publiques pour une durée déterminée qui est précisée dans la décision.

Une fois que le militaire ou l'ancien militaire a reçu l'agrément ministériel et déposé un dossier de candidature auprès de son armée, sa demande est transmise à la **commission nationale d'orientation et d'intégration (CNOI)** pour **vérification de la régularité** de la constitution du dossier. La commission transmet les dossiers de candidature à l'administration d'accueil qui dresse la liste des candidats présélectionnés pour un entretien. La CNOI vérifie alors que les candidats présélectionnés sont reçus pour un entretien correspondant aux choix exprimés au moment du dépôt de leur candidature et, à l'issue, reçoit de l'administration d'accueil les noms des candidats qu'elle souhaite retenir. Elle réunit alors ses membres afin de rendre **un avis sur l'orientation** des candidats¹³⁹. À compter de septembre 2021, la procédure d'accès sera dématérialisée sur le système d'information GERES V2.

¹³⁶ Nouvelles dispositions, depuis le 1^{er} janvier 2020, introduites par l'ordonnance n° 2019-2 du 4 janvier 2019 portant simplification des dispositifs de reconversion des militaires et des anciens militaires dans la fonction publique civile et le décret n° 2019-5 du 4 janvier 2019 portant application de l'ordonnance n° 2019-2 du 4 janvier 2019 [...].

¹³⁷ Le militaire de carrière est radié des cadres. Le militaire servant en vertu d'un contrat est rayé des contrôles (cf. article L4139-12 du code de la défense).

¹³⁸ Cet agrément obligatoire est délivré par décision ministérielle, pour les militaires du ministère de la défense et par la direction des personnels militaires de la gendarmerie nationale pour les gendarmes.

¹³⁹ Arrêté du 6 juin 2017 relatif à l'organisation et au fonctionnement de la Commission nationale d'orientation et d'intégration.

2 DES DISPOSITIFS D'AIDE AU DÉPART COMBINANT ACCOMPAGNEMENT À LA TRANSITION PROFESSIONNELLE, CONGÉS ET SOUTIEN FINANCIER

Les aides au départ font l'objet d'une section entière du code de la défense¹⁴⁰. Très variées, toutes ne peuvent pas être considérées comme des outils de reconversion. Certaines aides, comme le pécule ou le congé du personnel navigant sont assimilables à des outils de gestion des flux de départs. Cependant, si l'on considère que les dispositifs de reconversion recouvrent également les « *moyens* »¹⁴¹ qui offrent une sécurité complémentaire favorisant « *un retour à une activité professionnelle dans la vie civile* », ces aides financières y participent. C'est également cette sécurité que peut apporter la pension militaire de retraite¹⁴².

2.1 LES DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT À LA TRANSITION PROFESSIONNELLE

Les dispositifs d'accompagnements à la transition professionnelle sont décrits dans l'article L4139-5 du code de la défense. Les militaires peuvent bénéficier de deux types de prestations :

- les **dispositifs d'évaluation et d'orientation professionnelle** ;
- une **formation professionnelle** ou un **accompagnement vers l'emploi**.

Tout militaire peut bénéficier **des dispositifs d'évaluation et d'orientation professionnelle**, quelles que soient les raisons de son départ, la durée de services, qu'il ait atteint la limite d'âge ou pas. Ces dispositifs sont destinés à préparer le retour à la vie civile des militaires.

L'accès à la **formation professionnelle** ou à l'**accompagnement vers l'emploi** est également ouvert à tout militaire quelle que soit sa catégorie ou son ancienneté de service. Ces aides permettent aux bénéficiaires de se former à un emploi civil et de réaliser leur projet professionnel. Ces aides peuvent, pour tout ou partie, se dérouler après agrément du gestionnaire, sous congé de reconversion, congé pour création ou reprise d'entreprise ou sous congé du personnel navigant.

2.2 LES CONGÉS LIÉS AUX DISPOSITIFS D'AIDE AU DÉPART

Quatre types de congés sont statutairement reconnus pour aider le militaire dans son retour à la vie civile :

- le congé de reconversion et le congé complémentaire de reconversion ;
- le congé pour création ou reprise d'entreprise ;
- le congé du personnel navigant ;
- la disponibilité des officiers de carrières.

2.2.1 Le congé de reconversion et le congé complémentaire de reconversion

Ces congés décrits dans l'article **L4139-5** du code de la défense sont ouverts aussi bien aux militaires de carrière qu'à ceux qui sont sous contrat. Le bénéfice d'un **congé de reconversion** est cependant limité aux militaires ayant accompli **au moins quatre années de services**. Il a une durée maximale de cent vingt jours ouvrés et peut être fractionné. Il est destiné dégager des contraintes du service le militaire en formation professionnelle ou en accompagnement à l'emploi en le plaçant dans une situation administrative dédiée. Le militaire peut ensuite bénéficier d'un **congé complémentaire de reconversion** d'une durée maximale de six mois consécutifs.

Le volontaire ayant accompli **moins de quatre années de services** effectifs peut également bénéficier d'un congé de reconversion d'une durée maximale de 20 jours ouvrés, qui peut être fractionné.

La durée de services est cependant sujette à adaptations selon la politique de gestion de

¹⁴⁰ Articles L4139-5 à L4139-11 du code de la défense.

¹⁴¹ Cf. article L41111.1 du code de la défense.

¹⁴² « La pension militaire apporte une *sécurité financière* à ceux qui s'orientent vers une *nouvelle carrière professionnelle*, notamment lorsque leur spécialité n'est pas directement transposable sur le marché de l'emploi. Le droit à une indemnisation au titre du chômage n'étant pas ouvert à ceux qui ont été radiés des cadres par limite d'âge ou dont la pension a été liquidée à un taux supérieur ou égal à 75 %, la pension militaire tient aussi lieu pour ces militaires, dont certains peuvent être jeunes, d'allocation de retour vers l'emploi ». HCECM, 14^e rapport, p. 28.

l'employeur. Par exemple, pour des impératifs de gestion, les **militaires du rang de l'armée de terre** ne peuvent entamer une reconversion **qu'après avoir accompli 5 années de services effectifs**. Avant cette durée, ils peuvent néanmoins prétendre à une aide ne faisant pas appel à un financement¹⁴³.

Cette aide permet d'accorder au militaire une période conséquente pour préparer un projet professionnel tout en conservant les droits de l'état militaire. Ainsi, pendant le congé de reconversion, sous réserve que le militaire se consacre obligatoirement à la préparation d'une nouvelle activité professionnelle¹⁴⁴, il perçoit la rémunération de son grade¹⁴⁵ et la durée qui y est consacrée compte pour les droits à avancement et pour les droits à pension.

Le militaire placé en congé de reconversion peut enfin exercer une activité lucrative¹⁴⁶. La rémunération du militaire est alors réduite ou suspendue selon le type d'employeur, la durée d'activité mensuelle¹⁴⁷ et le montant de la rémunération publique ou privée.

2.2.2 Le congé pour création ou reprise d'entreprise

Le militaire ayant accompli **au moins huit ans de services militaires** effectifs peut bénéficier du **congé pour création ou reprise d'entreprise** d'une durée maximale d'un an, renouvelable une fois¹⁴⁸. Ce congé est exclusif des congés de reconversion.

Pendant la durée de ce congé, le militaire a l'obligation de se consacrer à la création et à l'exploitation de l'entreprise qu'il crée ou reprend¹⁴⁹. Période protectrice pour le militaire, il continue de percevoir la rémunération de son grade et la durée des congés compte pour les droits à avancement et pour les droits à pension. Cependant, lorsque le congé est renouvelé, la rémunération est réduite de moitié.

Enfin, les interdictions d'exercer à titre professionnel une activité privée lucrative et de participer, même à titre non lucratif, à des organes de direction de sociétés ou d'associations à but lucratif (L4122-2) ne sont pas applicables au militaire qui crée ou reprend une entreprise dans le cadre de ce congé¹⁵⁰.

2.3 AU-DELÀ, LE STATUT OFFRE DES DISPOSITIFS D'AIDE AU DÉPART QUI, SANS POUVOIR ÊTRE QUALIFIÉS D'OUTILS DE RECONVERSION, PEUVENT SOUTENIR LA TRANSITION PROFESSIONNELLE

Entre positions administratives spécifiques et dispositifs financiers, le statut général des militaires prévoit des dispositions qui, comme outils de gestion, sont d'abord destinés à inciter au départ, mais qui peuvent également favoriser et soutenir un parcours de reconversion.

2.3.1 Le congé du personnel navigant

À la différence des précédents congés, le congé du personnel navigant n'est pas directement lié à une reconversion professionnelle mais il offre une situation administrative qui aide à préparer un retour à la vie civile. Il est ouvert aux militaires de carrière et aux militaires sous contrat. Les modalités d'attribution sont définies dans les articles L4136-6, L4139-7 et L4139-10 du code de la défense.

Sont placés en congé du personnel navigant :

- les militaires de carrière du personnel navigant, en cas de services aériens exceptionnels et dans la limite d'un nombre annuel fixé par arrêté, pour une durée maximale de trois ans ;

¹⁴³ Directives techniques n° 501637/ARM/RH-AT/EP/PRH/MDR/NP du 16 février 2021 relatives à la gestion des militaires du rang de l'armée de terre pour 2021.

¹⁴⁴ Cf. article R4138-28.

¹⁴⁵ Le militaire placé en congé de reconversion perçoit la solde indiciaire, l'indemnité de résidence, le supplément familial de solde, l'indemnité pour charges militaires et, le cas échéant, la majoration de l'indemnité pour charges militaires (article R4138-29).

¹⁴⁶ Cf. article R4138-29.

¹⁴⁷ Supérieure à 10 jours ouvrés par mois.

¹⁴⁸ Cf. article L4139-5-1.

¹⁴⁹ Cf. article R4138-29-1.

¹⁵⁰ Cf. article L4122-2.

- les militaires de carrière de l'armée de l'air, personnel navigant, lorsqu'ils ont atteint leur limite d'âge, pour une durée de trois pour les officiers et d'un an pour les sous-officiers ;
- les militaires sous contrat totalisant 17 ans de services dont 10 ans dans le personnel navigant, pour une durée d'un an.

En outre, le militaire bénéficiant d'un congé du personnel navigant, en position de non-activité, peut accéder à des prestations d'orientation, d'accompagnement et de formation internalisées ou externalisées¹⁵¹.

2.3.2 La disponibilité des officiers de carrière

La disponibilité permet, après demande agréée, de cesser temporairement de servir dans les forces armées et les formations rattachées. Définie à l'article L4139-9 du code de la défense, cette position est ouverte aux officiers de carrière ayant accompli plus de 15 ans de service, dont six au moins en qualité d'officier. Elle est d'une durée maximale de cinq années non renouvelable. Elle peut également être analysée et utilisée comme une aide à la reconversion en mettant à profit cette période pour préparer un projet professionnel et un retour à la vie civile.

2.3.3 Le pécule

En application de l'article L4139-8, tout militaire de carrière mis à la retraite avec le bénéfice d'une pension liquidée sous certaines conditions peut demander un pécule. Dans la limite d'un contingentement annuel fixé par arrêté interministériel, il est déterminé en fonction de la solde perçue en fin de service. En 2019, les gestionnaires des armées ont eu recours à 220 pécules modulaires d'incitation au départ (PMID). En 2018, 260 PMID ont été attribués. Si l'attribution des pécules est utilisée prioritairement comme outil de gestion pour inciter aux départs, elle peut également faciliter une transition professionnelle par l'apport financier.

2.3.4 La prime de fin de service pour les officiers sous contrat

De la même façon, la prime de service peut accompagner efficacement le retour à la vie civile des officiers sous contrat. En vertu de l'article L4139-11, l'officier sous contrat reçoit à la fin de son contrat une prime calculée en fonction de sa solde en fin de service et du temps de service accompli.

3 LES DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT DES MILITAIRES ET ANCIENS MILITAIRES MALADES OU BLESSÉS

Le militaire malade ou blessé, après la phase initiale d'accompagnement où le soin est central, entre dans une succession de phases pendant lesquelles des activités de rééducation, de réadaptation, de réinsertion et éventuellement de reconversion vont se dérouler.

Le militaire malade ou blessé, en service ou sans lien avec le service, peut s'appuyer sur le dispositif de reconversion, notamment les congés de reconversion, pour préparer un retour à la vie civile, tout en conduisant le parcours à un rythme adapté à l'état de santé.

Le décret n° 2020-1678 du 23 décembre 2020 modifiant les dispositions du code de la défense¹⁵² applicables aux congés du blessé, de longue durée pour maladie et de longue durée encadre notamment juridiquement la pratique de certaines activités par les militaires en congé du blessé, en congé de longue durée pour maladie et en congé de longue maladie, en vue de favoriser leur réadaptation médicale et leur réinsertion sociale et professionnelle. **Il autorise l'accès de ces militaires à l'ensemble du dispositif de reconversion et aménage ce dispositif pour tenir compte de leur état de santé.**

3.1 LES DISPOSITIFS D'AIDE AU DÉPART DES MILITAIRES MALADES OU BLESSÉS

¹⁵¹ Instruction relative à la reconversion des militaires n° 449785/DEF/SGA/DRH-MD/ARD du 23 février 2016.

¹⁵² Ce décret a créé les articles R4138-3-4 et R4138-3-5 du code de la défense et a occasionné une nouvelle rédaction de l'article R4138-54 et la création de l'article R4138-54-1.

Pour le ministère des armées, Défense mobilité est chargée de conduire la politique spécifique de reconversion des militaires malades et blessés contraints de quitter le service actif. La gendarmerie dispose de son propre bureau de reconversion, le bureau de la valorisation et de la transition professionnelle pour accompagner ses militaires dans ce parcours. Des dispositifs d'aide au départ existent pour le militaire malade ou blessé, en service ou sans lien avec le service

3.1.1 Blessure ou maladie non liée au service

Le militaire placé en congé de longue maladie¹⁵³ ou **en congé de longue durée pour maladie**¹⁵⁴ peut bénéficier des dispositifs d'évaluation et d'orientation professionnelle ainsi que des dispositifs de formation professionnelle et d'accompagnement vers l'emploi¹⁵⁵, selon les modalités suivantes :

- pour le militaire ayant accompli **au moins quatre ans de services** effectifs, une période de reconversion d'une durée maximale de 120 jours ouvrés, qui peut être fractionnée, et une période complémentaire de reconversion d'une durée maximale de douze mois consécutifs, accordée en une seule fois sur demande ;
- pour le volontaire ayant accompli **moins de quatre années de services** effectifs, une période de reconversion d'une durée maximale de 20 jours ouvrés, qui peut être fractionnée ;
- pour le militaire ayant accompli **au moins huit ans de services militaires** effectifs, une période de création ou reprise d'entreprise d'une durée maximale d'un an, renouvelable une fois¹⁵⁶. Le bénéfice de cette période est exclusif des périodes de reconversion.

Le montant du cumul éventuel des rémunérations perçues par le militaire (rémunération militaire et rémunération d'activité privée) ne peut être supérieur à celui de la rémunération en position d'activité, à l'exception des primes et indemnités attachées à l'exercice effectif de l'emploi¹⁵⁷.

3.1.2 Blessure ou maladie liée au service

Les blessés et malades en service bénéficient de dispositions particulières prévues dans le code de la défense, comme l'accès au dispositif des emplois réservés et l'absence de toute condition d'ancienneté pour bénéficier des prestations de Défense mobilité ou de délais courants après la date de radiation.

Ainsi, l'article L4139-5 du code de la défense précise que le militaire **blessé en service ou victime d'une affection survenue dans** l'exercice ou à l'occasion de l'exercice **de ses fonctions** ou d'une activité qui en constitue le prolongement normal peut bénéficier, :

- des dispositifs d'évaluation et d'orientation professionnelle ;
- des dispositifs de formation professionnelle et d'accompagnement vers l'emploi, **sans condition d'ancienneté de services, soit** un congé de reconversion d'une durée maximale de 120 jours ouvrés, qui peut être fractionné, et un congé complémentaire de reconversion d'une durée maximale de six mois consécutifs.

Le militaire placé en congé du blessé (article R4138-3-5), **en congé de longue maladie** (article R4138-58) ou **en congé de longue durée pour maladie** consécutif à une blessure ou une affection contractée dans l'exercice des fonctions (article R4138-54) peut bénéficier des mêmes droits, **sans condition d'ancienneté de services**, à la distinction que la période complémentaire de reconversion est d'une durée maximale de douze mois consécutifs, accordée en une seule fois sur demande. S'il a accompli **au moins huit ans de services militaires** effectifs, il peut bénéficier d'une période de création ou reprise d'entreprise d'une durée maximale d'un an, renouvelable une fois (L4139-5-1), sachant que l'accord pour ce congé est exclusif des périodes de reconversion. Enfin, le montant du cumul éventuel des rémunérations perçues par le militaire (rémunération militaire et rémunération d'activité privée) ne peut être supérieur à celui de la rémunération en position

¹⁵³ Cf. article R4138-58.

¹⁵⁴ Cf. article R4138-54.

¹⁵⁵ Cf. article L4139-5.

¹⁵⁶ Cf. article L4139-5-1.

¹⁵⁷ Cf. article R4138-54-1.

d'activité, à l'exception des primes et indemnités attachées à l'exercice effectif de l'emploi (article R4138-54-1).

Dans cette population, le **blessé psychique**¹⁵⁸ fait l'objet d'une attention particulière. En effet, la blessure psychique peut avoir des incidences particulières sur la reconversion des militaires blessés, notamment du fait de la réticence des employeurs à l'idée d'intégrer un blessé psychique dans leurs équipes. Aussi, pour favoriser une meilleure intégration, un **plan d'action 2019-2022** relatif au rétablissement du militaire blessé psychique¹⁵⁹ a été élaboré dont l'un des trois objectifs majeurs¹⁶⁰ est de **consolider les dispositifs d'accompagnement vers l'emploi**. Le plan prévoit ainsi d'améliorer la relation avec les employeurs en développant les partenariats avec le secteur privé et la promotion des nouveaux dispositifs dérogatoires d'accès à la fonction publique, notamment dans le cadre de la solidarité nationale au profit des blessés des armées. Enfin, il vise à étoffer l'offre de reconversion de Défense mobilité en créant une période d'adaptation en milieu professionnel spécifique aux blessés prolongée, si besoin, par l'augmentation de la durée de suivi du blessé après embauche.

3.2 LE DISPOSITIF DÉROGATOIRE D'ACCÈS À LA FONCTION PUBLIQUE DES MILITAIRES ET ANCIENS MILITAIRES : LES EMPLOIS RÉSERVÉS (L4139-3)

Avec l'ordonnance n° 2019-2 du 4 janvier 2019 portant simplification des dispositifs de reconversion des militaires et des anciens militaires dans la fonction publique civile, la voie d'accès à la fonction publique civile qui relève de l'article **L4139-3**, dite voie des emplois réservés, **a été modifiée**. Elle est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2020. Jusqu'à cette date, cette voie d'accès à la fonction publique civile consistait, à l'occasion de toutes les procédures de recrutement des fonctionnaires civils, à réserver une partie de ces emplois à d'anciens militaires, avec une priorité au bénéfice des blessés de guerre et de leurs ayants droit. Désormais, la voie est ouverte vers les seuls bénéficiaires prioritaires, dont les blessés de guerre.

L'article L4139-3¹⁶¹ du code de la défense dispose ainsi qu'un militaire ou un ancien militaire peut être nommé à un **emploi réservé** dans les conditions prévues au titre IV du livre II du code des pensions militaires d'invalidité et des victimes de guerre (CPMIVG).

À cet effet, l'article L241-1 du CPMIVG précise que « *Le recrutement par la voie des emplois dits réservés [...] constitue une obligation nationale à laquelle concourent l'État, les collectivités territoriales, les établissements publics qui leur sont rattachés et les établissements mentionnés à l'article 2 de la loi n° 86-33 du 9 janvier 1986 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière* ».

L'article L241-2 du CPMIVG prévoit que les emplois réservés sont accessibles, **sans conditions d'âge, de délai, ni de durée de service** :

1. **aux invalides titulaires d'une pension militaire d'invalidité** en raison de blessures reçues ou de maladies contractées ou aggravées dans le cadre du service au cours des guerres, des expéditions déclarées campagnes de guerre ou **des opérations extérieures** ;
2. aux victimes civiles de guerre ;
3. aux sapeurs-pompiers volontaires victimes d'un accident ou atteints d'une maladie contractée en service ou à l'occasion du service ;
4. aux victimes d'un acte de terrorisme ;
5. **aux personnes qui, soumises à un statut législatif ou réglementaire**, dans le cadre de leurs fonctions professionnelles au service de la collectivité ou de leurs fonctions électives au sens du code électoral, ont subi une atteinte à leur intégrité physique, ont contracté ou ont vu

¹⁵⁸ La blessure psychique est la conséquence d'une effraction psychique provoquée par un événement traumatisant. Un événement traumatisant se définit comme la rencontre brutale d'un individu avec un événement menaçant soudainement son intégrité et/ou celle d'un tiers, et vécu dans un sentiment d'impuissance.

¹⁵⁹ Les bénéficiaires du plan d'action sont les militaires blessés psychiques en service (active et réserve), tous les anciens militaires blessés psychiques en service (active et réserve) ; les familles des militaires et anciens militaires blessés psychiques.

¹⁶⁰ Lettre n° 3584/ARM/CAB/CM23 du 25 juin 2019 concernant le plan d'action 2019-2022 relatif au parcours de rétablissement du militaire blessé psychique.

¹⁶¹ Nouvelles dispositions, depuis le 1^{er} janvier 2020, introduites par l'ordonnance n° 2019-2 du 4 janvier 2019 portant simplification des dispositifs de reconversion des militaires et des anciens militaires dans la fonction publique civile et le décret n° 2019-5 du 4 janvier 2019 portant application de l'ordonnance n° 2019-2 du 4 janvier 2019 [...].

- s'aggraver une maladie **en service ou à l'occasion du service et se trouvent de ce fait dans l'incapacité permanente de poursuivre leur activité professionnelle**¹⁶² ;
6. aux personnes qui, exposant leur vie, à titre habituel ou non, ont contribué à une mission d'assistance à personne en danger et ont subi une atteinte à leur intégrité physique ou ont contracté ou ont vu s'aggraver une maladie lors de cette mission, se trouvent de ce fait dans l'incapacité permanente de poursuivre leur activité professionnelle.

Par ailleurs, les emplois réservés sont accessibles, **dans les circonstances définies au CPMIVG** :

- au conjoint, partenaire lié par un pacte civil de solidarité ou concubin, sans conditions d'âge ni de délai (L241-3) ;
- aux enfants, orphelins de guerre et pupilles de la Nation, sans condition de délai et sous réserve qu'ils soient âgés de moins de 21 ans¹⁶³ au moment des faits générant l'accès aux emplois réservés (L241-4).

L'article L242-1 du CPMIVG précise que les bénéficiaires peuvent accéder aux corps de la fonction publique de l'État et de la fonction publique hospitalière par la voie des emplois réservés¹⁶⁴.

L'autorité territoriale peut recruter les mêmes bénéficiaires dans les cadres d'emplois de la fonction publique territoriale, conformément à l'article 38 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale.

3.3 LES OBLIGATIONS D'EMPLOI

Au-delà des dispositifs prévus au code de la défense et au code des pensions militaires d'invalidité et des victimes de guerre, des obligations d'emploi existent au titre du handicap dont peuvent bénéficier les militaires malades et blessés.

3.3.1 Le code du travail et l'obligation d'emploi pour les travailleurs handicapés

Le code du travail, dans ses articles L5212-1 et suivants, prévoit une obligation d'emploi pour les travailleurs handicapés. Elle implique que tout employeur, qu'il soit du secteur public ou privé occupant au moins 20 salariés ou agents¹⁶⁵, doit employer une proportion de 6 % de **de l'effectif total** des salariés¹⁶⁶ comme travailleur handicapé¹⁶⁷. L'employeur public qui ne respecte pas cette obligation doit verser une contribution annuelle au fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique (FIPHPF). Tout employeur privé est soumis à des obligations similaires, les versements étant en revanche versés à l'association de gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées (AGEFIPH). Le montant des contributions est au moins égal à 400, 500 ou 600 fois le SMIC horaire par bénéficiaire de l'obligation d'emploi manquant, selon la taille de l'organisation.

Les militaires malades et blessés porteurs d'un handicap peuvent entrer dans la population bénéficiaire de ces obligations d'emploi. Les articles L5212-13 et L5212-15 du code du travail fixent les bénéficiaires de l'obligation d'emploi, notamment ceux listés aux articles L241-2, L241-3 et L241-4 du code des pensions militaires d'invalidité et des victimes de guerre, qui ne se limitent pas aux seules personnes ayant été reconnues handicapées par une commission des droits et de l'autonomie des personnes handicapées¹⁶⁸ :

¹⁶² Par la note n° 0001D20025851/ARM/SGA/DRH-MD/SR-RH/SDFM/FM4 du 23 décembre 2020, la DRH-MD fournit une interprétation de l'alinéa 5 de l'article L241-2 du CPMIG. Les personnels militaires concernés sont les **militaires réformés définitivement pour une infirmité liée au service, sans pour autant être imputable au service**. L'appartenance à ce vivier ne nécessite pas de titre de pension militaire d'invalidité.

¹⁶³ Hormis pour les enfants de rapatriés anciens membres des formations supplétives et assimilés ou victimes de la captivité en Algérie.

¹⁶⁴ Sauf exceptions tirées de la nature des emplois auxquels le corps donne accès ou du faible nombre des postes mis au recrutement, dont la liste est fixée par le décret n° 2016-1903 du 28 décembre 2016, codifié au CPMIVG, Livre II, Titre IV, Chapitre II, Annexe.

¹⁶⁵ Cf. article L5212-1 du code du travail.

¹⁶⁶ Ce taux est révisé tous les cinq ans, en référence à la part des bénéficiaires de l'obligation d'emploi dans la population active et à leur situation au regard du marché du travail.

¹⁶⁷ Cf. article L5212-2 du code du travail.

¹⁶⁸ Ainsi, selon les termes de l'article L5212-13 du code du travail, l'obligation d'emploi concerne **les bénéficiaires des emplois réservés** du code des pensions militaires d'invalidité et des victimes de guerre (articles L241-2 à -4).

- **les bénéficiaires des emplois réservés** du code des pensions militaires d'invalidité et des victimes de guerre (articles L241-2 à -4) ;
- les sapeurs-pompiers volontaires titulaires d'une allocation ou d'une rente d'invalidité à la suite d'un accident survenu ou d'une maladie contractée en service ;
- les titulaires de la carte « mobilité inclusion » portant la mention « invalidité » (article L241-3 du code de l'action sociale et des familles) ;
- les titulaires de l'allocation aux adultes handicapés.

3.3.2 Dans la fonction publique par l'obligation d'emploi pour les travailleurs handicapés et par la voie d'accès des emplois réservés

L'obligation d'emploi des **travailleurs handicapés** concerne bien évidemment la fonction publique et dans les proportions appliquées au droit commun, soit au minimum 6 % de l'effectif total. Les emplois de catégories A, B et C sont ouverts au recrutement de personnes handicapées, par contrat donnant vocation à titularisation ou sur concours. La procédure de recrutement par contrat ne se substitue pas à l'accès par la voie du concours, elle constitue une voie d'accès complémentaire et dérogatoire à la fonction publique¹⁶⁹. Les limites d'âge supérieures existantes pour se présenter aux concours d'accès à la fonction publique **ne sont pas applicables** aux personnes handicapées¹⁷⁰.

Les postes mis au recrutement par la voie **des emplois réservés** sont déterminés (L242-2 du CPMIVG) :

- par **l'application du taux de 10 %**¹⁷¹ (article R242-3 du CPMIVG) des postes déclarés vacants pour chaque recrutement ouvert dans la fonction publique de l'État et la fonction publique hospitalière.
L'autorité administrative compétente recrute les candidats parmi ceux figurant sur la liste d'aptitude correspondant au corps concerné, dans le respect des 10 %, préalablement à tout autre recrutement (R242-6) ;
- à l'occasion de la déclaration des postes vacants par les autorités territoriales.
Pour la mise en œuvre de la procédure de recrutement, les centres départementaux de gestion assurent la publicité des listes d'aptitude (R242-13).
Lors des recrutements dans la fonction publique territoriale, l'autorité compétente examine les listes d'aptitude (emplois réservés), préalablement à la nomination d'un candidat inscrit sur une liste d'aptitude établie à l'issue des concours (L242-4).

L'autorité administrative ayant recruté le candidat informe le ministre des armées ou le ministre de l'intérieur de sa nomination. Le candidat nommé est radié de toutes les listes sur lesquelles il figurait. Il ne peut plus se porter candidat à un emploi réservé (R242-14).

Jusqu'au 31 décembre 2019, les bénéficiaires non-prioritaires du L4139-3 représentaient 75 % du stock de candidats et 97 % de l'accès à l'emploi. La réforme du L4139-3, entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2020, a profondément changé cette voie d'accès et a vidé le fichier des inscrits sur liste d'aptitude en quantité et en diversité des compétences.

La question du maintien du pourcentage de 10 % peut se poser étant donné que les employeurs ne trouvent pas dans le nouveau vivier les compétences recherchées, en particulier pour les administrations en tenue (police, douane, pénitentiaire, pompiers...). Ce taux pourrait être ramené à 6 %, **en cohérence avec l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés**.

En définitive, une fonction publique qui recrute un militaire ou un ancien militaire au titre de

¹⁶⁹ https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/archives_ressources_humaines/insertion_handicapes_2006.pdf

¹⁷⁰ Article 27 de la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'État ; article 35 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale ; article 27 de la loi n° 86-33 du 9 janvier 1986 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière.

¹⁷¹ Un pourcentage différent, qui ne peut être inférieur à 5 %, peut être fixé par arrêté conjoint du ministre de la défense, du ministre de l'intérieur, du ministre chargé de la fonction publique et du ministre concerné lorsque la nature des emplois exercés ou les effectifs le justifient.

Ces pourcentages sont appliqués à la totalité des postes mis au recrutement pour chaque corps au titre d'une année. Toutefois, ils ne sont pas appliqués lorsque ce nombre de postes est inférieur à cinq (article R242-3).

l'article L4139-3 **convient simultanément aux obligations** des 10 % (emplois réservés) et des 6 % (travailleur handicapé).

4 LES DISPOSITIFS D'ALLOCATION DE RETOUR À L'EMPLOI DES ANCIENS MILITAIRES

Si les militaires ne retrouvent pas d'emploi à l'issue de leur temps de service, ils peuvent bénéficier, au regard des dispositions du code du travail¹⁷² et sous conditions, d'une allocation d'assurance. L'État est tenu d'assurer lui-même la charge et la gestion de l'indemnisation du chômage de ses anciens agents¹⁷³. C'est le régime de l'auto-assurance. L'État a choisi de confier cette gestion à Pôle emploi par une **convention de délégation de gestion** du 2 septembre 2011 modifiée et renouvelée pour 5 ans le 6 février 2017. Cette convention-cadre fera l'objet d'un renouvellement en 2022. Le ministère des armées a adhéré à cette délégation en contractant une annexe conventionnelle opérationnelle le 6 octobre 2011, renouvelée pour 5 ans le 3 mai 2018. Cette délégation s'effectue sous le contrôle du centre expert de traitement de l'indemnisation chômage (CETIC).

Parallèlement, le ministère des armées a passé **une convention**¹⁷⁴ avec Pôle emploi qui permet aux demandeurs d'emploi ressortissants du ministère qui le souhaitent d'être accompagnés par Défense mobilité pour leur retour à l'emploi.

Pour la gendarmerie, jusqu'au 30 juin 2014, le CETIC assurait la prise en compte des gendarmes primo-entrants ainsi que leur suivi. Depuis le 1er juillet 2014, les gendarmes primo-entrants sont pris en compte par le bureau de la paie et des régimes indemnitaires du ministère de l'intérieur, qui en assure également le suivi. Toutefois, le CETIC assure toujours le suivi du « stock » des gendarmes qu'il suivait jusqu'au 30 juin 2014, et ce jusqu'à extinction de leurs droits, soit une cinquantaine de gendarmes.

En vertu de l'article L4123-7 du code de la défense, les militaires¹⁷⁵ qui quittent le service et qui sont involontairement privés d'emploi ont droit à un revenu de remplacement, sous forme d'allocation de chômage ou allocation d'aide au retour à l'emploi (ARE) attribuée dans les conditions fixées par le code du travail.

Pour bénéficier de l'ARE, l'ancien militaire doit :

- être involontairement privé d'emploi¹⁷⁶ ;
- justifier d'une période d'activité minimale, dite période d'affiliation ;
- être inscrit comme demandeur d'emploi auprès de Pôle emploi ;
- être à la recherche effective et permanente d'un emploi ;
- résider sur le territoire relevant du champ d'application du régime d'assurance chômage¹⁷⁷ ;
- être physiquement apte à l'exercice d'un emploi ;
- ne pas avoir atteint l'âge légal de la retraite (62 ans) sauf si la retraite n'est pas au taux plein par manque de trimestres ;
- ne pas bénéficier d'une pension militaire de retraite à jouissance immédiate au taux plein (≥ à 75 %).

¹⁷² Article L5424-1 du code du travail : « Ont droit à une allocation d'assurance, lorsque leur privation d'emploi est involontaire ou assimilée à une privation involontaire ou en cas de cessation d'un commun accord de leur relation de travail avec leur employeur, et lorsqu'ils satisfont à des conditions d'âge et d'activité antérieure, dans les conditions prévues aux articles L5422-2 et L5422-3 : Les agents fonctionnaires et non fonctionnaires de l'État et de ses établissements publics administratifs, les agents titulaires des collectivités territoriales ainsi que les agents statutaires des autres établissements publics administratifs **ainsi que les militaires** ; [...] ».

¹⁷³ Article L5424-2 du code du travail : « Les employeurs mentionnés à l'article L5424-1 assurent la charge et la gestion de l'allocation d'assurance. Ceux-ci peuvent, par convention conclue avec Pôle emploi, lui confier cette gestion [...] ».

¹⁷⁴ Convention-cadre nationale de collaboration entre Défense mobilité et Pôle emploi 2020-2022, signée le 5 mars 2020, fin de validité le 31 décembre 2022.

¹⁷⁵ Article R4123-31 du code de la défense : « L'allocation de chômage est attribuée aux militaires de carrière et aux militaires ayant servi en vertu d'un contrat appartenant à l'une des catégories figurant à l'article L4132-5 (officiers sous contrat ; militaires engagés ; militaires commissionnés ; volontaires ; volontaires stagiaires du service militaire adapté ; militaires servant à titre étranger) ».

¹⁷⁶ Les motifs caractérisant la perte involontaire d'emploi et ouvrant droit à l'allocation chômage sont définis aux articles R4123-33 et R4123-34 du code de la défense.

¹⁷⁷ France métropolitaine, Guadeloupe, Martinique, la Réunion, Guyane, Saint-Barthélemy, Saint-Martin, Saint-Pierre et Miquelon ; Mayotte bénéficie d'une convention chômage spécifique et il n'y a pas de droit pour la Polynésie Française ou la Nouvelle-Calédonie qui ont des régimes autonomes.

La population des anciens militaires indemnisés se décompose en **primo-entrants** et **anciens militaires ayant exercé une activité** salariée alors qu'ils n'avaient pas encore épuisé les droits à l'allocation d'assurance qui leur avaient été précédemment accordés¹⁷⁸.

¹⁷⁸ Article L5422-2-1 du code du travail : « les droits à l'allocation d'assurance non épuisés, issus de périodes antérieures d'indemnisation, sont pris en compte, en tout ou partie, dans le calcul de la durée et du montant des droits lors de l'ouverture d'une nouvelle période d'indemnisation [...] ».

Article R5422-2 du code du travail : « Lorsque l'intéressé a exercé une activité salariée alors qu'il n'avait pas encore épuisé les droits à l'allocation d'assurance qui lui avaient été précédemment accordés, il bénéficie, en cas de perte de cette nouvelle activité, de la reprise du versement du reliquat de ses droits jusqu'à leur épuisement [...]. Lorsque l'intéressé n'a pas épuisé les droits à l'allocation d'assurance qui lui ont été précédemment accordés et qu'il remplit les conditions qui permettraient une ouverture de nouveaux droits, il peut opter pour une durée, et le montant d'indemnisation auquel il a droit en fonction de cette durée, prenant exclusivement en compte ces nouveaux droits [...] ».

ANNEXE 6

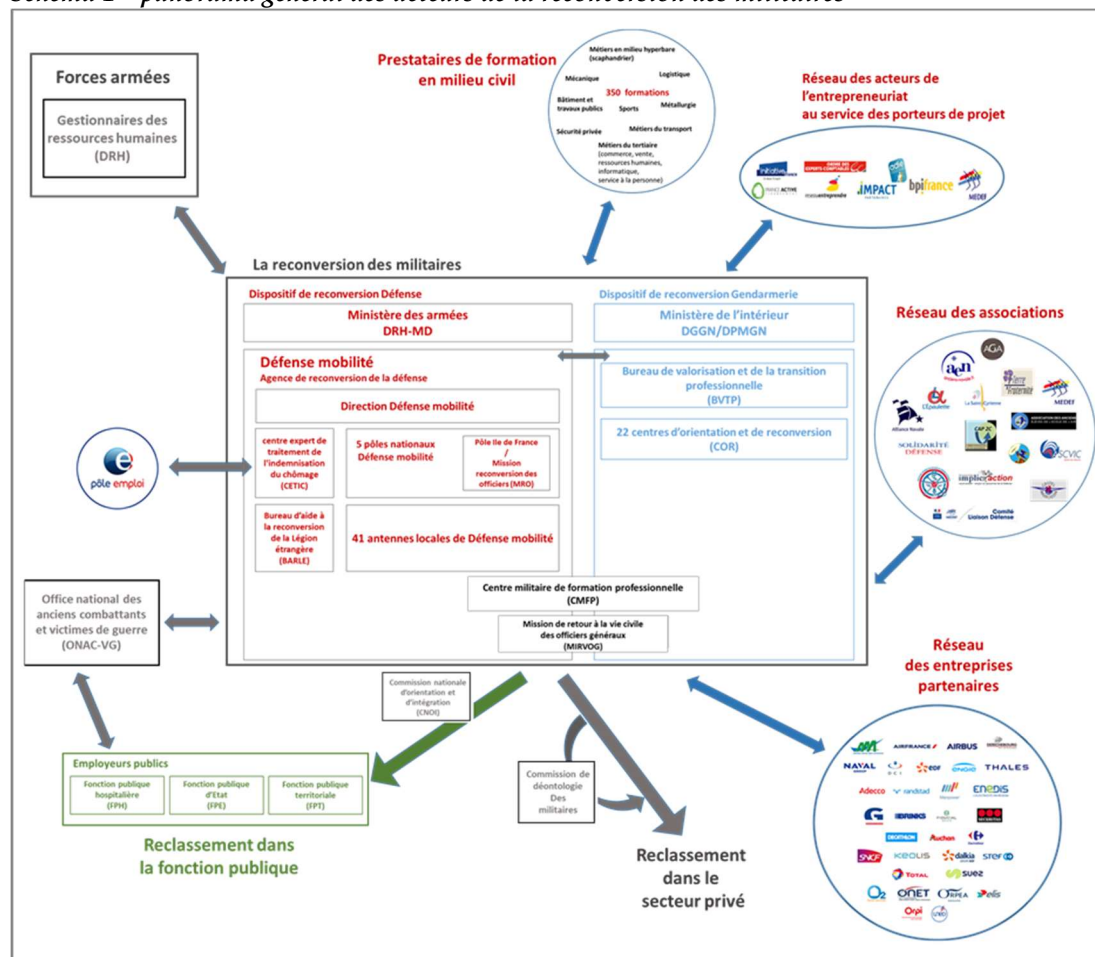
UNE ORGANISATION DÉDIÉE À LA RECONVERSION DES MILITAIRES

ANNEXE 6

UNE ORGANISATION DÉDIÉE À LA RECONVERSION DES MILITAIRES

1 L'ORGANISATION GÉNÉRALE DES MOYENS DÉDIÉS À LA RECONVERSION DES MILITAIRES

Schéma 1 – panorama général des acteurs de la reconversion des militaires



Source : HCECM.

2 L'AGENCE DE RECONVERSION DE LA DÉFENSE, DÉFENSE MOBILITÉ, MET EN ŒUVRE LA POLITIQUE GÉNÉRALE DE RECONVERSION AU MINISTÈRE DES ARMÉES

La direction des ressources humaines du ministère de la défense élabore et conduit la politique de reconversion et d'accompagnement vers l'emploi du personnel civil et militaire ainsi que de leurs conjoints¹⁷⁹. Défense mobilité est un service à compétence nationale rattaché au directeur des ressources humaines du ministère de la défense¹⁸⁰ dont les missions répondent à trois enjeux¹⁸¹ :

- « Un enjeu de politique RH lié à la logique de flux qui caractérise le ministère des Armées ». Défense mobilité assure l'accompagnement des militaires en transition professionnelle vers la vie civile ainsi que la réorientation professionnelle vers le

¹⁷⁹ Décret n° 2009-1179 du 5 octobre 2009, modifié, fixant les attributions et l'organisation du secrétariat général pour l'administration du ministère de la défense.

¹⁸⁰ Arrêté du 29 juin 2020 portant attributions et organisation de Défense mobilité.

¹⁸¹ Instruction n° 0001120011094 ARM/SGA/DRH-MD relative à l'organisation et au fonctionnement de Défense mobilité du 17 décembre 2020.

secteur privé du personnel civil. C'est notamment à ce titre que l'agence décline au sein du ministère des armées les politiques de certification professionnelle et de validation des acquis de l'expérience (VAE).

- « *Un enjeu financier, Défense mobilité contribuant au contrôle et à la maîtrise du coût de l'indemnisation du chômage des demandeurs d'emplois anciens ressortissants du ministère* ».
- « *Un enjeu de solidarité et d'accompagnement social* ». Outre les moyens spécifiques liés au suivi des blessés, des familles de militaires ou de civils tués en service, Défense mobilité accompagne les conjoints de militaires, y compris de gendarmes, et de civils vers un nouvel emploi, notamment à la suite d'une mutation.

Défense mobilité comprend :

- un échelon de direction (Paris-Vincennes) ;
- des échelons locaux en charge de la reconversion et de l'accompagnement vers l'emploi :
 - o 5 pôles nationaux¹⁸² ;
 - o 36 antennes en métropole et 5 antennes en outre-mer, soit une présence sur 80 sites ;
- la mission reconversion des officiers (MRO) ;
- le centre militaire de formation professionnelle (CMFP) ;
- le centre expert de traitement de l'indemnisation du chômage (CETIC) ;
- Le bureau d'aide à la reconversion de la Légion étrangère (BARLE), sous commandement hiérarchique du général commandant la Légion étrangère et subordination fonctionnelle de Défense mobilité pour la mise en œuvre de la reconversion¹⁸³.

2.1 LA MISSION RECONVERSION DES OFFICIERS

La **mission reconversion des officiers** (MRO) de Défense mobilité, située au Fort-Neuf de Vincennes, propose un suivi spécifique, adapté et personnalisé pour accompagner vers un emploi civil les officiers en service ou radiés des cadres ou des contrôles depuis moins de trois ans, hors officiers généraux qui relèvent de la MIRVOG, ainsi que les civils de catégorie A en réorientation professionnelle vers le secteur privé. La MRO agit sur l'ensemble du territoire ainsi qu'à l'étranger.

Les conjoints ayant cotisé à une caisse cadres et/ou détenteurs d'un niveau BAC+3 ont accès aux prestations d'accompagnement de la mission reconversion des officiers (MRO).

2.2 LE CENTRE MILITAIRE DE FORMATION PROFESSIONNELLE

Le centre militaire de formation professionnelle (CMFP) est implanté sur deux sites, une emprise principale à Fontenay-le-Comte et une antenne à Saint-Mandrier¹⁸⁴.

Positionné au niveau ministériel, il assure le retour à l'emploi des militaires, y compris de la gendarmerie, inscrits dans un parcours de reconversion nécessitant l'octroi d'une prestation d'orientation ou d'une formation professionnelle. Il accueille également des militaires blessés¹⁸⁵ et, dans le cadre du plan Famille, le centre s'est ouvert aux conjoints ainsi qu'à des stagiaires civils pour compléter les formations dont des places n'ont pas été honorées par des stagiaires militaires.

Le centre accueille une population de militaires fragiles, dont des blessés, qui sont les plus éloignés de l'emploi : pas de diplômes, difficultés sociales, financières. Le CMFP les accompagne de bout en bout. Le profil standard du stagiaire est celui d'un militaire du rang de l'armée de terre, 13 ans de services¹⁸⁶.

¹⁸² Ouest, Nord-Est, Île-de-France/MRO, Sud-Est, Sud-Ouest.

¹⁸³ Le BARLE soutient les unités de la Légion étrangère ainsi que les anciens légionnaires demandeurs d'emploi.

¹⁸⁴ En 2016, le CMFP a ouvert une section de formation professionnelle (SFP) à Saint-Mandrier (83), sur le site du Pôle des Ecoles Méditerranée (PEM). Cette section dispense des ateliers bilan-orientation (ABO) et une formation professionnelle de soudeur assembleur industriel.

¹⁸⁵ La capacité du centre à accueillir des blessés s'est accrue depuis 2018 avec la livraison d'un bâtiment aux normes PMR (personne à mobilité réduite) et la formalisation d'un circuit combinant le référent blessés, l'assistante sociale et le service médical. La désignation d'un psychologue référent et la possibilité d'offrir des consultations sur le site favorisent la prise en charge des blessés.

¹⁸⁶ Les stagiaires en formation professionnelle proviennent à 81 % de l'armée de terre, 8 % de la Légion étrangère, 5 % de la marine, 4 % de l'armée de l'air et 2 % de la gendarmerie, le BSPP et le SEO.

L'offre de service du CMFP recouvre 3 types de prestation :

- des ateliers bilan orientation (ABO)¹⁸⁷ ;
- des stages de remise à niveau (RAN)¹⁸⁸ ;
- des formations professionnelles en milieu militaire (FPMM), assurées par des prestataires extérieurs dans le cadre d'un marché public¹⁸⁹.

Au-delà de la formation dans une cinquantaine de métiers, dans 9 secteurs d'emploi¹⁹⁰, le centre offre un dispositif d'appui au retour à l'emploi, intégré et adapté à la situation de chaque candidat : remises à niveau, formations aux techniques de recherche d'emploi, soutien par une assistante sociale, soutien par le service de santé des armées... La présence d'un encadrement militaire de proximité assurant le suivi des stagiaires permet un accompagnement personnalisé qui favorise sa préparation au retour à la vie civile. Les résultats au titre professionnel mettent en évidence l'efficacité de la formation. En 2019, le taux de réussite au titre professionnel était de 98,82 % (97,3 % en 2018). Ce taux était de 97,3 % pour les blessés accompagnés par le CMFP en 2019. Le taux de retour à l'emploi était de 84,1 % en 2019 pour les anciens stagiaires 6 à 12 mois après la fin de formation au centre.

3 LA CHAÎNE DE RECONVERSION DE LA GENDARMERIE

Le retour vers un emploi civil est intégré dans la politique de gestion des ressources humaines de la gendarmerie nationale depuis 1997. Accordant une attention particulière aux militaires servant sous contrat tels que les personnels du corps de soutien technique et administratif (CSTAGN), les officiers sous contrat (OSC) et les volontaires dans les armées en service au sein de la gendarmerie nationale, la chaîne d'accompagnement à la transition professionnelle est organisée selon un modèle déconcentré, proche des besoins et spécificités locales¹⁹¹. Elle accompagne vers l'emploi tous les militaires de la gendarmerie en situation de reconversion et les anciens gendarmes ayant quitté l'institution depuis moins de trois ans.

Elle comprend :

- le bureau de la valorisation et de la transition professionnelle (BVTP), bureau central à compétence nationale qui anime et coordonne la chaîne déconcentrée et régionalisée¹⁹² ;
- une chaîne territoriale¹⁹³ déconcentrée composée de :
 - o 22 centres d'orientation et de reconversion (COR) au sein des commandements de régions ;
 - o 8 cellules reconversion implantées dans les DROM-COM.

¹⁸⁷ Réalisés sur les deux sites du CMFP, les ateliers bilan orientation permettent aux militaires préparant leur reconversion d'arrêter un projet professionnel. Il s'agit de mettre en corrélation les aptitudes du militaires et ses compétences avec l'état du marché de l'emploi de la zone où ils envisagent d'exercer.

¹⁸⁸ Le dispositif de remise à niveau (RAN) s'appuie sur un système mixte qui comprend une remise à niveau dite « scolaire » (RANS), animée par une équipe d'enseignants de l'éducation nationale, et une remise à niveau des compétences de base (RANCB), assurée par un prestataire.

La RANS concerne prioritairement les candidats à la reconversion les plus autonomes, dont le besoin de remise à niveau se limite aux connaissances académiques. Elle accueille également les candidats préparant un concours ou un examen. La RANCB concerne les candidats à la reconversion dont les difficultés ne se limitent pas au cadre scolaire.

¹⁸⁹ L'agence nationale pour la formation professionnelle des adultes (AFPA), Turpeau Formation, spécialisée dans la formation au transport routier, Retravailler dans l'Ouest, organisme spécialisé dans la remise à niveau des compétences scolaires de base.

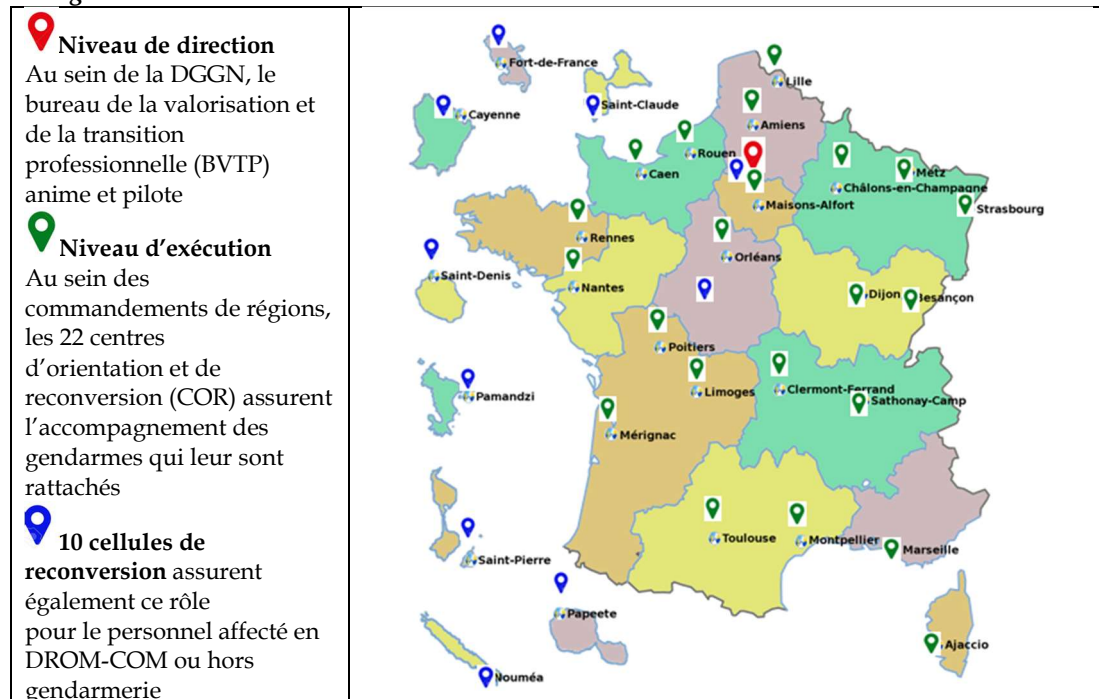
¹⁹⁰ Aéronautique, bâtiment, génie climatique, industrie, mécanique, réseaux/télécommunications/informatique, sécurité, tertiaire/services à la personne, transport/logistique.

¹⁹¹ Circulaire n° 6000/GEND/DPMGN/SDAP/BRECONV du 30 janvier 2014 relative à l'organisation et au fonctionnement des structures de reconversion de la gendarmerie.

¹⁹² Anciennement appelé « bureau de la reconversion », le BVTP a été créé au 1er janvier 2021. Relevant directement de la sous-direction de l'accompagnement du personnel (SDAP) rattachée à la direction des personnels militaires de la gendarmerie nationale (DPMGN), son organisation et ses missions ont été redéfinies en avril 2021.

¹⁹³ 48 conseillers en emploi, professionnels de l'accompagnement, servent dans cette chaîne territoriale.

Schéma 2 – Organisation générale de la chaîne d'accompagnement à la transition professionnelle de la gendarmerie nationale



Source : gendarmerie nationale.

Le BVTP propose, en liaison avec Défense mobilité, la doctrine et la politique de la transition professionnelle. Une délégation de gestion cadre¹⁹⁴ conclue entre le ministère de la défense et le ministère de l'intérieur est venue préciser les modalités de soutien de la gendarmerie en matière de reconversion par la direction des ressources humaines du ministère de la défense, à compter du 1^{er} janvier 2009¹⁹⁵. Son annexe 32 vise plus particulièrement « les dispositions spécifiques à la reconversion ». Elle prévoit ainsi que :

- le personnel de la gendarmerie accède à l'ensemble des prestations de reconversion mises en œuvre par Défense mobilité, sous enveloppe budgétaire définie ;
- Défense mobilité accompagne vers l'emploi les conjoints de gendarme. Les conjoints de gendarme bénéficient des mesures du « plan Famille » en faveur des conjoints de militaire.

4 LA MISSION POUR LE RETOUR À LA VIE CIVILE DES OFFICIERS GÉNÉRAUX (MIRVOG)

Instituée en 2005 par décision du ministre de la défense¹⁹⁶, la mission de retour à la vie civile des officiers généraux (MIRVOG) est rattachée au bureau des officiers généraux (BOG) relevant directement du ministre des armées.

Elle est chargée d'élaborer et de mener les actions nécessaires à l'accompagnement vers l'emploi civil des officiers généraux, y compris de la gendarmerie, quittant le service actif¹⁹⁷. S'affichant comme le cabinet d'*outplacement* des cadres dirigeants militaires et l'interface entre les officiers généraux et la société civile, la MIRVOG s'attache à développer la mise en contact des officiers généraux avec les recruteurs potentiels n'appartenant pas forcément à la sphère « Défense », en

¹⁹⁴ Délégation de gestion cadre n° K0830058S/DEF M0851771X du 28 juillet 2008.

¹⁹⁵ Une convention Défense mobilité – Gendarmerie nationale, relative à la mise en œuvre de la délégation de gestion cadre définit la nature du partenariat qui lie l'agence de reconversion de la défense et la gendarmerie nationale, au travers des objectifs poursuivis, ainsi que les modalités techniques et pratiques des relations qui doivent être établies entre leurs différents niveaux centraux et territoriaux (convention Défense mobilité – gendarmerie nationale relative à la mise en œuvre de la délégation cadre Défense-Intérieur n° K0830058S/DEF M081771 X dans ses dispositions spécifiques à la reconversion/annexe 32, du 7 mai 2010).

¹⁹⁶ Décision n° 7604/DEF/CAB du 30 mai 2005.

¹⁹⁷ Instruction DEF/CAB fixant les attributions et portant organisation de la mission de retour à la vie civile des officiers généraux du 14 décembre 2010.

privilégiant le monde de l'entreprise, la haute fonction publique, les missions de conseil, mais aussi le monde associatif rémunéré ou non, voire les collectivités locales. Indépendante de Défense mobilité et du bureau de la valorisation et de la transition professionnelle de la gendarmerie, la MIRVOG peut être appelée à travailler en lien avec ces acteurs et s'appuie à travers des marchés de formation et de *coaching* sur des professionnels civils, spécialistes de la reconversion des seniors, ayant une parfaite connaissance du monde de l'entreprise¹⁹⁸. La mission annonce un taux de 50 % de retour à l'emploi.

5 LES GESTIONNAIRES DES RESSOURCES HUMAINES

La reconversion est directement liée à la gestion des carrières. Elle prend appui notamment sur les mesures d'aides au départ qui sont mises en œuvre par les forces armées en fonction de la situation des ressources humaines et des flux de gestion. L'accès du personnel militaire au dispositif de reconversion dépend de la politique de gestion qui est déterminée par les gestionnaires des forces armées. Aussi, ils participent directement à l'élaboration de la politique générale de reconversion confiée à l'agence de reconversion de la défense ou, pour la gendarmerie, au bureau de la valorisation et de la transition professionnelle. Ils sont un relais d'information et acteurs dans l'orientation des militaires susceptibles de mener une démarche de reconversion en facilitant leur accès aux dispositifs¹⁹⁹ et éventuellement en les appuyant par l'attribution d'agréments.

6 L'OFFICE NATIONAL DES ANCIENS COMBATTANTS ET VICTIMES DE GUERRE

L'Office national des anciens combattants et victimes de guerre (ONAC-VG) est un établissement public national à caractère administratif placé sous la tutelle du ministère des armées dont les trois missions principales sont la reconnaissance et la réparation, la solidarité, et la mémoire.

Il a pour objectif de préserver les intérêts matériels et moraux de ses ressortissants²⁰⁰ : anciens combattants, invalides et blessés de guerre, veuves de guerre, pupilles de la Nation, victimes de guerre, et plus récemment, d'actes de terrorisme.

Au titre de la reconnaissance de la Nation, l'Office est notamment chargé de prendre ou de proposer en faveur de **ses ressortissants** toutes mesures jugées nécessaires ou opportunes, et plus particulièrement en matière d'éducation, **de reconversion professionnelle**, d'aide au travail, de secours et d'aides financières, d'assurance et de prévoyance sociales (article L611-3 du CPMIVG).

L'ONAC-VG met en œuvre une politique de solidarité visant notamment à favoriser la réadaptation sociale et la réinsertion professionnelle de ses ressortissants. Dans le cadre de son contrat d'objectifs et de performance (COP), il a développé une politique sociale visant à assurer à ses ressortissants les conditions d'une insertion sociale et professionnelle pérenne.

L'action sociale de l'ONAC-VG est, et doit rester, **une action complémentaire** des aides de droit.

Dans le cadre de sa politique d'action sociale²⁰¹, l'ONAC-VG peut notamment apporter une aide

¹⁹⁸ En 2020, la MIRVOG a délivré 1 100 heures de coaching et d'accompagnement individuel et 500 mises en formation, pour 120 officiers généraux.

¹⁹⁹ « Guider impérativement tous les militaires partants vers Défense Mobilité », Directive unique de gestion de la direction des ressources humaines de l'armée de terre (DRHAT) 2021 n° 510051/ARM/RH-AT/EP/PRH/ES/NP du 14 décembre 2020.

²⁰⁰ CPMIVG, Livre VI, Titre Ier, Annexe : Sont ressortissants de l'Office national des anciens combattants et victimes de guerre : 1° Les invalides pensionnés de guerre et des opérations extérieures ; 2° Les titulaires de la carte du combattant ; 3° Les combattants volontaires de la Résistance ; 4° Les conjoints et partenaires survivants pensionnés au titre du présent code ou qui auraient bénéficié d'une pension militaire ou de victime civile, s'ils n'avaient pas opté pour un autre régime de pension ; 5° Les ascendants de militaires ou de civils morts pour la France ; 6° Les pupilles de la Nation et orphelins de guerre ; 7° Les déportés et internés résistants et politiques ; 8° Les anciens prisonniers de guerre ; 9° Les patriotes résistants à l'occupation des départements du Rhin et de la Moselle, incarcérés en camps spéciaux ; 10° Les réfractaires ; 11° Les patriotes transférés en Allemagne ; 12° Les patriotes réfractaires à l'annexion de fait ; 13° Les victimes civiles de guerre ; 14° Les personnes contraintes au travail en pays ennemi ; 15° Les victimes de la captivité en Algérie ; 16° Les titulaires du titre de reconnaissance de la Nation ; 17° Les prisonniers du Viet-Minh ; 18° Les conjoints ou partenaires survivants de titulaires de la carte du combattant ou de bénéficiaires du présent code.

²⁰¹ Circulaire d'application de l'action sociale de l'ONAC-VG du 2 mars 2021.

financière à la reconversion professionnelle à l'ensemble de ses ressortissants, pour leur permettre de se réinsérer et d'accéder à l'emploi, et prioritairement :

- aux militaires radiés des cadres ou des contrôles en recherche d'emploi ou en difficulté professionnelle : financement total ou partiel des frais de formation ;
- **aux militaires actifs quittant l'institution** : financement de la part restant à charge du militaire des frais de formation, en fonction de la situation sociale de l'intéressé, **en complément des aides de reconversion attribuées par Défense mobilité**. L'aide subsidiaire de l'Office permet ainsi de consolider le parcours de reconversion et d'éviter un abandon du projet de reconversion pour raison financière ;
- aux militaires blessés en CLM ou CLDM ;
- aux pupilles de la Nation majeurs, veufs (ves) d'anciens combattants et anciens combattants en difficulté professionnelle...

Par ailleurs, l'ONAC-VG a contracté un marché d'accompagnement de l'insertion professionnelle de ses ressortissants (notifié à l'AFPA le 21 août 2019), et notamment des anciens militaires ressortissants pour lesquels il s'agit de compléter, à l'extinction de leurs droits, les dispositifs mis en œuvre par Défense mobilité. Les prestations de ce marché consistent en :

- l'élaboration d'un projet professionnel ;
- l'acquisition des techniques de recherche d'emploi ;
- la mise en relation avec les entreprises ou employeurs publics,
- l'accompagnement d'un projet de création d'entreprise ;
- l'intégration en entreprise pour les ressortissants, victimes d'un syndrome de stress post-traumatique.

L'action de l'ONAC-VG porte également sur les emplois réservés (L4139-3). **Les bénéficiaires des emplois réservés** déposent leur demande de recrutement au titre des emplois réservés auprès du service territorialement compétent de l'ONAC-VG (R242-7). Le service assiste le candidat dans la constitution de son dossier et établit le **passport professionnel**²⁰² (R242-9), fondé sur la reconnaissance et la valorisation des qualifications et des acquis de l'expérience professionnelle des bénéficiaires (articles L241-2 à -4 du CPMIVG).

Depuis le 1^{er} janvier 2020²⁰³, le dépôt des demandes de recrutement de l'ensemble des bénéficiaires du dispositif des emplois réservés et l'administration de la procédure relèvent de la compétence exclusive de l'ONAC-VG.

Le 4 janvier 2021, l'ONAC-VG, Défense mobilité et la DGGN ont signé un protocole d'accord relatif à la mise en œuvre du dispositif des emplois réservés, dont l'objet est d'identifier et de répartir l'ensemble des actions qui relèveront de chacune des parties.

L'inscription des candidats sur les listes d'aptitude continue à relever de la compétence de Défense mobilité, par délégation de signature des ministres des armées et de l'intérieur, dans l'attente d'une potentielle modification des dispositions du CPMIVG (L242-3, R242-11 et R242-14 du CPMIVG).

Un groupe de travail est en cours à la DRH-MD (FM4) pour une mise à jour du CPMIVG, notamment transférer la délégation de signature à la directrice générale de l'ONAC-VG.

À suivre...

Le **passport professionnel** mentionne les domaines de compétences du candidat, ses qualifications professionnelles, le niveau détenu, les fonctions auxquelles il peut prétendre et toute autre information d'ordre professionnel utile pour le futur employeur (article R242-10 du CPMIVG).

Le ministre de la défense ou le ministre de l'intérieur pour les militaires de la gendarmerie nationale (délégation de signature à Défense mobilité/bureau de la stratégie) inscrit par ordre alphabétique

²⁰² Article R242-4 du CPMIVG : « La reconnaissance des qualifications et acquis de l'expérience professionnelle des bénéficiaires des articles L241-2 à L241-4 s'effectue à partir d'un dossier, retraçant leurs qualifications et expériences professionnelles, examiné par l'Office national des anciens combattants et des victimes de guerre ».

²⁰³ Décret n° 2019-5 du 4 janvier 2019 portant application de l'ordonnance n° 2019-2 du 4 janvier 2019 portant simplification des dispositifs de reconversion des militaires et des anciens militaires dans la fonction publique civile.

sur une ou plusieurs listes d'aptitude (par région administrative et/ou nationale), via l'application de gestion des reclassements spécifiques (GERES), pour une durée de 5 ans consécutifs, les candidats aux corps ou cadres d'emplois des fonctions publiques de l'État, territoriale et hospitalière.

Le candidat est inscrit sur deux listes régionales au maximum et/ou sur la liste nationale. Pour les emplois comportant une scolarité préalable, le candidat est inscrit uniquement sur la liste nationale.

Lorsqu'un recruteur dépose un profil recherché sur l'application de gestion des reclassements spécifiques (GERES), la direction générale de l'ONAC-VG procède à l'extraction des profils correspondants et transmet au recruteur les passeports professionnels associés anonymisés.

Si le candidat est recruté, il est radié de toutes les listes d'aptitude et ne peut plus se porter candidat à un emploi réservé.

7 LA COMMISSION NATIONALE D'ORIENTATION ET D'INTÉGRATION

Placée auprès du Premier ministre, la Commission nationale d'orientation et d'intégration (CNOI) a été créée par le décret n° 70-1097 relatif à l'application aux corps de fonctionnaires de l'État et de ses établissements publics, autres que les corps d'enseignants du ministère de l'éducation nationale, des dispositions de l'art. 3 de la loi 70-2 du 02-01-1970 tendant à faciliter l'accès des officiers à des emplois civils du 23 novembre 1970. Cet accès a été élargi peu à peu à toutes les catégories de militaires, de carrière, sous contrat ou commissionnés, désireux d'accéder à un emploi civil au sein de la fonction publique par le dispositif de l'article L4139-2 du code de la défense.

Le président de la commission est nommé par arrêté du Premier ministre et choisi parmi les membres du Conseil d'État, pour une durée de quatre ans renouvelable. La commission compte également :

- un vice-président nommé dans les mêmes conditions que le président et choisi parmi les membres du Conseil d'État ou de la Cour des Comptes ;
- le directeur général de l'administration et de la fonction publique ou son représentant²⁰⁴ ;
- deux représentants du ministre des armées (ou du ministre de l'intérieur lorsque la commission examine la demande d'un gendarme), nommés pour quatre ans par arrêté ;
- l'autorité chargée de la gestion du corps d'accueil ou son représentant.

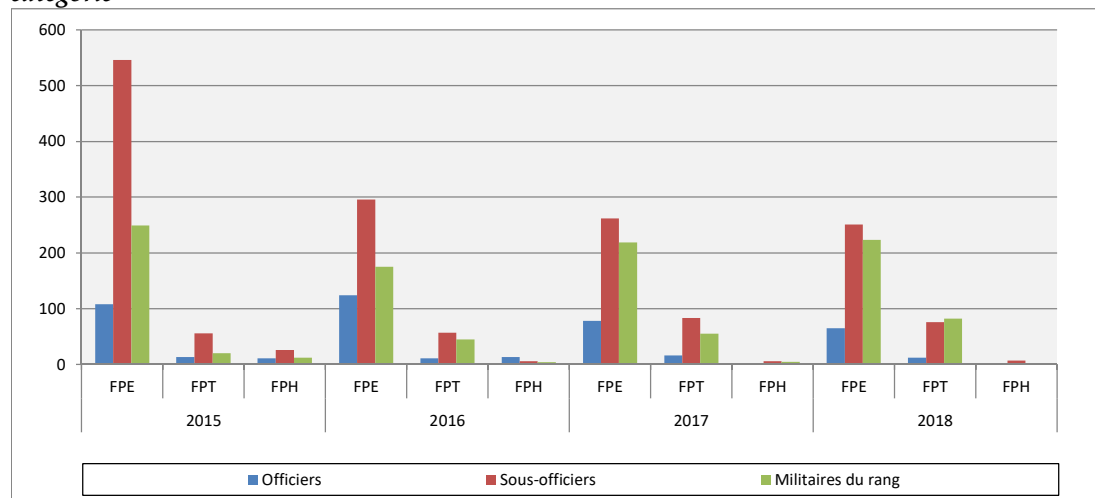
La CNOI dispose d'un secrétariat permanent composé d'un chef de bureau, d'un chef de secrétariat et de deux assistants spécialisés, l'un pour la fonction publique de l'État, l'autre pour la fonction publique territoriale et hospitalière.

La commission est chargée de **vérifier la régularité et le bon déroulement de la procédure de recrutement des militaires candidats à des emplois dans la fonction publique au titre de l'article L4139-2** du code de la défense.

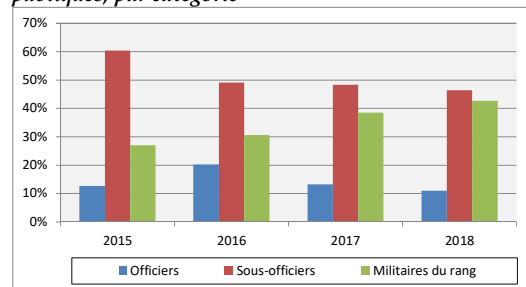
Elle est également chargée d'émettre un avis sur les demandes de fin de détachement, avant terme, de militaires dans un corps ou cadre d'emplois relevant de l'une des trois fonctions publiques ainsi qu'avant les décisions de réintégration ou de maintien en position de détachement.

²⁰⁴ Lorsque la commission traite de détachements dans la fonction publique territoriale, le DGAFP est remplacé par le directeur général des collectivités locales ou son représentant et pour la fonction publique hospitalière, par le directeur général de l'offre de soins ou son représentant.

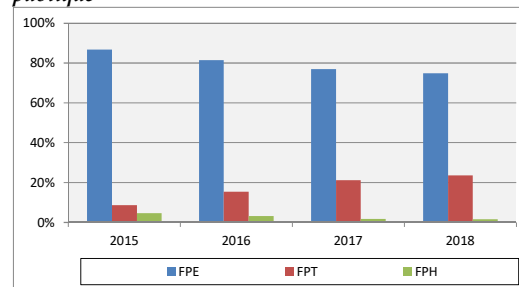
Graphique 1 - Nombre de détachements par l'article L4139-2, par type de fonction publique et par catégorie



Part de militaires détachés dans les 3 fonctions publiques, par catégorie



Part de détachements de militaires, par fonction publique



Source : CNOI.

8 LA COMMISSION DE DÉONTOLOGIE DES MILITAIRES

La loi n° 2016-483 du 20 avril 2016 consacre l'existence de la Commission de déontologie (codifiée à l'article L4122-5 du code de la défense). En application de l'article R*133-2 du code des relations entre le public et l'administration, elle n'est plus soumise à la règle de durée limitée.

La Commission de déontologie des militaires est une instance reconnue par la loi et indépendante dans ses avis. Elle relève directement du ministre des armées. Elle est présidée par un conseiller d'État et composée de membres permanents (représentant de la Cour des Comptes, personne qualifiée, membre du contrôle général des armées (CGA), officiers généraux) et, selon l'appartenance ministérielle du militaire, d'un représentant du ministère concerné et de sa DRH²⁰⁵. Le rapporteur général, membre du corps militaire du CGA, et les rapporteurs, choisis parmi les officiers et les fonctionnaires de catégorie A, en activité ou à la retraite, sont nommés pour trois ans par arrêté conjoint du ministre de la défense, du ministre de l'intérieur et du ministre chargé de la mer (R4122-9).

²⁰⁵ Membres nommés pour 3 ans par décret : un conseiller d'État ou son suppléant, membre du Conseil d'État, qui la préside ; un conseiller maître à la Cour des Comptes ou son suppléant, membre de la Cour des Comptes ; Une personnalité qualifiée ou son suppléant ; un membre du contrôle général des armées ou son suppléant, membre du contrôle général des armées ; quatre officiers généraux ou leurs suppléants, officiers généraux. Membres désignés par le ministre compétent : un officier général de gendarmerie ou son suppléant, appelé à siéger lorsque la commission examine la situation d'un militaire de la gendarmerie nationale ; un officier général d'un corps relevant du ministre chargé de la mer ou son suppléant, officier général, appelé à siéger lorsque la commission examine la situation d'un militaire appartenant à un corps relevant du ministre chargé de la mer. Le directeur des ressources humaines du ministère de la défense ou son représentant ou, pour les militaires de la gendarmerie nationale, le directeur chargé des personnels militaires de la gendarmerie nationale du ministère de l'intérieur ou son représentant ou, pour les militaires appartenant à un corps relevant du ministre chargé de la mer, le directeur du service gestionnaire de ces militaires ou son représentant. (source : R4122-18 du code de la défense).

La Commission de déontologie des militaires a pour mission de **sécuriser juridiquement le départ des militaires vers le secteur privé afin de prévenir toute situation de prise illégale d'intérêts** (article 432-13 du code pénal). Elle examine la compatibilité de l'activité lucrative envisagée par le militaire avec ses fonctions antérieures.

La commission rend, dans un délai d'un mois à compter de la date d'enregistrement de la demande, un avis :

- de compatibilité avec ou sans réserves ;
- d'incompatibilité ;
- constatant que la demande ne relève pas de la compétence de la commission ;
- d'incompatibilité en l'état, par manque d'informations fournies²⁰⁶.

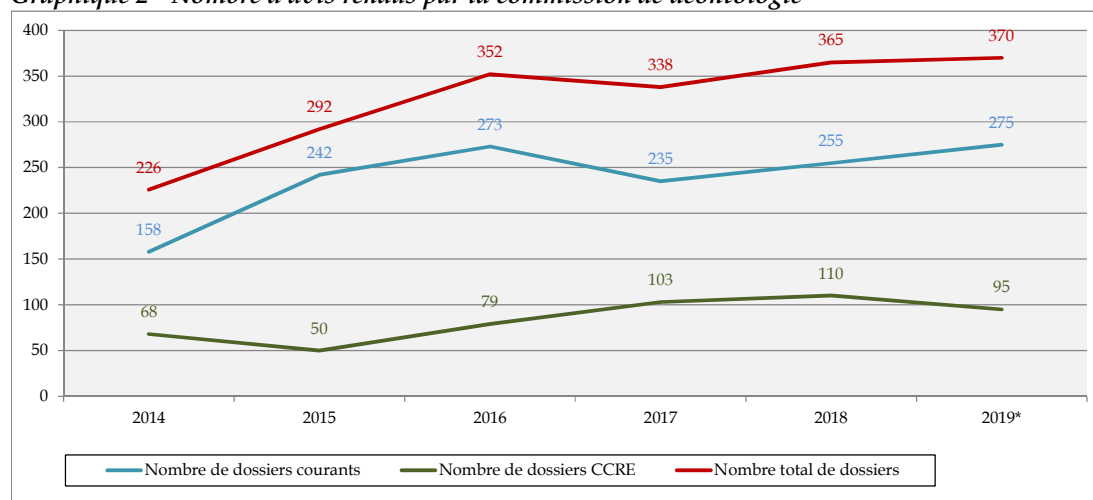
L'absence d'avis de la commission à l'expiration d'un délai d'un mois à compter de la date d'enregistrement de la demande, considérée comme complète, vaut avis de compatibilité (R4122-24).

L'avis de la Commission de déontologie des militaires est transmis au ministre dont relève l'agent. Le ministre se prononce sur la compatibilité de l'activité privée du militaire avec les dispositions de l'article L4122-5 dans le délai de deux mois à compter de l'enregistrement de la demande considérée comme complète, après avis de la Commission de déontologie des militaires.

L'absence de décision dans ce délai vaut décision implicite de rejet de la demande.

La décision du ministre est transmise au service gestionnaire, qui la notifie à l'intéressé, et à la Commission de déontologie des militaires.

Graphique 2 - Nombre d'avis rendus par la commission de déontologie



Source : 23^e rapport annuel de la commission de déontologie des militaires.

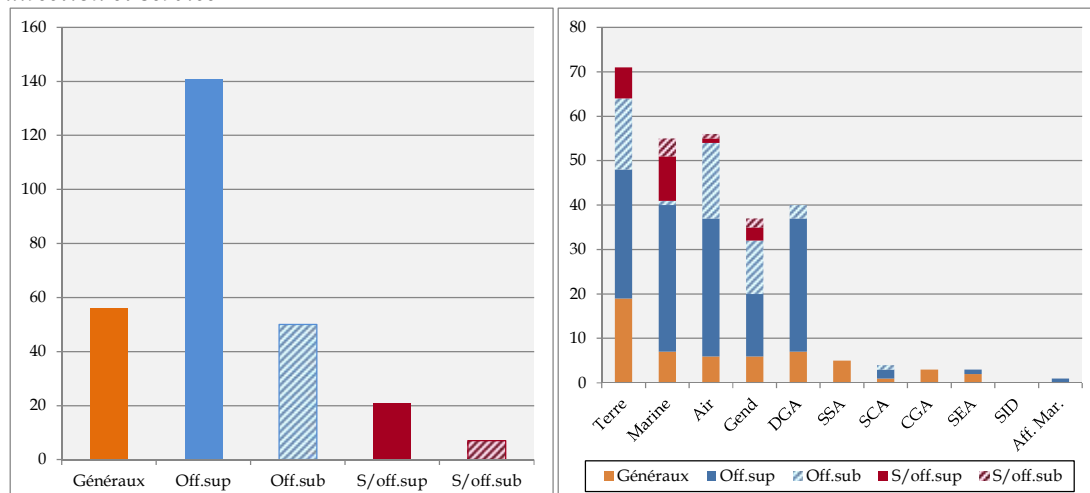
Nota : CCRE : congé pour création ou reprise d'entreprise.

(*) Le nombre de dossiers est supérieur au nombre de militaires présentant des dossiers car d'une part un militaire peut présenter plusieurs dossiers lors de son départ s'il a plusieurs projets alternatifs avancés et, d'autre part, après avoir été recruté par une entreprise, il peut la quitter dans l'année et déposer un autre dossier.

En 2019, 263 militaires ont suivi cette procédure pour 275 dossiers courants. Au total, 358 militaires pour 370 dossiers.

²⁰⁶ R4122-2 du code de la défense.

Graphique 3 - Nombre d'avis rendus sur les dossiers courants, en 2019, par catégorie et par armée, direction et service



Source : 23^e rapport annuel de la commission de déontologie des militaires.

9 LE RELAIS DU MONDE PROFESSIONNEL ET DES ASSOCIATIONS

Afin d'appuyer la reconversion des militaires, les chaînes de reconversion du ministère des armées et de la gendarmerie entretiennent des relations avec les employeurs potentiels et les associations, qu'elles soient professionnelles ou corporatives. Ainsi, Défense mobilité affiche travailler avec plus de **7 000 PME** sur l'ensemble du territoire national et a mis en œuvre plus de **30 conventions de partenariats** avec de grands groupes, des fédérations et des associations professionnelles.

Ces partenariats permettent aux militaires engagés dans une reconversion d'accéder plus facilement aux offres d'emploi de ces groupes et d'être pris en compte de manière privilégiée par leurs services de recrutement.

Schéma 3 - Les entreprises partenaires de Défense mobilité



Source : Défense mobilité.

Le lien avec les grandes entreprises est également entretenu avec le mouvement des entreprises de France (MEDEF) à travers le **comité liaison défense (CLD) du MEDEF**. Instance interne à l'organisation patronale, créée dans la continuité d'une coopération lancée en 1988, le CLD du MEDEF est animé par un officier d'active, secrétaire général, détaché par le ministère des armées au sein du MEDEF en tant qu'officier de liaison. Ce partenariat, renouvelé en décembre 2014, a pour **objectif d'entretenir le lien entre monde militaire et celui de l'entreprise**. A travers des actions concrètes²⁰⁷, il favorise la connaissance mutuelle qui participe à la reconversion du personnel militaire des armées et de la gendarmerie.

²⁰⁷ Le CLD du MEDF organise des visites d'entreprises, des cycles d'information sur le monde de l'entreprise, des visites de sites militaires, des conférences et des témoignages, notamment d'anciens militaires qui ont eu une deuxième carrière professionnelle dans le secteur privé.

Des liens sont également entretenus avec des associations corporatives. Auparavant, ce lien a été assuré pendant 40 ans²⁰⁸ par l'association pour la reconversion civile des officiers et des sous-officiers (ARCO). Constituée d'associations d'anciens militaires, l'ARCO proposait des prestations d'aide à la reconversion (conseil, orientation, accompagnement, proposition d'emplois). À sa dissolution fin 2012, une convention a été signée par les principales associations d'officiers²⁰⁹ pour créer une plateforme inter-associative, « *cap vers une seconde carrière* » (CAP2C) qui représente 25 000 adhérents. Orientée vers la population officier, la plateforme propose un accompagnement personnalisé à tout officier concerné par la reconversion en collaboration avec Défense mobilité et en complément des associations membres.

Exemple d'un maillon existant : le Service Carrière de l'AEN (association des anciens de l'Ecole Navale)

Le Service Carrière de l'AEN a pour mission d'aider les officiers de la Marine, quelle que soit leur origine, à réussir leur reconversion. Les objectifs de cette aide sont de faire prendre conscience des réalités du monde civil, d'aider à construire un projet professionnel réaliste et réalisable et de permettre d'obtenir un emploi correspondant au projet.

Au-delà de l'aide à la réflexion amont sur leur orientation, le Service Carrière affecte un ancien officier reconverti depuis quelques années dans le monde civil comme conseiller du candidat au départ afin de lui faire part de son expérience et de l'accompagner dans sa démarche de reconversion (établissement puis validation du projet professionnel, recherche active de postes, accompagnement jusqu'à la fin de la période d'essai).

Le Service carrière propose également l'organisation d'ateliers de formation ou d'information, la mise en relation avec des membres du « Carré officiers », groupe sélectionné de 170 anciens officiers de la marine en activité professionnelle civile, pour aider à conforter ou non le projet professionnel, les services du G16+ (association des services emploi-carrière de 23 grandes écoles françaises et de l'IESF -association des Ingénieurs Et Scientifiques de France-).

Le Service Carrière est ouvert également aux officiers déjà reconvertis dans le civil et qui veulent changer d'emploi ainsi qu'aux conjoints.

Les officiers s'adressant au Service carrière le font en complément ou en place de l'accompagnement assuré par Défense mobilité (une convention est mise en place) et la MRO et bien sûr en toute confidentialité.

Il existe parallèlement d'autres associations qui œuvrent pour la reconversion des militaires en proposant leur réseau, souvent lié à une armée ou à un service²¹⁰, et leurs propres services d'accompagnement. Il s'agit d'actions d'entraide et de solidarité qui concernent également les militaires blessés et les familles endeuillées²¹¹.

²⁰⁸ L'ARCO était une association loi 1901 créée en 1972 par le ministère de la Défense.

²⁰⁹ L'AEA (Association des anciens élèves de l'école de l'air) qui fédère les associations air, l'AEN (association des anciens élèves de l'école navale) / alliance navale qui fédère les associations marine, la Saint-Cyrienne, association des officiers de recrutement direct terre, l'ASCVIC (Association des Saint-Cyriens dans la vie civile), l'épaulette (association des officiers des recrutements internes et contractuels terre, services communs et gendarmerie), l'AOAC (association des officiers aviateurs dans les carrières civiles) et l'ACA (association des commissaires des armées).

²¹⁰ Par exemple, l'association *Implic'Action*, un réseau d'anciens militaires et civils reconvertis apportant son aide et ses services au profit des personnels de la défense et de leurs conjoints pour à se positionner sur le marché de l'emploi, ou l'association nationale des officiers de carrière en retraite (ANOCR).

²¹¹ Par exemple, l'association *Castel Mauboussin*, association dédiée à la reconversion professionnelle des militaires handicapés dans les métiers de l'aéronautique, l'association *solidarité défense* ou *terre fraternité*.

ANNEXE 7

LES VOIES DU RETOUR À L'EMPLOI ET PRESTATIONS OFFERTES

ANNEXE 7

LES VOIES DU RETOUR À L'EMPLOI ET PRESTATIONS OFFERTES

Les dispositifs d'accompagnement vers l'emploi sont **multiples et variés**. Principalement destinés à aider les militaires qui recherchent une transition professionnelle dans le secteur privé, ils sont aussi constitués de prestations accompagnant les militaires vers un emploi public. Ces dispositifs vont des séances d'information initiale collectives aux formations professionnelles en milieu civil ou militaire correspondant à un projet professionnel.

1 LE PARCOURS TYPE D'ACCOMPAGNEMENT D'UN MILITAIRE CANDIDAT À UNE RECONVERSION

Le dispositif mis en œuvre pour accompagner le militaire s'engageant dans une transition professionnelle dans le monde civil repose sur un parcours type constitué de trois étapes.

Information et diagnostic

Le parcours type du militaire débute par une information générale, collective, dont l'objectif est de présenter le parcours et l'offre de service disponible au sein des chaînes de reconversion (pilotées par Défense mobilité pour le ministère des armées et par le bureau de la valorisation et de la transition professionnelle au sein de la gendarmerie). Les prestations d'information doivent intervenir 18 à 24 mois avant le départ du militaire afin de faire prendre conscience au candidat à la reconversion des différentes étapes de la transition professionnelle et d'anticiper les délais de la démarche. Cette information est fondée sur :

- des réunions d'information collective sur l'offre globale de service et sur certaines thématiques comme l'accès à l'emploi public, l'entrepreneuriat, la certification professionnelle et la validation des acquis de l'expérience (VAE) ;
- des sessions d'information collective au profit des officiers ;
- à l'issue, le militaire est reçu en entretien diagnostic par un conseiller en transition professionnelle (CTP) afin de définir une stratégie d'accompagnement personnalisée et adaptée à chaque profil.

Orientation et validation du projet professionnel

L'orientation est une phase d'exploration (bilan personnel et professionnel, sensibilisation sur les métiers en tension et les bassins porteurs d'emploi) dont l'objectif est de dégager des pistes de projet professionnel et de vérifier l'adéquation avec les compétences et les aptitudes du candidat. La validation du projet est réalisée conjointement par le militaire et le conseiller qualifié.

Elle permet notamment d'identifier les besoins de formation ou de prestation²¹² nécessaires à la mise en œuvre du projet professionnel et de définir l'aide envisagée pour y parvenir. En 2019, 5 456 prestations d'information et d'orientation, individuelles ou collectives, ont été délivrées.

Accès à l'emploi.

Cette phase essentielle qui doit mener vers l'emploi peut elle-même être décomposée en deux phases :

- **La phase de la préparation à l'emploi** consiste à fournir au candidat les techniques de recherche d'emploi (TRE) adaptée aux modalités de recrutement observées dans le secteur d'activité et le niveau d'emploi visés (CV, lettre de motivation, développement de son réseau...). Elle permet au candidat de valoriser son parcours, ses compétences, son savoir-être et d'être plus efficace dans les techniques de prospection en vue d'accéder rapidement à l'emploi. Les TRE peuvent être complétées d'une prestation spécifique de préparation à l'emploi en fonction du projet.
- **La phase de l'accompagnement vers l'emploi** et correspond à la mise en œuvre du projet professionnel et se traduit par une recherche active qui démarre généralement un à trois mois avant la disponibilité à l'emploi. Elle consiste à :

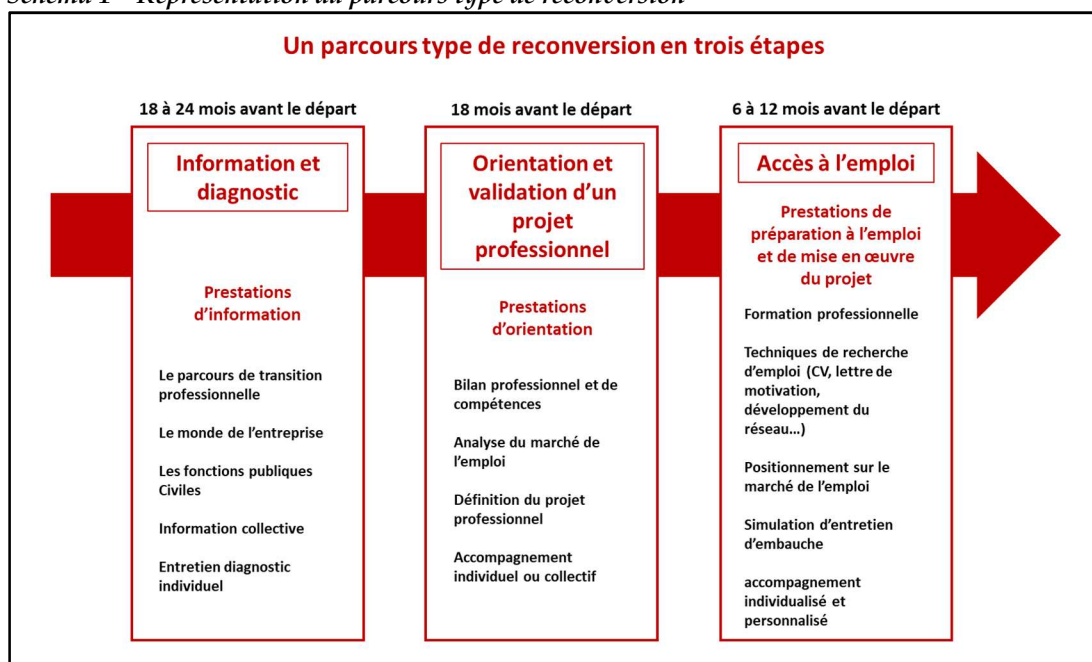
²¹² Par exemple, un besoin d'accompagnement pour la création ou la reprise d'une entreprise.

- le cas échéant, sous réserve de validation, faire bénéficier au candidat une formation professionnelle, un stage ou tout autre prestation pouvant appuyer la réalisation du projet professionnel ;
- accompagner le candidat dans ses recherches d'emploi en mettant à profit les réseaux entretenus par Défense mobilité et la gendarmerie. Cette mobilisation s'appuie notamment sur les structures territoriales de la reconversion.

Le candidat est suivi jusqu'à son recrutement et sa bonne intégration dans l'emploi.

En 2019, 8 355 prestations d'accompagnement direct vers l'emploi ont été accordées.

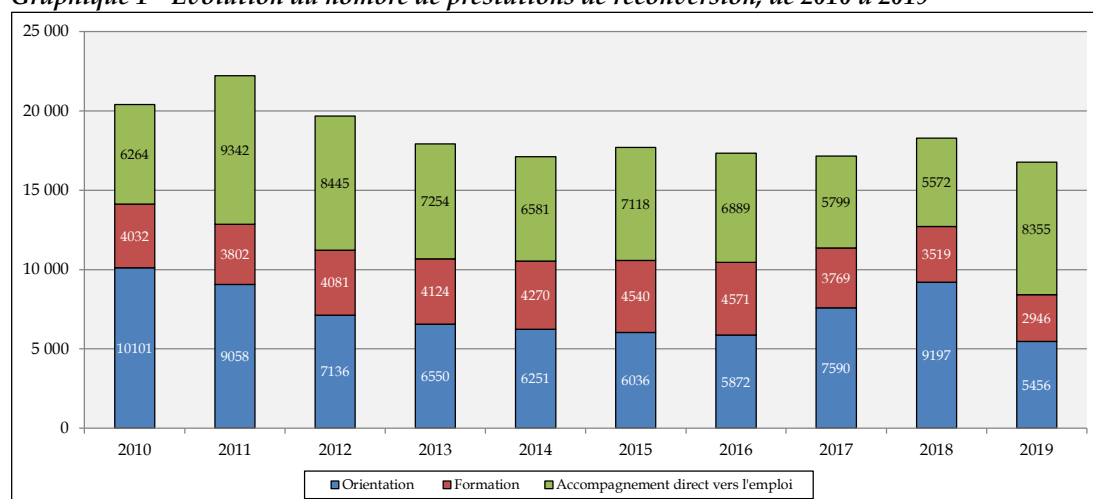
Schéma 1 – Représentation du parcours type de reconversion



Source : HCECM.

Ce parcours type est mis en œuvre par les conseillers en transition professionnelle selon le principe d'un accompagnement individualisé et personnalisé. À partir de l'entretien diagnostic, cet accompagnement est adapté au profil du candidat, en fonction de sa disponibilité et de son autonomie pour la démarche, de ses échéances et de l'existence, voire de l'avancement d'un projet professionnel.

Depuis 2013, le nombre de prestations délivrées par Défense mobilité est globalement stable (16 757 en 2019).

Graphique 1 - Évolution du nombre de prestations de reconversion, de 2010 à 2019

Source : DRH-MD/Défense mobilité, Bilan reconversion (éditions successives).

Champ : forces armées.

2 LA FORMATION

Une formation professionnelle est envisagée dès lors qu'un candidat ne détient pas les compétences requises pour exercer le métier auquel il se destine. Cette formation doit débiter avant la date de radiation des cadres ou des contrôles ou de placement en position de non-activité. Lorsque le besoin est avéré, plusieurs dispositifs sont accessibles :

- les formations professionnelles en milieu militaire (FPMM) au CMFP ;
- les formations professionnelles en milieu civil, sous marché ou convention individuelle ;
- les cycles d'enseignement.

2.1 LES FORMATIONS PROFESSIONNELLES EN MILIEU MILITAIRE

Les formations professionnelles en milieu militaire sont réalisées au sein du CMFP pour tous les militaires, y compris ceux de la gendarmerie. La durée de formation varie de six semaines à onze mois selon les objectifs définis par le répertoire national des certifications professionnelles. Ce type de formation est sanctionné par un examen final réalisé sous forme d'essai professionnel devant un jury de professionnels du secteur d'activité concerné. Pour certaines formations, le cursus est validé par un certificat de qualification professionnel, comme pour la branche professionnelle de la métallurgie (CQPM). Des périodes pratiques en entreprises permettent aux stagiaires de préparer leur retour à la vie civile et l'accès à un emploi.

Le CMFP propose des formations professionnelles dans une **cinquantaine de métiers** répartis dans **9 secteurs d'emploi** : aéronautique, bâtiment, génie climatique, industrie, mécanique, réseaux/télécommunications/informatique, sécurité, tertiaire et services à la personne, transport et logistique.

2.2 LES FORMATIONS PROFESSIONNELLES EN MILIEU CIVIL

Défense mobilité conclut avec des organismes spécialisés des marchés portant sur des prestations de formation professionnelle et propose un catalogue de **570 prestations de formation** dans des secteurs d'activités très variés : transport de marchandises, de voyageurs, de personnes ; logistique ; bâtiment et travaux publics ; métiers du tertiaire (commerce, vente, ressources humaines, informatique, service à la personne) ; sécurité privée ; métiers en milieu hyperbare (scaphandrier) ; mécanique ; métallurgie ; sports.

Lorsque l'offre n'existe pas au CMFP ou sous marché public, les candidats peuvent bénéficier de prestations sous convention individuelle.

Le financement des actions de formation professionnelle est réparti entre l'État et le candidat. Il est plafonné à 12 000 € pour l'État.

Une participation financière peut être demandée au candidat, selon son statut et son droit à pension ; la part de l'État variant de 70 à 100 % et celle du candidat de 30 à 0 %, sous plafond.

2.3 LES CYCLES D'ENSEIGNEMENT

Les militaires qui ont suivi à leurs frais un ou plusieurs cycles d'enseignement en vue de préparer leur reconversion peuvent prétendre, sous conditions, au remboursement de tout ou partie des frais engagés²¹³. Les cycles d'enseignement doivent avoir commencé dans les 5 ans précédant la date de radiation des cadres ou des contrôles ou le placement en position de non-activité ; ils peuvent se poursuivre au-delà.

Pour les militaires placés en congé de longue maladie (CLM) ou en congé maladie de longue durée (CLDM) pour une affection en lien avec le service, les cycles d'enseignement peuvent être réalisés sans limite de temps avant la radiation des cadres ou des contrôles.

Par ailleurs, les dispositions temporelles ne s'appliquent pas aux militaires de moins de 4 ans de service reprenant des études dans les 9 mois suivant leur radiation des cadres ou des contrôles.

La demande de remboursement doit être déposée dans les 24 mois suivant la date de radiation ou de placement en position de non-activité et doit être justifiée par un retour à l'emploi. Le montant du remboursement est plafonné à 4 500 €. Pour les militaires de moins de 4 ans de service, le plafond est de 3 000 €.

3 LA PRÉPARATION AU MÉTIER D'ENTREPRENEUR

3.1 LA TRANSITION PROFESSIONNELLE VERS L'ENTREPRENARIAT

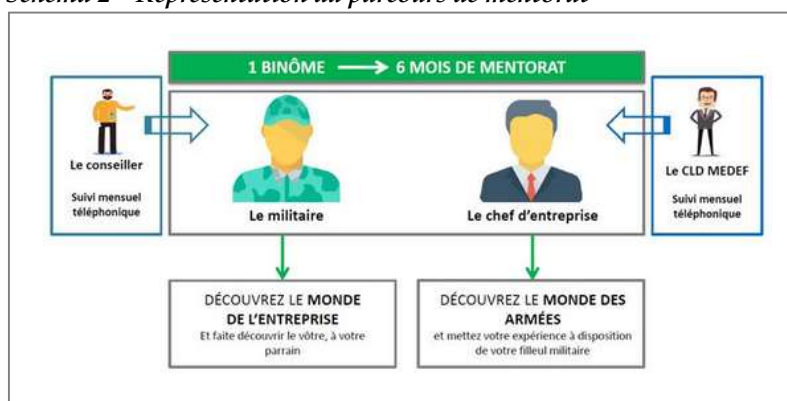
Chaque année, Défense mobilité accompagne entre 400 et 500 porteurs d'un projet. Dans le cadre du **parcours de préparation au métier de chef d'entreprise**, Défense mobilité a passé un marché public pour la transition professionnelle vers l'entrepreneuriat. Ce marché a pour objet la réalisation de prestations d'accompagnement à la création ou reprise d'entreprise (montage, réalisation et suivi du projet ; suivi post-crétion/reprise).

3.2 LE PARCOURS DÉFENSE-ENTREPRENEURS

Créé en février 2014, le **parcours Défense-Entrepreneurs** est le fruit d'un partenariat entre le mouvement des entreprises de France (Medef), par l'intermédiaire du comité liaison défense (CLD), et le ministère des armées. Ce **parcours de mentorat**, d'une durée de 6 mois, repose sur un binôme entre un mentor, chef d'entreprise, et un militaire souhaitant se lancer dans la création ou la reprise d'une entreprise. Chacun sera amené à découvrir le monde de son binôme, par des échanges et immersions réciproques, dans une logique de rapprochement et de promotion de la culture d'entreprise.

Entre 15 et 20 militaires bénéficient chaque année de cet accompagnement.

²¹³ Instruction n° 0001|18009435/ARM/SGA/DRH-MD/ARD du 25 octobre 2018 relative aux modalités de financement des prestations liées à la reconversion des militaires.

Schéma 2 – Représentation du parcours de mentorat

Source : DRH-MD/Défense mobilité.

4 LES INCITATIONS AU RECRUTEMENT

Qu'il s'agisse de la période d'adaptation en entreprise (PAE) ou de la période de formation gratuite en entreprise (PFGE), ces deux dispositifs ont pour objectif de favoriser le retour à l'emploi du militaire en s'immergeant dans une entreprise une fois que le projet professionnel est défini. Ces dispositifs sont mis en place après accord du gestionnaire sous congé de reconversion puis, si nécessaire, sous congé complémentaire de reconversion²¹⁴. Pendant ces périodes, le militaire continue de percevoir une solde indiciaire²¹⁵.

4.1 PÉRIODE D'ADAPTATION EN ENTREPRISE (PAE)

La PAE²¹⁶ a pour objectif de permettre au bénéficiaire de se familiariser avec les conditions de travail en entreprise privée ou tout autre organisme d'accueil de la fonction publique (sur un poste de contractuel exclusivement), afin d'intégrer un poste au plus tôt.

La PAE doit permettre au futur employeur d'évaluer la capacité du bénéficiaire à s'adapter au poste de travail correspondant au métier visé et pour lequel il dispose des compétences techniques. Cette prestation, d'une durée de 2 à 4 mois, se déroule sous congé de reconversion et fait l'objet d'une convention. Elle peut être utilisée seule ou en complément d'une formation de courte durée. À l'issue de la période, l'entreprise propose au candidat un contrat de travail à durée indéterminée (CDI) ou à durée déterminée (CDD) d'au moins 6 mois.

4.2 PÉRIODE DE FORMATION GRATUITE EN ENTREPRISE (PFGE)

La PFGE²¹⁷ a pour objectif de permettre au bénéficiaire de recevoir une formation complémentaire non qualifiante encadrée par un tuteur et/ou de bénéficier d'une première expérience en milieu professionnel privé ou public. Cette prestation se déroule sous congé de reconversion et fait l'objet d'une convention. Elle peut être utilisée seule comme avant ou après une formation professionnelle courte et sa durée doit être adaptée au juste besoin.

La PFGE n'a pas vocation à recruter le candidat sur le poste occupé pendant la formation. À l'issue de la période, l'entreprise n'est pas tenue de proposer un contrat au candidat.

²¹⁴ Sous période de reconversion ou période complémentaire de reconversion pour le militaire placé en congé du blessé, congé longue maladie ou longue durée pour maladie.

²¹⁵ Ainsi que l'indemnité de résidence, le supplément familial de solde, l'indemnité pour charges militaires (ICM) et, le cas échéant, une majoration de l'indemnité pour charges militaires (en congé complémentaire de reconversion, le militaire ne touche plus l'ICM).

²¹⁶ Note technique n° 44433/DEF/SGA/DRH-MD/ARD du 21 décembre 2015 relative aux modalités d'exécution des dispositifs d'incitation au recrutement, la « Période d'adaptation en entreprise » (PAE) et la « Période de formation gratuite en entreprise (PFGE), au profit des militaires.

²¹⁷ Note technique n° 44433/DEF/SGA/DRH-MD/ARD du 21 décembre 2015 relative aux modalités d'exécution des dispositifs d'incitation au recrutement, la « Période d'adaptation en entreprise » (PAE) et la « Période de formation gratuite en entreprise (PFGE), au profit des militaires.

5 LES CONTRATS EN ALTERNANCE

L'objectif de ces contrats est d'apporter une formation combinant des périodes d'enseignement théoriques et pratiques, dispensés dans un établissement dédié, et des immersions en milieu professionnel permettant de qualifier le militaire et de favoriser un retour à l'emploi pérenne. La position statutaire et les conditions de rémunération sont les mêmes que celles appliquées pour une PAE ou une PFGE.

5.1 LE CONTRAT DE PROFESSIONNALISATION

Le contrat de professionnalisation est un contrat de travail, dans une structure assujettie à la contribution unique à la formation professionnelle et à l'alternance²¹⁸, à durée indéterminée (CDI) ou à durée déterminée (CDD) d'une durée minimale de 6 à 12 mois, qui comporte une alternance avec des périodes d'enseignement en vue d'acquérir une qualification enregistrée au répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) et ouvrant droit à un certificat de qualification professionnelle (article L6314-1 du code du travail).

5.2 LE CONTRAT D'APPRENTISSAGE

Le contrat d'apprentissage est un contrat de travail de type particulier, conclu entre un apprenti ou son représentant légal et un employeur du secteur privé ou public (L6221-1), à durée limitée ou indéterminée, qui permet d'associer en alternance une formation dans une ou plusieurs entreprises et des enseignements dispensés dans un centre de formation d'apprentis (L6211-2), en vue de l'obtention d'un diplôme ou d'un titre sanctionnant la qualification professionnelle.

6 LA CERTIFICATION PROFESSIONNELLE

6.1 GÉNÉRALITÉS SUR LA CERTIFICATION PROFESSIONNELLE

Il existe quatre types de titres reconnus dans le système éducatif français :

- le **diplôme national** atteste de la réussite à un examen organisé et validé par l'État qui en garantit la qualité. Leur niveau est reconnu à l'échelle nationale comme européenne avec le système ECTS. Ils sont délivrés le plus souvent au nom du ministère de l'Éducation nationale et du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche ;
- le **diplôme d'État**, délivré obligatoirement par un ministère, qui est obtenu à l'issue de certaines formations, dans plusieurs branches d'activité. Le diplôme d'État est souvent requis pour l'exercice de professions réglementées, notamment dans le champ de la santé, du social, de l'animation et du sport ;
- le **diplôme professionnel**, délivré obligatoirement par un ministère, qui est obtenu à l'issue de certaines formations, dans plusieurs branches d'activité. Le diplôme professionnel est souvent requis pour l'exercice d'une profession, notamment dans le champ de l'artisanat ;
- la **certification professionnelle** est une reconnaissance, par une attestation matérialisée, d'une maîtrise professionnelle par l'État, ou le plus souvent, par des organisations professionnelles avec le biais des conventions collectives.

La **certification professionnelle**, est donc un diplôme professionnel dont le niveau est reconnu par l'État et validé par un organisme officiel, France compétences²¹⁹. Chaque certification est

²¹⁸ Article L6131-1 du code du travail : tous les employeurs, sauf l'État, les collectivités territoriales et leurs établissements publics à caractère administratif (EPA).

²¹⁹ La gestion du système de la certification professionnelle est assurée par la commission de la certification professionnelle (CCP) de France compétences qui succède à la commission nationale de la certification professionnelle (CNCP). Créée par le décret n°2018-1172 du 18 décembre 2018, elle se compose de 19 membres (État, Régions, partenaires sociaux). Elle gère l'offre de certification professionnelle dans le RNCP complété par le répertoire spécifique (RS), élabore le nouveau cadre national des certifications professionnelles et veille à la

enregistrée et inscrite sur le **répertoire national des certifications professionnelles (RNCP)**²²⁰ géré par France compétences. Cette certification est centrée sur les compétences liées à une fonction professionnelle ou à un métier. En lien direct avec les réalités du travail et répondant aux exigences des entreprises la certification favorise ainsi l'employabilité et l'insertion professionnelle²²¹.

Aujourd'hui, le RNCP compte environ 5 100 certifications dont 2 900 inscrites de droit. Toutes ont une durée de **validité maximale de cinq ans** et sont accessibles par la VAE. Avec la loi du 17 janvier 2022²²², la prise en compte de la **validation des acquis de l'expérience (VAE) comme dispositif de validation est devenue une exigence pour l'enregistrement dans le RNCP**.

Les certifications professionnelles peuvent se préparer :

- en alternance (contrat d'apprentissage, de professionnalisation),
- en temps plein,
- en formation continue,
- et elles sont accessibles par la **validation des acquis de l'expérience (VAE)**. Le candidat « VAE » obtient sa certification, qui a la même valeur qu'une certification obtenue après une formation.

6.2 LA DÉCLINAISON DE LA CERTIFICATION PROFESSIONNELLE AU SEIN DES FORCES ARMÉES

Le **ministère des armées** a obtenu depuis 2002, par la voie de l'enregistrement au RNCP, la reconnaissance officielle de nombreuses qualifications qui donne une meilleure lisibilité aux parcours de carrière et facilite la mobilité professionnelle de ses ressortissants. Cette reconnaissance était obtenue précédemment par le processus d'homologation clos depuis 2006, mais dont les droits restent acquis. Un décret du 14 mai 2020²²³ précise les dispositions réglementaires relatives aux certifications professionnelles délivrées par la ministre des armées et une circulaire du 30 janvier 2019²²⁴ définit les rôles des différentes autorités.

La **ministre des armées est autorité certificatrice**²²⁵ reconnue par France compétences, pour les certifications qui la concerne. Les forces armées et formations rattachées du ministère « autorités certificateurs par délégation » délivre les certifications professionnelles par le biais d'organismes certificateurs (écoles, centres de formation).

Défense mobilité accompagne la mise en œuvre de la politique ministérielle de la certification professionnelle. Elle intervient en soutien des DRH d'armées, directions et services dans l'élaboration de leurs dossiers en vue de l'enregistrement des certifications au RNCP.

cohérence, à la complémentarité et au renouvellement des certifications professionnelles ainsi qu'à leur adaptation à l'évolution des qualifications et à l'organisation du travail.

²²⁰ Régi par l'article L6113-1 du code du travail (loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 « pour la liberté de choisir son avenir professionnel »), le RNCP voit sa gestion déléguée à l'organisme France compétences depuis le 1er janvier 2019. Le RNCP contient la fiche descriptive de chaque certification professionnelle.

²²¹ Les certifications professionnelles concernent de nombreuses filières : informatique, marketing, gestion, hôtellerie-restauration, mode, communication numérique, parfum, cosmétiques, aménagements paysagers, industrie 4.0....

Il existe différents niveaux de certifications, du niveau 3 au niveau 8 (CAP à Bac +8) :

- Niveau 3 (anciennement V) = CAP, BEP ;
- Niveau 4 (anciennement IV) = Bac / bac professionnel ;
- Niveau 5 (anciennement III) = Bac +2 ;
- Niveau 6 (anciennement II) = Bac +3 / +4, licence, licence pro, master 1 ;
- Niveau 7 (anciennement I) = Bac +5, master, master spécialisé, diplôme d'ingénieur ;
- Niveau 8 (anciennement I) = Bac +8, doctorat, etc.

²²² Loi de modernisation sociale n° 2002-73 du 17 janvier 2002 modifiée.

²²³ Décret n° 2020-576 du 14 mai 2020 relatif à la certification professionnelle délivrée par le ministre des armées.

²²⁴ Circulaire n° 0001D19002888 ARM/SGA/DRH-MD du 30 janvier 2019 relative à la procédure de validation des acquis e l'expérience au sein du ministère des armées.

²²⁵ Les autorités certificateurs sont les personnes physiques ou morales responsables de l'attribution des certifications professionnelles. Les organismes certificateurs sont les structures en charge de la mise en œuvre de l'accès et de la délivrance des certifications professionnelles. Parmi les certificateurs, on distingue :

- les ministères représentés par les commissions professionnelles consultatives (CPC) ;
- les partenaires sociaux présents dans les commissions paritaires nationales pour l'emploi (CPNE) et les CPC ;
- les organismes consulaires, qui délivrent leurs propres certifications, enregistrées dans le RNCP et dans le RS ;
- et les organismes de formation.

Tout l'intérêt du dispositif de certification professionnelle au sein du ministère des armées est qu'il **rend les compétences « militaires » compréhensibles** par tous, avec des niveaux associés et constituent des références communes pour les individus et les entreprises, utiles au cours du parcours professionnel surtout au moment d'une reconversion. Parallèlement, la certification constitue une reconnaissance de l'évolution professionnelle du bénéficiaire. Enfin, elle est **un atout précieux dans la recherche d'un emploi** car elle apporte à un employeur potentiel une lisibilité sur les compétences acquises et la preuve de la capacité de son titulaire à exercer une activité professionnelle. Son obtention est de nature à faciliter le reclassement des militaires, à leur juste niveau de compétences, sans qu'ils aient à se former.

Un catalogue recensant l'intégralité des certifications professionnelles enregistrées ainsi que l'historique des homologations, des équivalences et des passerelles est mis à jour tous les six mois et disponible sur le site internet de Défense mobilité. Après une baisse très marquée des titres inscrits de 2009 à 2012 (43 titres en 2012), le ministère des armées a enregistré une remontée des inscriptions pour atteindre en 2020 119 titres de certification professionnelle inscrits au RNCP et 3 titres inscrits au répertoire spécifique.

Tableau 1 - Évolution du nombre de titres de la défense inscrits au RNCP, de 2009 à 2020

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Niveau 7	2	2	2	2	4	6	12	13	11	4	4	6
Niveau 6	20	8	4	6	8	10	12	13	17	20	20	30
Niveau 5	60	54	40	15	15	19	21	22	15	30	30	42
Niveau 4	40	35	27	13	12	20	23	23	19	27	27	32
Niveau 3	2	4	4	7	8	8	8	8	6	9	9	9
Ensemble	124	103	80	43	47	63	76	79	68	90	90	119

Source : DRH-MD/ARD, Bilan reconversion (éditions successives) ; réponse DRH-MD/Défense mobilité à un questionnaire du Haut Comité.

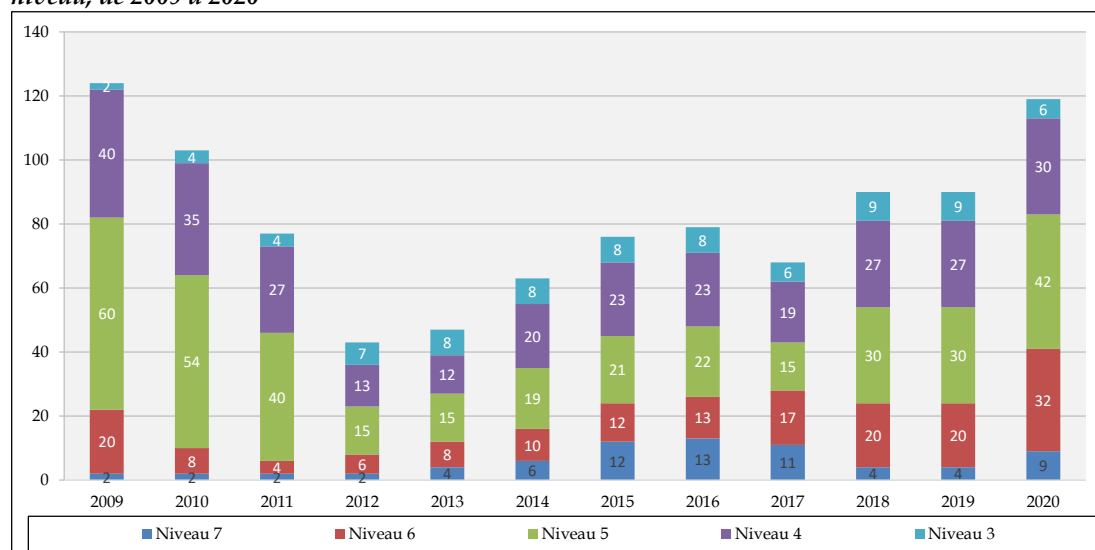
Champ : forces armées.

Les titres de niveau 4 (bac / bac professionnel), 5 (bac+2) et 6 (Bac +3 / +4, licence, licence pro, master 1) sont les plus nombreux. Ils correspondent pour une bonne part à la reconnaissance des formations des sous-officiers qualifiantes et très variées²²⁶. La marine détient le plus grand nombre de titres inscrits mettant en évidence des filières professionnelles de haute technicité²²⁷. En contrepartie, le nombre de titres de niveau 3, qui concerne essentiellement la population des militaires du rang, reste faible.

²²⁶ Par exemple, contrôleur aérien, conducteur de travaux, chef de projet informatique, chef de quart passerelle, gestionnaire logistique, maintenancier aéronautique, second de cuisine, moniteur d'EPMS,...

²²⁷ Ainsi, à titre d'exemple, on trouve les métiers de technicien d'exploitation et de maintenance de système énergie propulsion, d'analyse en acoustique et vibration, de responsable technique d'analyse et d'expertise en machine thermique ou d'atome en propulsion navale.

Graphique 2 - Répartition du nombre de titres de la défense inscrits au RNCP, par année et par niveau, de 2009 à 2020



Source : DRH-MD/ARD, Bilan reconversion (éditions successives) ; réponse DRHA-MD/Défense mobilité à un questionnaire du Haut Comité.

Champ : forces armées. Titres de la défense inscrits au RNCP.

Tableau 2 - Répartition des titres de la défense inscrit au RNCP par armée/service et par niveau, en 2020

	Terre	Air	Marine	DGA	SGA/CFD	OIA	Total
Niveau 7	3	0	3	0	0	3	9
Niveau 6 ¹	8	7	8	0	0	9	32
Niveau 5	8	10	12	0	0	12	42
Niveau 4	0	3	15	2	2	2	30
Niveau 3	1	0	3	1	0	1	6
Ensemble	26	20	41	3	2	27	119

Source : réponse DRH-MD/Défense mobilité à un questionnaire du Haut Comité.

Champ : forces armées.

Les armées sont attentives au sujet de la certification professionnelle. Chaque armée dispose d'une politique de certification professionnelle²²⁸ qui complète la politique des ressources humaines. Ces politiques reposent sur la **singularité des carrières militaires**.

Ainsi, **l'armée de terre** privilégie la certification professionnelle par la voie de formation. Lorsque les compétences enseignées au sein d'une formation militaire peuvent correspondre à celles d'un métier existant dans la société civile, celles-ci font l'objet d'une étude, partagée ou non en interarmées et coordonnée par Défense mobilité, en vue d'une inscription au RNCP. La certification, en valorisant les compétences acquises au cours du parcours professionnel du personnel, contribue à former, valoriser et conserver les ressources humaines.

La politique de certification de **la marine** a pour objectif d'accompagner et de soutenir la politique de recrutement, la politique de gestion des compétences et la politique de reconversion. La politique de certification vise donc à certifier les marins au fur et à mesure de leur progression et à rendre transposable dans le civil la compétence acquise dans la marine. La certification doit permettre au marin, le moment venu, de faire une seconde carrière au juste niveau de compétences, d'emploi et de rémunération. Dans ce but, la marine mène une politique dynamique d'enregistrement de ses formations au RNCP.

²²⁸ On peut noter par exemple la directive n°503582/ARM/RH-AT/PMF/ES/NP du 06/05/2020 relative à la certification professionnelle et à la valorisation des acquis de l'expérience dans l'armée de Terre ou l'instruction n°0-13495-2017/DEF/DPMM/FORM du 05/04/2017 relative à la politique et à la procédure de certification et de validation des acquis de l'expérience au sein de la marine nationale.

- L'accent est mis sur le niveau de brevet supérieur (BS), niveau clé de la carrière des officiers-mariniers. À ce jour, 90 % des formations BS sont enregistrées au RNCP. L'objectif est de certifier au niveau 5 (bac+2) tous les marins titulaires d'un BS.
- Pour les autres niveaux de formation de la marine, le nombre d'enregistrement couvre environ 50 % des formations.
- Une attention particulière est portée aux formations accessibles aux mousses. Enregistrer les formations élémentaires métiers (FEM) accessibles aux mousses fait partie des objectifs prioritaires pour l'avenir.
- Pour ces niveaux, priorité est donnée aux filières professionnelles en tension, notamment celles de l'aéronautique, des systèmes d'information et de communication (SIC) ainsi que sur certains emplois pour lesquels le recrutement est difficile.
- L'enregistrement de tous les niveaux de formation d'une même filière est particulièrement recherché pour son effet sur la fidélisation et sur la motivation.

Cette politique de valorisation des compétences et d'enregistrement des formations au RNCP s'inscrit dans la continuité de celle que la marine a défini depuis la création du RNCP et qui a abouti à l'enregistrement au RNCP de 62 formations suivies par les marins. Elles se répartissent comme suit :

Tableau 3 - Nombre de certifications enregistrées au RNCP par la marine au 1^{er} janvier 2020

Niveaux	7 (Bac+5)	6 (Bac+3)	5 (Bac+2)	4 (Bac)	3 (CAP/BEP)	TOTAL
Nb de certifications enregistrées au RNCP au 01/01/2020	5	18	18	15	6	62

Source : marine nationale.

L'armée de l'air et de l'espace est dans la même démarche de certification professionnelle des formations qu'elles dispensent, en inscrivant ses titres au RNCP dans une dynamique comparable à la marine. L'ambition affichée est de permettre la reconnaissance des compétences des aviateurs et de garantir une employabilité sur le marché du travail. Par exemple, pour les élèves-officiers issus du recrutement interne, l'école de l'air de Salon-de-Provence, en collaboration avec l'université de la méditerranée d'Aix-en-Provence, permet à ces élèves de se voir délivrer un diplôme de l'enseignement supérieur à celui détenu au moment de leur incorporation en qualité d'officier (Licence, Master 1 ou Master 2).

De même, en lien avec l'académie de Poitiers, l'école de formation des sous-officiers de l'armée de l'air de Rochefort, qui est habilitée à délivrer l'enseignement du BTS « aéronautique », a ouvert deux formations, « vecteur » et « avionique », sur deux années. Enfin, le processus de diplomation par voie de VAE permet à des officiers de recrutement « présélection rang » et à des sous-officiers supérieurs volontaires de se voir attribuer une licence professionnelle des métiers de l'industrie aéronautique par l'université de Bordeaux. Ce processus élaboré en partenariat avec cette université en 2018 a permis depuis à 30 sous-officiers d'obtenir une licence professionnelle des métiers de l'industrie aéronautique.

La gendarmerie veille également à la reconnaissance des qualifications professionnelles de ses militaires dans le milieu civil en les valorisant par un enregistrement au répertoire national des certifications professionnelles (RNCP). Appui à la politique de recrutement, de professionnalisation et de fidélisation de son personnel, la reconnaissance des acquis par la formation ou l'expérience fait l'objet d'une attention de la gendarmerie car elle permet de rendre visible une ascension sociale grâce à l'acquisition de diplômes reconnus par l'État. Comme pour les autres forces armées, la promotion interne est au cœur de la politique des ressources humaines²²⁹. La certification est également un moyen d'attirer sur certains métiers peu recherchés de par leurs contraintes et difficultés mais aussi de fidéliser les personnels en créant des parcours de carrière permettant une véritable reconnaissance des qualifications. La gendarmerie est aussi attentive à l'identification des compétences transférables dans le civil pour **faciliter la mobilité, l'accompagnement de transitions professionnelles**, notamment s'agissant de la population des gendarmes adjoints volontaires (GAV). La certification facilite la reconversion des militaires et leur

²²⁹ Une personne peut intégrer la gendarmerie avec un CAP/BEP et terminer sa carrière avec un niveau bac+3/4 en devenant officier rang.

employabilité dans le secteur privé ou public en donnant une visibilité aux employeurs de leurs compétences et niveaux. Les certifications d'adjoint de sécurité intérieure (niveau 3) et d'agent de sûreté et d'intervention dans les territoires (niveau 4), par exemple, attestent que les militaires détiennent le niveau nécessaire pour exercer de nouvelles responsabilités en interne ou en externe dans le cadre d'un projet de reconversion, de formation ou de concours.

Dans cette logique, depuis 2019, la gendarmerie a souhaité développer une **politique de mutualisation au niveau ministériel et interministériel** de manière à étendre les possibilités de reconnaissance des compétences de ses militaires. En 2020, un rapprochement avec le ministère des armées a été effectué dans le cadre de groupes de travail, pour étudier des projets de co-certifications. En 2021, à son initiative, une cellule ministérielle a été créée dans le but d'intégrer les commissions professionnelles consultatives interministérielles qui enregistrent de droit au RNCP les certifications professionnelles des ministères. En 2019 et 2020, 29 certifications professionnelles étaient inscrites au RNCP dont 18 actives en 2019 et 17 en 2020, 14 certifications étaient mutualisées avec la police dont 8 actives.

6.3 L'ACCÈS À LA CERTIFICATION PROFESSIONNELLE DANS LES FORCES ARMÉES

Avant la loi 17 janvier 2002²³⁰, obtenir une certification impliquait d'avoir suivi une formation ; depuis cette date il faut distinguer formation et certification. Selon son article 134, alinéa I, de la loi de 2002 (article L335-5 du code de l'éducation nationale), « *Les diplômes ou les titres à finalité professionnelle sont obtenus par les voies scolaire et universitaire, par l'apprentissage, par la formation professionnelle continue ou, en tout ou en partie, par la validation des acquis de l'expérience* ».

6.3.1 Certification par voie de formation

Tableau 4 - Évolution du nombre de militaires, au sein du MinArm, ayant obtenu une certification par voie de formation, de 2012 à 2020

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Nombre	2 834	3 472	3 505	4 656	5 112	n.d.	4 028	8 857	8 233

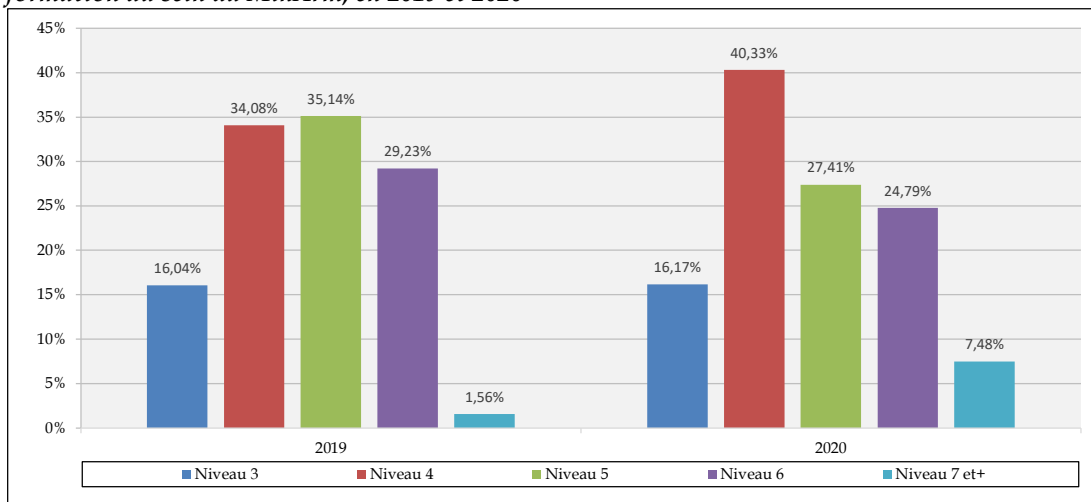
Source : réponse à un questionnaire adressé à Défense mobilité par le Haut Comité.

Champ : militaires captés.

n.d. : non disponible

²³⁰ Loi n°2002-73 du 17 janvier 2002 de modernisation sociale.

Graphique 3 - Répartition, par niveau de diplôme, des certifications attribuées par voie de formation au sein du MinArm, en 2019 et 2020



Source : réponse à un questionnaire adressé à Défense mobilité par le Haut Comité.

Champ : militaires captés.

Tableau 5 - Répartition, par catégories, des certifications attribuées par voie de formation au sein du MinArm, en 2020

	Officiers	Sous-officiers	Militaires du rang
2020	1 423	5 494	1 316

Source : réponse à un questionnaire adressé à Défense mobilité par le Haut Comité.

Champ : militaires captés.

La gendarmerie nationale ne suit que les militaires ayant obtenu une certification professionnelle par formation **sur demande** ; les certifications professionnelles automatiques ne sont pas connues.

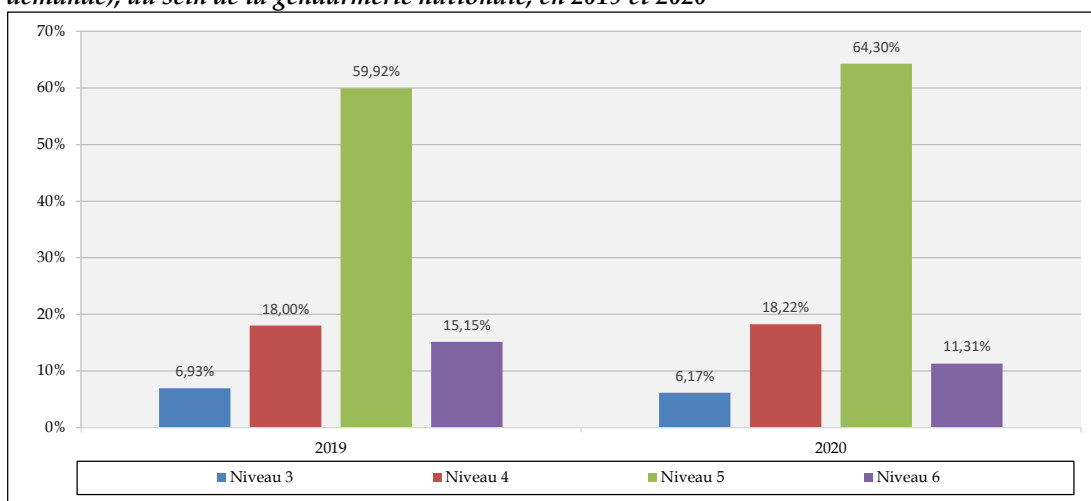
Tableau 6 - Évolution du nombre de certifications attribuées par voie de formation (sur demande), au sein de la gendarmerie nationale, de 2018 à 2020

	2018	2019	2020	Total
Nombre	1 043	1 764	1 419	4 226

Source : réponse à un questionnaire adressé à la gendarmerie nationale par le Haut Comité.

Champ : militaires ayant obtenu une certification professionnelle sur demande (hors certifications professionnelles automatiques).

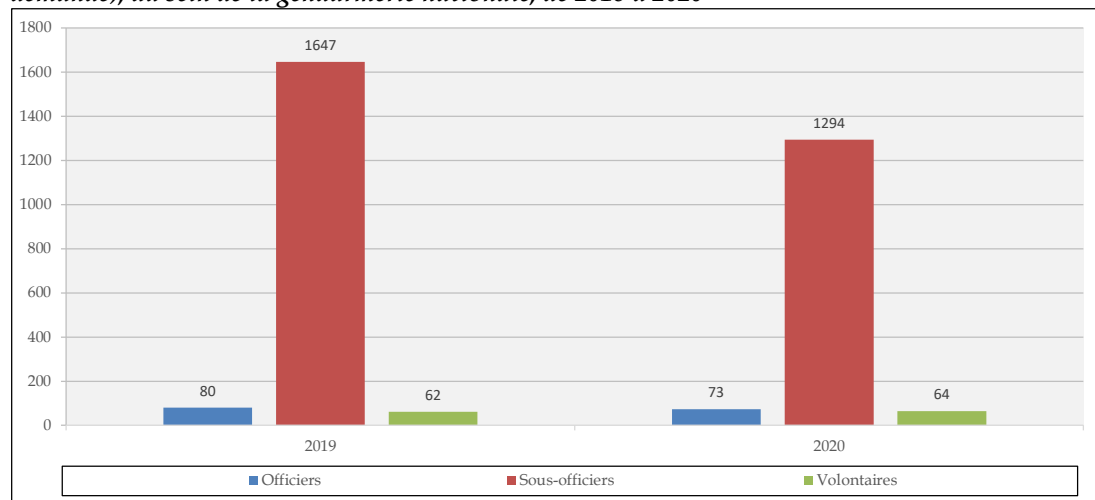
Graphique 4 - Répartition, par niveau, des certifications attribuées par voie de formation (sur demande), au sein de la gendarmerie nationale, en 2019 et 2020



Source : réponse à un questionnaire adressé à la gendarmerie nationale par le Haut Comité.

Champ : militaires ayant obtenu une certification professionnelle sur demande (hors certifications professionnelles automatiques).

Graphique 5 - Répartition, par catégories, des certifications attribuées par voie de formation (sur demande), au sein de la gendarmerie nationale, de 2018 à 2020



Source : réponse à un questionnaire adressé à Défense mobilité par le Haut Comité.

Champ : militaires captés.

6.3.2 Certification par voie de validation des acquis de l'expérience (VAE)

Au ministère des armées, Défense mobilité propose une information, un conseil sur la démarche de validation des acquis de l'expérience, une orientation sur les titres et les diplômes de la Défense ainsi qu'un accompagnement pour les certifications professionnelles du ministère des armées. Le dispositif est ouvert aux militaire, civil de la défense, ancien militaire ou conjoint de personnel du ministère ayant une expérience professionnelle sans posséder le diplôme lié à cette activité.

Une démarche VAE menée pour l'obtention d'une certification délivrée par le ministère des armées est entièrement gratuite. Un accompagnement est proposé tout au long de démarche par un conseiller en transition professionnelle référent VAE.

Les étapes de la validation des acquis de l'expérience

1. Information conseil orientation

Suivre l'une des réunions d'information sur la VAE organisées par les conseillers en transition professionnelle référents VAE présents au sein des pôles et antennes Défense mobilité et de l'Antenne Cadre Supérieur. À l'issue, un entretien est proposé afin de conseiller, de cibler les certifications professionnelles les plus adaptées et d'informer sur les modalités de candidature.

2. Recevabilité

Remplir un formulaire de candidature à remettre aux(x) certificateur(s) retenu(s). Le certificateur vérifie que les conditions sont bien remplies (un an d'expérience, activités en rapport avec la certification visée) et informe de sa décision. La décision de recevabilité favorable permet de poursuivre la procédure.

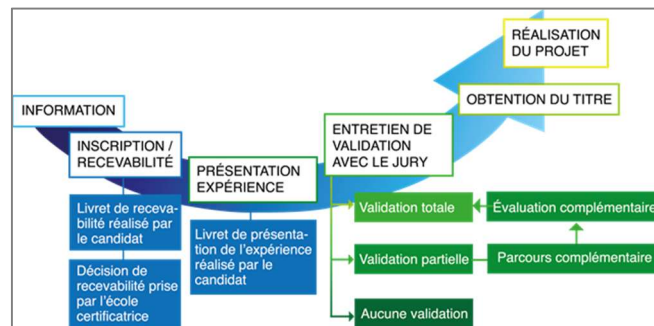
3. Présentation de l'expérience

Constituer le dossier VAE dans lequel présenter son expérience. Un accompagnement méthodologique est possible auprès d'une structure spécialisée proposée par le certificateur (Défense mobilité pour le ministère des armées) ou de tout autre prestataire habilité.

Pour recevoir le dossier VAE ministère des armées, contacter le conseiller en transition professionnelle référent VAE.

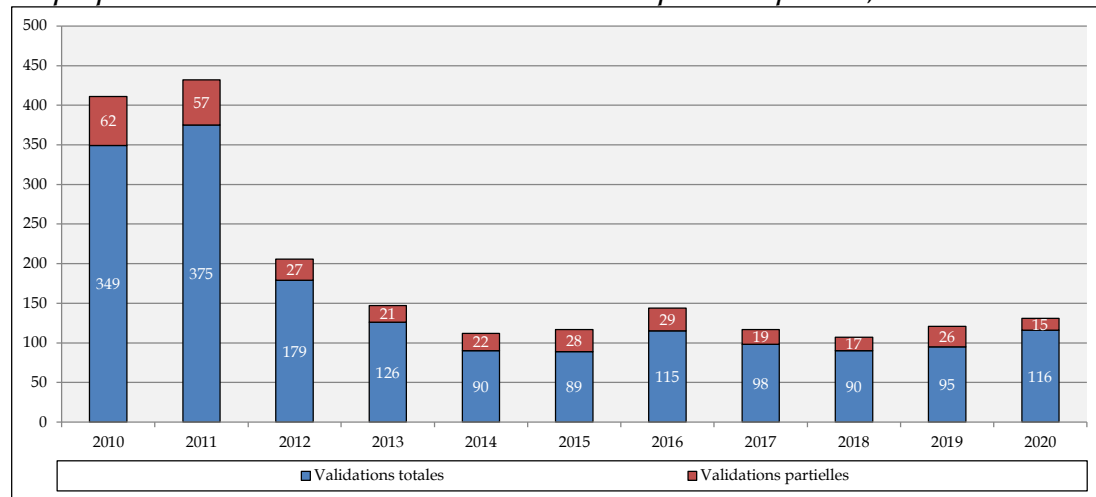
4. Jury de validation

Le dossier est soumis à un jury de validation. Le jury peut compléter son évaluation par un entretien et/ou une mise en situation. Il décide à l'issue d'attribuer tout ou partie de la certification.



Source : Défense mobilité et DPMM.

Graphique 6 - Évolution du nombre de validations des acquis de l'expérience, de 2010 à 2020



Source : réponse à un questionnaire adressé à Défense mobilité par le Haut Comité.

Champ : militaires captés.

Tableau 7 - Certifications par VAE les plus visées sur les 5 dernières années (2016-2020)

Certifications visées	Ministère certificateur	Niveau
Maintienien chef en aéronautique option porteur et avionique	Ministère des armées	5
Responsable en management des organisations	Ministère des armées	6
Manager d'unité fonctionnelle et opérationnelle	Ministère des armées	7
gestionnaire logistique, stockage et répartition des matériels et d'ingrédients	Ministère des armées	4
Formateur professionnel pour adultes	Ministère du travail	5

Source : réponse à un questionnaire adressé à Défense mobilité par le Haut Comité.

Champ : militaires captés.

La gendarmerie nationale suit les demandes de VAE des certifications professionnelles enregistrées au RNCP par l'institution depuis 2018. Aucune VAE n'est répertoriée depuis 2018. Les demandes de VAE hors institution ne sont pas connues.

7 LA RÉORIENTATION PROFESSIONNELLE ET LA RECONVERSION DES MILITAIRES MALADES ET BLESSÉS

Défense mobilité propose un accompagnement vers l'emploi constitué de prestations d'orientation (bilan de compétences, orientation), d'accompagnement (techniques de recherche d'emploi, préparation aux entretiens, création ou reprise d'entreprise, ...), de formations professionnelles (qualifiantes, diplômantes ou certifiantes) et de placement dont le contenu n'est pas différencié pour les militaires malades et blessés.

Depuis 2016, dans le cadre des **plans d'actions ministériels relatif à l'amélioration de la prise en charge des militaires blessés**²³¹, Défense mobilité a mis en œuvre des moyens spécifiques pour accompagner ces derniers dans leur transition professionnelle :

- la création d'un référent national « blessés » à Défense mobilité, qui tient une permanence à l'INI, auprès des cellules d'aide aux blessés des armées et de l'ONACVG ;
- un suivi individualisé et personnalisé apporté par un réseau de 50 conseillers experts dans l'accompagnement en transition professionnelle des militaires blessés, notamment psychiques, et sensibilisés à leurs contraintes (conseillers en transition professionnel référents blessés déployés sur le territoire) ;
- une aide à l'élaboration de leur projet professionnel et sa mise en œuvre, si nécessaire (formation, stage, VAE, création ou reprise d'entreprise...) ;
- une aide à l'accès aux emplois au sein de la fonction publique civile par les voies emplois réservés, L4139-2 et recrutement au titre des bénéficiaires de l'obligation d'emploi (BOE contrat puis titularisation) ;
- le renforcement du dispositif d'accueil du centre militaire de formation professionnelle de Fontenay-le-Comte au profit des militaires blessés ;
- une aide à l'accompagnement dans la mise en relation avec les employeurs privés et publics via un réseau d'entreprises partenaires et à des offres d'emploi ciblées et adaptées aux projets professionnels des candidats ;
- la participation à de nombreux travaux favorisant le retour à l'emploi des militaires blessés, tel que le guide du MEDEF « Des clés pour l'emploi des militaires blessés » en 2019 ou le guide réalisé par Défense mobilité à destination du secteur public « Recruter dans vos équipes un militaire blessé : une richesse pour le secteur public » en 2021.

Défense mobilité travaille en étroite collaboration avec les différents organismes qui soutiennent les militaires blessés : le service de santé des armées (SSA), l'action sociale des armées (ASA), l'office national des anciens combattants et victimes de guerre (ONAC-VG), les référents handicap et les cellules d'aide aux blessés des armées.

²³¹ Cet accompagnement de Défense mobilité s'inscrit notamment dans le cadre du plan d'action ministériel 2019-2022 relatif au « Parcours de rétablissement du militaire blessé psychique » à travers son axe 3 « Consolider les dispositifs d'accompagnement vers l'emploi ».

ANNEXE 8

LES DISPOSITIFS DE RECONVERSION DES MILITAIRES DANS QUELQUES ARMÉES OCCIDENTALES

ANNEXE 8

LES DISPOSITIFS DE RECONVERSION DES MILITAIRES DANS QUELQUES ARMÉES OCCIDENTALES

L'essentiel des données présentées dans cette partie proviennent de la direction générale des relations internationales et de la stratégie (DGRIS) du ministère des armées et des attachés de défense des pays concernés.

1 LA RECONVERSION EN ALLEMAGNE

Dans un pays avec un taux de chômage inférieur à 5 % depuis 2014²³² où la main d'œuvre qualifiée est recherchée, la Bundeswehr rencontre des difficultés de recrutement et de fidélisation et porte donc une grande attention à la reconversion des militaires qui est mise en avant comme un **facteur d'attractivité**.

La politique de reconversion, bien établie, fondée sur un dispositif volumineux doté de moyens conséquents et offrant une large gamme de prestations, est en mesure d'accompagner une grande partie des candidats à la reconversion²³³.

1.1 LA POLITIQUE GÉNÉRALE DE RECONVERSION

1.1.1 L'employeur Bundeswehr et le régime général des pensions

Actuellement, la *Bundeswehr* est l'un des plus grands employeurs de la République fédérale avec près de 184 000 militaires et 81 000 civils (ETPT). Parmi les militaires, 29 % sont de carrière. Les autres servent sous contrat²³⁴ et peuvent effectuer jusqu'à 25 ans de service dans le meilleur des cas.

Les militaires de carrière allemands servent en général jusqu'à la limite d'âge de leur grade²³⁵. S'ils quittent prématurément l'institution, ils ne pourront pas jouir de leur pension à taux plein. A la retraite, ils peuvent exercer une autre activité professionnelle, mais leur pension militaire sera diminuée proportionnellement à leur rémunération, dans le secteur public comme privé.

Pour les officiers généraux, il n'existe pas de deuxième section et ils ne peuvent plus servir au sein de la Bundeswehr ni même porter l'uniforme après leur mise à la retraite. Il n'y a pas de dispositif de reconversion pour eux.

1.1.2 Le service de promotion professionnelle

Unique organisme dédié à la reconversion, le service de promotion professionnelle « *Berufsförderungsdienst der Bundeswehr* » (BFD), a été créé en 1960 à la suite de l'introduction dans la loi relative aux pensions des anciens militaires, du droit à la promotion professionnelle.

Le BFD assiste et conseille les militaires pour choisir un métier, obtenir la qualification professionnelle nécessaire, couvrir leurs besoins financiers et entrer dans le monde du travail civil. Son champ d'action s'est élargi à des actions de formation et de perfectionnement professionnels reconnues par le secteur civil dans le cadre de la formation militaire spécialisée, ainsi qu'à la réinsertion professionnelle des militaires malades ou blessés (en opérations ou non) parallèlement au processus de guérison.

1.2 LE DISPOSITIF MIS EN PLACE

²³² Source Eurostat.

²³³ Taux global de reconversion réussie : 94 %.

²³⁴ Par exemple, les officiers sous contrat peuvent servir au maximum durant 17 ans.

²³⁵ Par exemple : 55 ans pour un sous-officier de carrière, autour de 60 ans pour un lieutenant-colonel ou équivalent, 65 ans pour les généraux (en principe).

Le BFD s'adresse aux militaires sous contrat (militaires du rang, sous-officiers et officiers) effectuant un service actif dont la durée varie de 4 à 25 ans. Parmi les militaires de carrière, seuls sont éligibles les officiers du personnel navigant soumis à une limite d'âge particulière²³⁶. Le BFD n'accompagne pas les conjoints de militaires.

L'action du BFD peut commencer tôt, parfois dès le recrutement, et l'accompagnement personnel peut durer jusqu'à 7 ans après le départ des armées. Dès le temps du service actif, le BFD propose des actions de formation, éventuellement externalisées, destinées à remettre à niveau les connaissances, les adapter ou les développer. Le déroulement de la carrière peut également être infléchi de manière à permettre au militaire d'acquérir par des actions de formation plus ou moins longues des qualifications professionnelles et des équivalences reconnues dans le secteur civil et que le BFD peut être amené à valider lui-même²³⁷.

Pour accompagner un **flux annuel moyen de 8 000 militaires** quittant le service, auquel il faut ajouter ceux suivis durant leur temps de service ou ceux qui ont déjà quitter l'institution militaire, le BFD dispose de près de 900 personnes civiles réparties dans 16 centres régionaux, ainsi que dans 86 équipes de garnison. Il peut parallèlement s'appuyer sur des capacités internes de formation avec les 10 écoles d'enseignement général de la *Bundeswehr*. Son budget annuel est d'environ 100 millions d'euros. En 2019, 63 % du budget était consacré aux diverses actions de formation et 24 % aux frais de déplacement des militaires concernés par des mesures du BFD.

1.3 LES RÉSULTATS

1.3.1 Une reconversion des officiers rendue facile grâce à une solide formation initiale universitaire

La formation initiale de la grande majorité des officiers allemands comporte un cursus universitaire effectué dans l'une des deux universités de la *Bundeswehr* (Hambourg et Munich). Il s'agit d'offrir aux futurs officiers une solide formation universitaire, pas nécessairement utile pour leur premier emploi opérationnel, mais utile pour la suite de leur carrière et également pour faciliter une bonne reconversion aux deux tiers d'entre eux qui seront amenés à quitter l'institution au terme d'une carrière courte d'environ 13 ans. Pour ces officiers quittant après une carrière courte, la reconversion se fait facilement. L'intervention du BFD est faible. Âgés d'un peu plus de trente ans, munis d'une formation universitaire de bon niveau ainsi que d'une expérience militaire, le taux de de retour à l'emploi atteint 96 %. On les retrouve dans tous les secteurs d'activité et notamment dans l'industrie de défense.

1.3.2 Un parcours de reconversion soutenu par l'octroi d'aides significatives

Le parcours de reconversion est fondé sur l'élaboration d'un projet professionnel. Il permet d'identifier les besoins en matière de formation et d'aides financières. Le BFD peut octroyer des aides pour les stages, les frais de déplacement, de déménagement, de formalités administratives. Il peut également verser une subvention de transition pendant une période transitoire à l'employeur qui embauche un ancien militaire. Un pécule de fin d'engagement et d'aide à la reconversion peut également être versé, sous conditions, au militaire à la fin de son contrat. Selon la durée de service, le montant varie de 1,5 fois le montant de la dernière solde versée, pour les militaires ayant moins de 18 mois de services, à 12 fois le montant pour les militaires ayant une ancienneté de service d'au moins 20 ans. Enfin, une allocation mensuelle, représentant 75 % du montant de la dernière solde, mais variable selon la durée de service, peut être versée²³⁸.

1.3.3 La reconversion au sein du ministère de la défense ou de la fonction publique

²³⁶ 41 ans comme membre d'équipage d'avion de combat.

²³⁷ Le cas des maintenanciers est emblématique des difficultés de la *Bundeswehr* à rester attractive. Ils sont formés par les armées qu'ils quittent souvent assez tôt pour trouver des conditions de travail et de rémunération plus attractives dans le monde civil. Il est possible qu'ils soient ensuite employés par des sociétés privées qui fournissent des services de maintenance à la *Bundeswehr* puisque cette dernière manque de maintenanciers.

²³⁸ Cette allocation est ainsi versée durant 60 mois pour un militaire ayant une ancienneté de service d'au moins 12 ans.

La création, à partir de 2014, de ce que l'on appelle le marché du travail interne a permis de mettre en place des mesures facilitant le changement de groupe statutaire au sein de la *Bundeswehr* afin de renforcer le corps du personnel de la *Bundeswehr*. Ainsi, la *Bundeswehr* offre en son sein, entre autres, aux militaires en fin de contrat disposant d'un bon niveau de formation et de qualification, des possibilités d'emploi civil attrayantes.

Les militaires sous contrat engagés pour au moins 12 ans peuvent obtenir un certificat d'admission à un emploi réservé de fonctionnaire ou un certificat d'admission à un emploi réservé d'employé ou de candidat fonctionnaire. Ces certificats leur permettent de poser leur candidature pour des postes dans la fonction publique réservés aux militaires. Dans la limite des emplois réservés disponibles au niveau de la Fédération, des Länder et des communes, les deux certificats ouvrent la voie à un traitement privilégié lors de l'embauche dans la fonction publique.

2 LA RECONVERSION EN ESPAGNE

2.1 LA POLITIQUE GÉNÉRALE DE RECONVERSION

L'évolution du parcours professionnel du personnel militaire est prévu par la loi du personnel de troupe et marine de 2006. Elle prévoit notamment la promotion interne, la formation qualifiante et la reconnaissance du temps de service des militaires dans le cadre de l'accès à un emploi public, en particulier dans les forces de sécurité de l'État. Dans son prolongement, la loi 39/2007 relative à la carrière militaire et la loi 9/2011 portant sur les droits et devoirs des membres des forces armées établissent les voies et les moyens pour favoriser l'intégration du personnel militaire souhaitant quitter l'institution dans le monde professionnel civil. Cependant, c'est à partir de fin 2018, et la réalisation d'un rapport sur le sujet par la commission de la défense de l'assemblée nationale espagnole, que de réels efforts ont été réalisés en matière de reconversion. Des politiques volontaristes ont été menées afin d'aider les militaires dans leur reconversion et un bureau dédié au sein de la direction générale du recrutement et de l'enseignement militaire (DIGEREM) du ministère de la défense a été créé et se consacre à cette mission.

Ainsi, le **plan intégral d'orientation professionnelle** pour le personnel militaire du ministère de la défense, publié en 2018, vient concevoir, développer et mettre en œuvre un cadre d'action unique au sein du ministère de la défense pour soutenir le personnel militaire désirant débiter un projet alternatif à la carrière militaire. Ce plan prévoit notamment la validation des compétences du personnel militaire permettant l'obtention de diplômes et de certifications afin d'appuyer leurs projets professionnels, la mise en place d'un dispositif d'information et d'orientation pour l'emploi apportant au personnel militaire les conseils nécessaires à son insertion dans le monde professionnel, la possibilité de disposer d'une formation complémentaire et une aide au placement dans le secteur public et privé.

Depuis la suppression du service militaire en 2000, le développement professionnel du personnel militaire constitue un objectif stratégique permanent de la politique des ressources humaines du ministère de la défense. L'ensemble du personnel militaire d'active ou de réserve en disponibilité spéciale²³⁹ peut potentiellement bénéficier du dispositif d'aide au retour à la vie civile développé par le ministère de la défense. Toutefois, ces facilités sont soumises aux impératifs de gestion des armées dont notamment la préservation des viviers des compétences critiques.

Une attention particulière est portée sur les militaires du rang²⁴⁰ et les réservistes en disponibilité spéciale en situation de chômage. Le ministère conduit plusieurs actions pour favoriser la transition professionnelle du personnel militaire :

- la promotion interne aux forces armées par changement de catégorie ;
- l'accès aux administrations publiques nationales ou territoriales ;
- l'accès au marché de l'emploi en accompagnant le personnel militaire dans sa démarche et en incitant les entreprises privées à embaucher.

²³⁹ Est réserviste de disponibilité spéciale, le militaire qui quitte les forces armées après un minimum de 18 années de services et demandant à bénéficier de ce statut. Il peut conserver ce statut jusqu'à l'année de ses 65 ans, et, pendant cette période, il peut être rappelé pour le service actif.

²⁴⁰ Les militaires du rang ont une limite d'âge de 45 ans.

2.2 LES MODALITÉS DE RECLASSEMENT

2.2.1 L'accès à l'administration publique

L'accès aux emplois dans les administrations publiques s'effectue différemment pour les militaires de carrière ou les militaires du rang contractuels. Certains postes sont réservés aux militaires de carrière. Dans ce cas, le ministère de la défense organise les conditions et la procédure de candidature des militaires aux emplois proposés dans l'administration civile.

Pour les militaires du rang contractuels et le personnel réserviste en disponibilité des places sont réservées dans le processus d'accès aux différentes administrations publiques, en particulier dans les forces de sécurité de l'État. En 2020, le détail des emplois réservés était le suivant :

Tableau 4 – Accès à l'administration publique des militaires du rang, des marins et du personnel réserviste en disponibilité, en 2020

Type de concours d'accès	Total postes à pourvoir	Postes réservés aux militaires
Garde civile	2 154	862
Police nationale	2 366	473
Service de surveillance douanière	175	70
Fonctionnaire civil ministère de la défense	185	133
Personnel civil sous contrat ministère de la défense	701	460
Polices municipales	-	123

Source : DGRIS / attaché de défense près l'ambassade de France à Madrid

2.2.2 L'accès au marché du travail

Afin de rendre possible la transition professionnelle du personnel militaire vers le marché du travail, le ministère de la défense déploie plusieurs actions visant à faciliter ce changement d'activité professionnelle. Outre la formation pour l'emploi afin d'obtenir un certificat professionnel, la validation des acquis de l'expérience, le ministère accompagne les militaires avec des formations d'appui, essentiellement orientées vers la préparation des examens d'entrée pour accéder aux cycles de formation du niveau supérieur, avec l'attribution de bourses ouvertes à toutes les catégories de militaires afin de faciliter l'obtention de diplômes de l'enseignement général, avec des séances d'orientation et de conseil réalisées par un prestataire externe. Des emplois sont par ailleurs réservés aux militaires du rang et aux réservistes en disponibilité dans des établissements publics. Ainsi, en 2020, 60 places sont réservées pour des militaires à la *red nacional de los ferrocarriles españoles*²⁴¹ (RENFE), 60 places à l'administrador de infraestructuras ferroviarias²⁴² (ADIF) et 45 places à la *Fábrica Nacional de Moneda y Timbre*²⁴³ (FNMT). Enfin une plateforme d'offre d'emploi, appelée SAPROMIL²⁴⁴, permet de gérer les militaires en recherche d'emploi et de diffuser les offres des entreprises privées.

2.3 LES RÉSULTATS

Malgré une mise en place récente, 7 000 militaires ont pu bénéficier, depuis 2019, des actions de reconversion de la DIGEREM (formation, bilan professionnel, spécialisation, promotion interne, reconversion dans le secteur public et privé).

98 % des actions menées concernent les militaires du rang. Elles visent à leur permettre d'accéder au statut de carrière ou au corps des sous-officiers par promotion interne, ou de favoriser le retour à l'emploi dans le secteur civil public ou privé grâce au dispositif des emplois réservés dans les administrations et établissements publics et aux actions de formation.

²⁴¹ La RENFE (réseau national des chemins de fer espagnols), équivalent de SNCF Voyageurs, est la société nationale d'exploitation des chemins de fer espagnols.

²⁴² L'ADIF, équivalent à SNCF Réseau, est l'établissement public espagnol chargé de gérer le réseau ferroviaire national.

²⁴³ La FNMT est l'institution monétaire nationale espagnole et l'imprimeur des timbres-poste.

²⁴⁴ En 2020, 16 000 personnes étaient inscrites sur la plateforme SAPROMIL (système de valorisation des capacités professionnelles du personnel militaire) ainsi que 271 entreprises.

3 LA RECONVERSION EN ITALIE

L'existence d'un dispositif de reconversion en place au sein du ministère italien de la défense **depuis 2001** témoigne d'une prise de conscience précoce de la nécessité de telles mesures pour les militaires quittant l'institution. L'impulsion politique est donnée par le secrétariat général de la défense, sa mise en œuvre est faite de façon déconcentrée en région par les commandements militaires. Elle s'appuie sur de nombreux accords avec les secteurs public et privé et un système d'information dédié qui facilite les démarches.

La portée du dispositif semble cependant très limitée en raison de l'accès à une catégorie restreinte d'ayants droit et d'un périmètre d'intervention réglementaire circonscrit. En effet, la population pouvant bénéficier des mesures mises en place est représentée quasi exclusivement par des militaires sous contrat et écarte de fait les officiers puisque les emplois de conception et de direction sont exclus du dispositif. Par ailleurs, l'existence d'**emplois réservés** essentiellement au profit du ministère de la défense ou de la police illustre la limite du dispositif et l'absence d'une volonté de rayonnement de l'institution militaire qui se prive de débouchés, notamment dans les grands corps de l'État.

3.1 LA POLITIQUE GÉNÉRALE DE RECONVERSION

3.1.1 Priorité au reclassement des militaires sous contrat

La reconversion étant considérée comme un levier pour promouvoir le recrutement et un facteur d'attractivité, un bureau d'appui à la reconversion professionnelle des engagés démobilisés²⁴⁵ a été créé dès 2001 en prévision de la suspension du service militaire obligatoire et de l'introduction du service volontaire à durée déterminée correspondant aux militaires sous contrat.

Le dispositif de reconversion bénéficie principalement aux militaires sous contrat dont la part représente environ 16 % dans les armées, soit 27 000 militaires. Parmi ceux-ci, environ un quart devient militaire de carrière ou intègre les forces de police.

Les autres militaires en fin de contrat, n'ayant pu ou voulu être intégrés dans l'armée italienne ou la police peuvent bénéficier de mesures visant à faciliter leur embauche, soit dans le secteur public, par le biais de places réservées dans les concours de la fonction publique pour les fonctions d'exécution en tant que personnel civil ou dans la police locale, soit dans le secteur privé, grâce à des accords avec les entreprises publiques et privées et, en particulier, avec les principales organisations patronales.

3.1.2 Recherche d'une adéquation entre l'offre et la demande

Le ministère de la défense cherche à faciliter la mise en adéquation de l'offre et de la demande de main-d'œuvre dans le secteur privé, tant au niveau national, régional que provincial, par l'échange d'informations avec les différents organismes et entreprises ou par la mise en place de formations pour les militaires en reconversion visant à développer des compétences intéressant le marché du travail.

Le bureau d'appui à la reconversion professionnelle des engagés démobilisés est autorisé par le ministère du travail à exercer des activités d'intermédiation et peut être considéré comme un service de recherche d'emploi vers un public ciblé. Toutefois, il n'a pas le statut d'agence et ne bénéficie pas d'une autonomie budgétaire. L'état-major de la défense diffuse parallèlement des directives pour appuyer la politique ministérielle de reconversion.

3.2 LES DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT VERS LA TRANSITION PROFESSIONNELLE

Le dispositif de reconversion est réservé aux catégories suivantes :

- les militaires du rang à contrat court de 3 ans maximum ;
- les militaires en service à durée déterminée pour des contrats de 1 an ou 4 ans renouvelables ;
- les officiers sous contrat pour une durée de 48 mois maximum ;
- les sous-officiers de carrière ayant intégré l'armée après 5 ans de contrat à durée déterminée.

²⁴⁵ *Ufficio per il sostegno alla ricollocazione professional dei volontari congedati.*

L'accompagnement des militaires en transition professionnelle²⁴⁶ est décliné en activités de gestion, de coordination et de soutien au reclassement. Il s'appuie sur un système d'information dédié (*SILDifesa*) qui met en relation les entreprises de la région avec les militaires en reconversion en publiant les offres d'emploi et en permettant aux entreprises de consulter les parcours professionnels des militaires.

L'accompagnement du militaire en transition professionnelle repose sur un parcours-type constitué de quatre étapes : l'information, l'orientation, la formation et le reclassement.

Une information est délivrée par les commandements territoriaux à l'entrée en service des militaires et à l'approche du départ afin de présenter l'organisation et le fonctionnement des structures d'aide au reclassement extérieur, le cadre législatif et procédural en matière d'insertion dans le monde du travail et les possibilités de formation et d'emploi. Le service d'orientation fournit aux volontaires inscrits au *SILDifesa* les outils nécessaires à une recherche d'emploi et les accompagne pour définir le projet professionnel et identifier éventuellement la formation nécessaire pour valoriser leurs compétences.

Des protocoles d'accord spéciaux²⁴⁷ entre les régions et les commandements militaires locaux permettent aux militaires engagés d'accéder à des formations professionnelles animées par les régions elles-mêmes et cofinancées par le fonds social européen dans divers secteurs d'intérêt (surveillance privée, informatique, construction, logistique, conduite de véhicules, secteur alimentaire, maintenanciers de systèmes photovoltaïques/solaires et thermohydrauliques ...).

Par ailleurs, afin de faciliter l'embauche des militaires en fin de contrat, le bureau chargé de la reconversion a établi des relations et des partenariats avec différentes entités publiques et privées (l'équivalent italien de Pôle emploi, les entreprises de travail temporaire, le monde de l'entreprise...). Plusieurs accords ont été signés au niveau national et local avec des associations d'employeurs, des confédérations commerciales et différents ministères.

Enfin, le système des emplois réservés dans les concours de recrutement publics participe à la transition professionnelle des engagés démobilisés. Il oblige les administrations centrales et locales, à transmettre au ministère de la défense les avis de concours et à les publier au journal officiel en précisant les emplois réservés. 50 % des emplois réservés sont au ministère de la défense (50 %), 20 % dans la police et 30 % dans d'autres administrations publiques.

3.3 LES RÉSULTATS

La portée du dispositif semble cependant très limitée en raison de l'accès à une catégorie restreinte d'ayants droit, les militaires sous contrat²⁴⁸, et parallèlement d'un relatif désintérêt de la part de cette population. Ce désintérêt s'explique notamment par une faible visibilité et un défaut de communication des structures impliquées dans la reconversion. Par ailleurs, l'existence d'**emplois réservés** essentiellement au profit du ministère de la défense ou de la police illustre la limite du dispositif et l'absence d'une volonté de rayonnement de l'institution militaire qui se prive de débouchés, notamment dans les grands corps de l'État. Les résultats de la reconversion de 2015 à 2019 traduisent les limites du dispositif. Ainsi, si **12 000 militaires engagés** suivent en moyenne chaque année une information à la reconversion, seulement 2 500 militaires s'inscrivent au sein du dispositif de reconversion, parmi lesquels environ 1 500 sont orientés vers un parcours de reconversion. Au final, c'est entre 250 et 350 militaires qui bénéficient chaque année d'un reclassement ou d'une réussite à un concours pour les emplois réservés²⁴⁹.

²⁴⁶ Cet accompagnement est développé dans le cadre du projet « opportunités d'emploi » (*Sbocchi Occupazionali*).

²⁴⁷ La formation professionnelle étant considérée d'importance stratégique, un accord-cadre a été conclu lors de la conférence État-régions-provinces qui prévoit la signature de protocoles d'accord spéciaux entre les commandements militaires locaux et les différentes régions/provinces. Ces protocoles prévoient la détection des besoins professionnelles sur le marché du travail local et l'approbation d'un catalogue de formations pour les militaires en reconversion et/ou l'identification des formations déjà existantes dans le catalogue.

²⁴⁸ Le dispositif écarte de fait les officiers puisque les emplois de conception et de direction en sont exclus.

²⁴⁹ hors concours pour le ministère de la défense.

Tableau 1 – Les résultats du dispositif de reconversion italien 2015-2019

Type de prestation	2015	2016	2017	2018	2019
Personnel informé	13 000	9 493	12 000	13 000	12 000
Personnel inscrit au dispositif de reconversion	3 170	2 153	2 141	2 656	2 392
Personnel orienté vers un parcours de reconversion	2 042	1 500	1 400	1 466	1 416
Personnel ayant bénéficié d'une formation	349	325	193	207	211
Personnel reclassé	324	114	49	178	127
Personnel bénéficiaire d'un emploi réservé par concours (hors ministère de la défense)	37	42	35	124	204

Source : DGRIS / attaché de défense à Rome.

4 LA RECONVERSION AU ROYAUME-UNI

Selon l'*Office for Veteran Affairs* (OVA), il y aurait environ **2,2 millions d'anciens combattants** au Royaume-Uni. Les vétérans, tout comme les militaires d'active, bénéficient traditionnellement d'une bonne reconnaissance politique et institutionnelle de la société britannique.

4.1 LA POLITIQUE GÉNÉRALE DE RECONVERSION

Cette reconnaissance se traduit par un soutien matériel important, au travers d'un pacte pour les forces armées (*Armed Forces Covenant*), qui existe depuis le début des années 2000. A ce jour, plus de 6 000 entreprises, organisations caritatives et organismes publics ont signé ce pacte et se sont donc engagés à soutenir concrètement les anciens combattants, le personnel militaire d'active et leurs familles. Outre des prestations matérielles ciblées (réductions diverses, accès aux soins, loisirs, etc.), les entreprises, collectivités ou structures publiques adhérentes contribuent à la reconversion en constituant autant de recruteurs potentiels de militaires quittant le service actif.

Toutefois, la reconnaissance de la spécificité de l'état militaire et la compensation matérielle de ses contraintes, dont les difficultés liées à la transition professionnelle et à la reconversion, sont jugées encore insuffisantes. Le gouvernement a donc décidé de renforcer son dispositif en annonçant, le 26 janvier 2021, sa volonté d'inscrire le *Armed Forces Covenant* dans la loi via une nouvelle *Armed Forces Bill*, appelée à remplacer la loi sur les forces armées de 2006 (*Armed Forces Act 2006*). Celle-ci garantira en particulier que les militaires bénéficieront d'une égalité de traitement dans l'accès aux services publics par rapport au reste de la population (accueil des médecins, accès au logement notamment).

Dans le cadre du *Armed Forces Covenant*, les gouvernements britannique, écossais et gallois ont publié en 2018 une stratégie fixant les grands objectifs de la politique nationale à l'égard des vétérans à l'horizon 2028 (*The Strategy for our Veterans*). Supervisée par l'OVA, **cette stratégie inclut l'accompagnement des militaires quittant le service actif et leur reconversion professionnelle**. Dans son prolongement, le ministère de la défense britannique (MoD) a lancé en octobre 2019 une *Defence Holistic Transition Policy* pour compléter les dispositifs d'accompagnement des vétérans déjà existants.

4.2 LES DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT À LA TRANSITION PROFESSIONNELLE

Au sein du MoD, la reconversion du personnel est pilotée par le *Directorate of Training, Education, Skills, Recruiting & Resettlement* (TESRR). Sa mission est d'assister le personnel quittant le service pour assurer une bonne transition vers la vie civile. Cette structure définit la politique de reconversion pour les trois armées, mais elle fournit également directement des services dans ce domaine via l'accord de partenariat public-privé spécifique, *Career Transition Partnership* (CTP), conclu avec la société *Right Management*, une filiale de *Manpower* spécialisée dans la formation, la

reconversion et l'*outplacement*. Au travers du CTP²⁵⁰, depuis octobre 1998²⁵¹, la société **Right Management est l'opérateur officiel des forces armées en matière de reconversion**. Le CTP fournit des services (entretiens d'évaluation, séances de coaching, bilans de compétence, etc.) aux militaires quittant la Royal Navy, l'Army, la Royal Air Force et les Royal Marines.

Tous les membres des forces armées peuvent bénéficier du soutien du CTP deux ans avant le départ du service actif et jusqu'à deux ans après, et cela sans condition de durée de service. La société propose également ses services aux employeurs souhaitant recruter des personnels en reconversion.

Avec la stratégie pour les vétérans de 2018, le MoD a créé une nouvelle organisation nommée **Defence Transition Services (DTS)** qui agit en complément du CTP. Le service est organisé sur un modèle régional. Chaque région dispose d'un responsable, d'un agent et d'un assistant spécialisé qui développe une connaissance locale du marché du travail pour proposer des solutions aux militaires en reconversion. Au cours de la première année d'expérience du DTS, des partenariats ont été lancés auprès de 300 acteurs du service public, des collectivités locales et du secteur tertiaire. Depuis le 1^{er} novembre 2019, plus de 200 militaires, dont 62 % étaient issus de l'Army, ont été accompagnés dans leur projet de reconversion professionnelle à travers cette nouvelle organisation.

Des dispositifs spécifiques, géographiques ou sectoriels, permettent aussi d'aider ou d'inciter à la reconversion. Ainsi le gouvernement écossais, dans le prolongement de la stratégie pour les vétérans, a lancé plusieurs initiatives pour soutenir et accompagner les militaires dans leur transition professionnelle. Parmi ces dispositifs, on peut noter le *Scotland's employer recruitment incentive*, une incitation financière faite aux employeurs pour favoriser le retour à l'emploi des anciens militaires. De même, le gouvernement britannique, début 2018, a alloué une bourse d'étude de 40 000 £ pour les soldats envisageant une reconversion dans l'enseignement de matières prioritaires (sciences, informatique, ...). En mars 2019, il a également signé un accord avec de nombreux acteurs du secteur automobile pour aider les militaires dans leur processus de reconversion.

En complément du dispositif d'accompagnement et d'aide au reclassement, il existe une aide financière à la reconversion, le **Resettlement Grant**. Il s'agit d'un pécule d'aide à la reconversion dans la vie civile. Le militaire est libre de son usage, il n'est pas tenu de le dépenser dans des actions de formation ou autres. Son montant est forfaitaire (actuellement 11 423 £ en 2019-2020) et non-imposable. Tout militaire peut en bénéficier s'il quitte l'institution après 12 ans de service et sous réserve de ne pas disposer d'une pension ou d'une autre aide²⁵². Le militaire peut revenir, s'il le souhaite, dans l'institution militaire mais devra attendre une durée minimale, sous peine de devoir rembourser cette indemnité.

Pour la période 2018-2019, le MoD a versé 10 M£ à l'entreprise privée Right Management Ltd au titre du CTP. A ce jour, ce partenariat s'est traduit par un accompagnement vers la vie civile de plus de **235 000 militaires** ayant quitté le service actif et le conseil de milliers d'entreprises et d'organisations qui se sont engagées dans le recrutement d'anciens militaires.

D'après le dernier rapport annuel 2020 du *Armed Forces Covenant*, pour l'année 2018, **88 % des anciens membres des forces armées ont trouvé un emploi ou ont repris un cursus académique dans les 6 mois qui ont suivi leur départ**, contre 79 % en 2017.

²⁵⁰ Le CTP dispose de 10 centres de réinsertion au Royaume-Uni et un en Allemagne. Le siège est situé à Londres et leur centre de formation professionnelle est situé à Aldershot (Hampshire).

²⁵¹ Le marché a été renouvelé en octobre 2015.

²⁵² Par exemple, le cumul n'est pas possible avec la jouissance d'une pension complète à 60 ans, d'une pension réduite en cas de départ à 55 ans ou si le militaire a bénéficié d'une prime pour départ anticipé (*early departure payment*).

5 LA RECONVERSION DES MILITAIRES AUX ÉTATS-UNIS

Depuis la fin de la Guerre de Sécession, les États-Unis ont développé une **politique spécifique en faveur des vétérans** de leurs armées. En 1944, le *Readjustment Act*, plus connu sous le nom de *GI Bill of Rights*, a posé les bases du dispositif actuel d'accompagnement. Celui-ci visait à assurer l'accès à l'éducation et à la formation, à lutter contre le chômage des vétérans et à leur garantir un logement à prix modéré. Soutenu par des efforts financiers importants, il a permis la réinsertion professionnelle de très nombreux vétérans. En 1991, période marquée par des fortes réductions des effectifs militaires, ce dispositif a été complété par la mise en place d'un programme fédéral d'aide à la reconversion des militaires, le *Transition Assistance Program (TAP)*. Soutenu conjointement par le département de la défense (*DOD*), le département du travail (*DOL*), le département des transports (*DOT*) et le Département des vétérans (*VA*), ce programme est destiné à apporter une aide, sous forme d'information et de conseil aux militaires quittant les armées volontairement ou à la limite d'âge de leur grade. Il est complété par un programme spécifique pour les militaires handicapés (*Disabled Transition Assistance Program*). En 2016, le **programme *Soldier for Life – Transition Assistance Program* (SFL-TAP)**²⁵³ est venu revoir et compléter le TAP initial. Il se caractérise par une combinaison de services proposés par le *DOD*, le *DOL*, le *VA*, le *Small Business Administration (SBA)*²⁵⁴ et l'*U.S. Army*.

Par ailleurs, **plusieurs programmes fédéraux d'assistance en faveur des vétérans**, gérés par le département des vétérans²⁵⁵, proposent aux anciens militaires ou à leurs ayants droit et ayants cause une aide, le plus souvent financière, en matière de formation ou de reprise d'études.

Enfin, **les associations de vétérans**, nombreuses et actives, complètent les actions publiques par leurs interventions propres (mise à disposition de ressources et de réseaux, actions spécifiques en faveur d'anciens militaires se trouvant en situation de précarité, etc).

Aussi, les militaires peuvent s'appuyer sur différents instruments d'accompagnement complémentaires pour conduire leur reconversion.

Le programme SFL-TAP²⁵⁶ fournit des informations, des ressources et des outils aux militaires et à leurs proches pour les aider à se préparer au passage de la vie militaire à la vie civile. La préparation à la reconversion professionnelle du personnel militaire est réalisée par les forces armées. Ce cycle de préparation a été renforcé après 2011, et le constat d'un taux de chômage très important des vétérans, mettant en évidence la réinsertion difficile des anciens militaires. Via le portail du site internet du département des vétérans, les militaires s'engageant dans un processus de reconversion sont orientés vers des conseillers en transition professionnelle présents sur chaque base militaire. L'accompagnement commence 18 mois avant le départ du militaire et vise principalement à le préparer au passage du monde militaire au monde de l'entreprise. Le personnel militaire a l'obligation de suivre les actions de préparation à la reconversion :

- 18 à 12 mois avant le départ, le militaire élabore son projet professionnel en s'appuyant sur un guide d'aide à la transition professionnelle, *Individual Transition Plan (ITP)*, pour caractériser son employabilité (diplômes et certifications obtenus durant sa carrière militaire, VAE...) et ses aspirations professionnelles et familiales ;
- 12 mois avant le départ, le militaire a l'obligation de suivre des séances d'information à la reconversion. Parallèlement, il doit s'inscrire à des formations spécifiques en fonction du projet de reconversion professionnelle et poursuit un accompagnement individuel avec un conseiller reconversion. Les prestations sont cependant de courte durée (cinq jours en moyenne) ;
- Jusqu'au départ, le militaire est en recherche d'emploi. En fonction de ses compétences militaires, des offres d'emploi lui sont transmises. Les forces armées ne réalisent par le reclassement des militaires, mais ces derniers peuvent s'appuyer sur des cabinets spécialisés financés par les entreprises. Ils peuvent également être soutenus dans leurs démarches par des associations. Ainsi l'association *Military Friendly*, constituée de plus de

²⁵³ *Soldier for Life – Transition Assistance Program*, Army regulation 600-81 du 17 mai 2016.

²⁵⁴ Agence indépendante du gouvernement américain ayant pour but d'aider, conseiller, assister et protéger les intérêts des petites entreprises (créée en 1953 par le *Small Business Act*).

²⁵⁵ www.va.gov.

²⁵⁶ www.sfl-tap.army.mil.

2 000 entreprises de tous secteurs et de toutes tailles ainsi que des écoles²⁵⁷, propose des parcours de reconversion et des emplois.

Tant qu'il n'a pas suivi les séances d'information obligatoires, le militaire n'est pas autorisé à partir. Considéré comme élément clef de réussite de la reconversion professionnelle du militaire, son conjoint est invité à l'accompagner durant la phase de préparation. Les forces armées acceptent le départ du militaire en fonction des impératifs de gestion et le niveau de préparation du militaire. La politique de reconversion est pilotée et financée par le département des vétérans, l'*US Department of Veteran Affairs (USDVA ou VA)*. Après leur départ des armées, l'*USDVA* poursuit son soutien aux vétérans en matière de logement, de soins médicaux et d'éducation familiale. L'accès au programme SFL-TAP est offert à tout militaire à partir de 180 jours de services actifs consécutifs ; ceux qui quittent les armées pour cause d'infirmité peuvent cependant y accéder sans condition de durée de service. Les conjoints et ayants droit de militaires peuvent accéder au *DOL One-Day* (conseil et information sur le marché du travail du secteur privé) ainsi qu'à différents services (*Job placement counseling, DOD and VA-administered survivor benefits information, DOD financial education and counseling, ...*). Pour appuyer le reclassement des anciens militaires, des programmes d'aide à l'insertion professionnelle des vétérans (accessibles également aux conjoints de vétérans décédés) ont été mis en place et sont gérés par le département des vétérans. Des spécialistes de ce ministère sont insérés dans les échelons locaux du service public de l'emploi ; ils sont au service exclusif des vétérans, la loi *Jobs for Veterans Act (JVA)* du 7 novembre 2002 établissant clairement par ailleurs une priorité d'accès à l'emploi en faveur des vétérans.

Des **programmes spécifiques pour les vétérans invalides ou handicapés du fait du service** sont soutenus par le département des vétérans (VA). Ces programmes fournissent une aide à la réinsertion et à l'emploi. Le principal d'entre eux, le *Veteran Readiness and Employment (VR&E)*²⁵⁸ plus communément appelé *Vocational Rehabilitation and Employment*, offre aux vétérans des prestations de conseil personnalisées et adaptées à leur situation particulière et finance d'éventuelles formations complémentaires. Il comporte également un volet destiné à aider financièrement les vétérans dont l'état physique empêche l'accès immédiat à l'emploi. L'accès est réservé aux vétérans dont le taux d'invalidité dépasse 20 %. La durée d'éligibilité au programme est, généralement, de 12 ans et la durée des prestations de 48 mois. En 2020, le nombre de vétérans ayant déclaré une invalidité était de 4,7 millions²⁵⁹, soit 26 % de la population des vétérans.

Les vétérans bénéficient par ailleurs de **facilités pour accéder aux emplois publics de l'État fédéral**. Organisé par la loi depuis la fin de la guerre civile, le dispositif a été complété lors de chaque période d'engagement militaire massif des États-Unis. Il concerne tous les vétérans n'ayant pas quitté les armées à leur initiative et dont la manière de servir a été jugée « honorable ». Les réservistes et les membres de la garde nationale totalisant plus de 180 jours de service y ont également accès, de même que, sous certaines conditions, les veufs (ou veuves) de vétérans décédés en service, les conjoints de vétérans invalides du fait du service et les mères de vétérans morts en activité dans d'honorables conditions ou totalement ou partiellement invalides du fait du service. En revanche, cette voie d'accès aux emplois fédéraux n'est pas ouverte aux officiers ayant quitté les armées avec un grade supérieur à celui de commandant ou équivalent. Le dispositif, dénommé *Préférence aux vétérans (Veterans Preference)*, consiste à accorder 5 ou 10 points de bonus aux vétérans (ou à leurs ayants droit ou ayants cause) réunissant les conditions et candidats aux emplois que les agences fédérales ouvrent au recrutement externe. Le nombre de points supplémentaires accordés dépend de la qualité du bénéficiaire, de la durée de service, des campagnes effectuées et des récompenses obtenues.

La réglementation ne crée pas pour autant un droit à l'emploi public, les agences conservant, pour un poste ouvert, une capacité de choix entre le recrutement de candidats externes et des redéploiements internes.

²⁵⁷ Les écoles partenaires de l'association peuvent afficher un label « *Military Friendly School* » qui encourage les militaires à suivre des parcours dédiés à la reconversion des vétérans.

²⁵⁸ <https://www.benefits.va.gov/vocrehab>.

²⁵⁹ Source : bureau of labor statistics / news release (employment situation of veterans – 2020).

Enfin, il existe des **programmes spécifiques d'aide à la formation, à la reprise d'études et à la création ou la reprise d'entreprise**. Piloté par le département des vétérans, le programme d'aide *Montgomery GI Bill Active Duty (MGIB-AD)*, propose son soutien, sous certaines conditions, à la formation et à la reprise d'études. Il se traduit par l'attribution d'une aide financière destinée à prendre en charge tout ou partie des frais de formation au sein d'établissements universitaires, scolaires ou de formation professionnelle. La durée maximale de la formation qui dépend principalement du temps de service effectué, est de 36 mois.

Des programmes spécifiques visent, par ailleurs, à soutenir financièrement les vétérans souhaitant créer ou reprendre une petite entreprise. Le *USDVA* a mis en place le *VEP - Veteran Entrepreneur Portal* dédié aux vétérans qui souhaitent lancer leur entreprise. Ce portail fournit tous les éléments et ressources nécessaires à la création d'une entreprise. Il met également en relation les vétérans qui souhaitent créer leur entreprise et ceux qui ont déjà lancé leur activité. Ils peuvent en outre bénéficier de formations dédiées avec le concours de grandes entreprises –AT&T, Microsoft...).

Signe de la reconnaissance portée par l'État envers les vétérans, L'*US Department of Veteran Affairs* disposait en 2018 d'un budget de près de 188 milliards de dollars, dont plus de 50 % consacré à la prise en charge des frais de santé des vétérans. Distribués dans chaque État fédéral en fonction du nombre de vétérans, 90 milliards de dollars étaient destinés à l'accompagnement des militaires en reconversion. Chaque année, 200 000 militaires quittent les forces armées²⁶⁰. Avec près de 20 millions de vétérans en 2017 (18,5 millions en 2020), le taux de chômage était de 3,7 % pour cette population, soit un résultat meilleur que le taux de chômage national (4,1 %). En 2020, en raison de la crise du Covid le taux de chômage des vétérans était de 6,5 %²⁶¹ (taux de chômage national à 6,7 % en novembre 2020).

²⁶⁰ En mars 2020, les forces armées américaines étaient composées de 1 123 086 militaires, dont 388 022 pour l'armée de terre, 265 336 pour l'armée de l'air, 32 068 pour la garde-côtes, 162 878 pour le corps des Marines et 279 782 pour la marine (Source : *U.S. department of defense / defense manpower data center*).

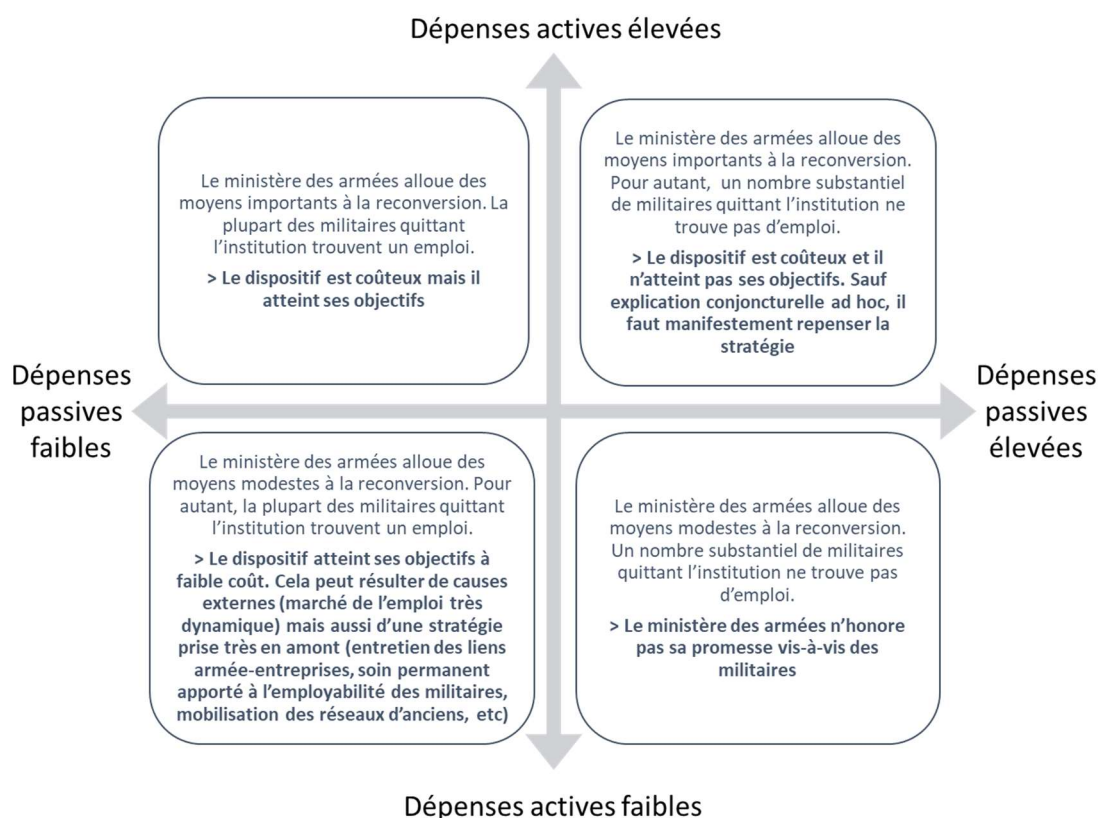
²⁶¹ Source : bureau of labor statistics / news release (employment situation of veterans – 2020).

ANNEXE 9

ILLUSTRATION D'UNE DÉMARCHE D'ÉVALUATION DE LA POLITIQUE DE RECONVERSION

ANNEXE 9

ILLUSTRATION D'UNE DÉMARCHE D'ÉVALUATION DE LA POLITIQUE DE RECONVERSION



Source : HCECM.

GLOSSAIRE

GLOSSAIRE

A

ARD	Agence de reconversion de la défense
ARE	Allocation chômage d'aide au retour à l'emploi

B

BMPM	Bataillon de marins-pompiers de Marseille
BOG	Bureau des officiers généraux
BSPP	Brigade de sapeurs-pompiers de Paris
BVTP	Bureau de la valorisation et de la transition professionnelle

C

CCR	Congé complémentaire de reconversion
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CDM	Commission de déontologie des militaires
CETIC	Centre expert de traitement de l'indemnisation du chômage
CGA	Contrôle général des armées
CLD	Comité liaison défense du Medef
CMFP	Centre militaire de formation professionnelle
CNOI	Commission nationale d'orientation et d'intégration
COMBdD	Commandant/commandement de base de défense
COR	Centre d'orientation et de reconversion de la gendarmerie nationale
CPMIVG	Code des pensions militaires d'invalidité et des victimes de guerre
CPRE	Chargé de prospection et de relation employeurs
CR	Congé de reconversion
CRE	Congé pour création ou reprise d'entreprise
CSFM	Conseil supérieur de la fonction militaire
CSTAGN	Corps du soutien technique et administratif de la gendarmerie nationale
CTP	Conseiller en transition professionnelle

D

DCSSA	Direction centrale du service de santé des armées
DGA	Direction générale de l'armement
DGAFF	Direction générale de l'administration et de la fonction publique
DGNG	Direction générale de la gendarmerie nationale
DICoD	Délégation à l'information et à la communication de la défense
DM	Défense mobilité
DPMM	Direction du personnel militaire de la marine
DRHAA	Direction des ressources humaines de l'armée de l'air
DRHAT	Direction des ressources humaines de l'armée de terre
DRH-MD	Direction des ressources humaines du ministère de la défense

E

ECTS	European credit transfer and accumulation system
ETI	Entreprise de taille intermédiaire
ETPT	Équivalent temps plein travaillé
EVAT	Engagé volontaire de l'armée de terre

F

FPE	Fonction publique de l'État
------------	-----------------------------

FPH	Fonction publique hospitalière
FPT	Fonction publique territoriale

G

GAV	Gendarme adjoint volontaire
------------	-----------------------------

H

HCECM	Haut Comité d'évaluation de la condition militaire
--------------	--

I

IA	Ingénieur de l'armement
IETA	Ingénieur des études et techniques de l'armement
IMI	Ingénieur militaire d'infrastructure
INI	Institution Nationale des Invalides
INSEE	Institut national de la statistique et des études économiques

M

MDR	Militaire du rang
MEDEF	Mouvement des entreprises de France
MIRVOG	Mission retour à la vie civile des officiers généraux
MITHA	Militaire infirmier et technicien des hôpitaux des armées
MRO	Mission reconversion des officiers

O

OCTA	Officier du corps technique et administratif de la gendarmerie nationale
OG	Officier de gendarmerie
ONAC-VG	Office national des anciens combattants et victimes de guerre
OSC	Officier sous-contrat

P

PAE	Période d'adaptation en entreprise
PFGE	Période de formation gratuite en entreprise
PME	Petite ou moyenne entreprise

R

RDC	Radiation des cadres
RH	Ressources humaines
RJD	Retraite à jouissance différée
RJI	Retraite à jouissance immédiate
RNCP	Répertoire national des certifications professionnelles

S

SCA	Service du commissariat des armées
SDIS	Service départemental d'incendie et de secours
SEO	Service de l'énergie opérationnelle
SGA	Secrétaire/Secrétariat général pour l'administration
SID	Service d'infrastructure de la défense
SMA	Service militaire adapté
SMV	Service militaire volontaire
SOG	Sous-officier de gendarmerie
SSA	Service de santé des armées

T-U-V

VAE	Validation des acquis de l'expérience
VDAT	Volontaire de l'armée de terre

RETROUVEZ LES RAPPORTS DU HAUT COMITÉ D'ÉVALUATION DE LA CONDITION MILITAIRE SUR :

LE SITE INTERNET DU MINISTÈRE DES ARMÉES

www.defense.gouv.fr (onglet « Vous et la défense »)

LE SITE INTERNET DE LA DOCUMENTATION FRANÇAISE

www.ladocumentationfrancaise.fr

