

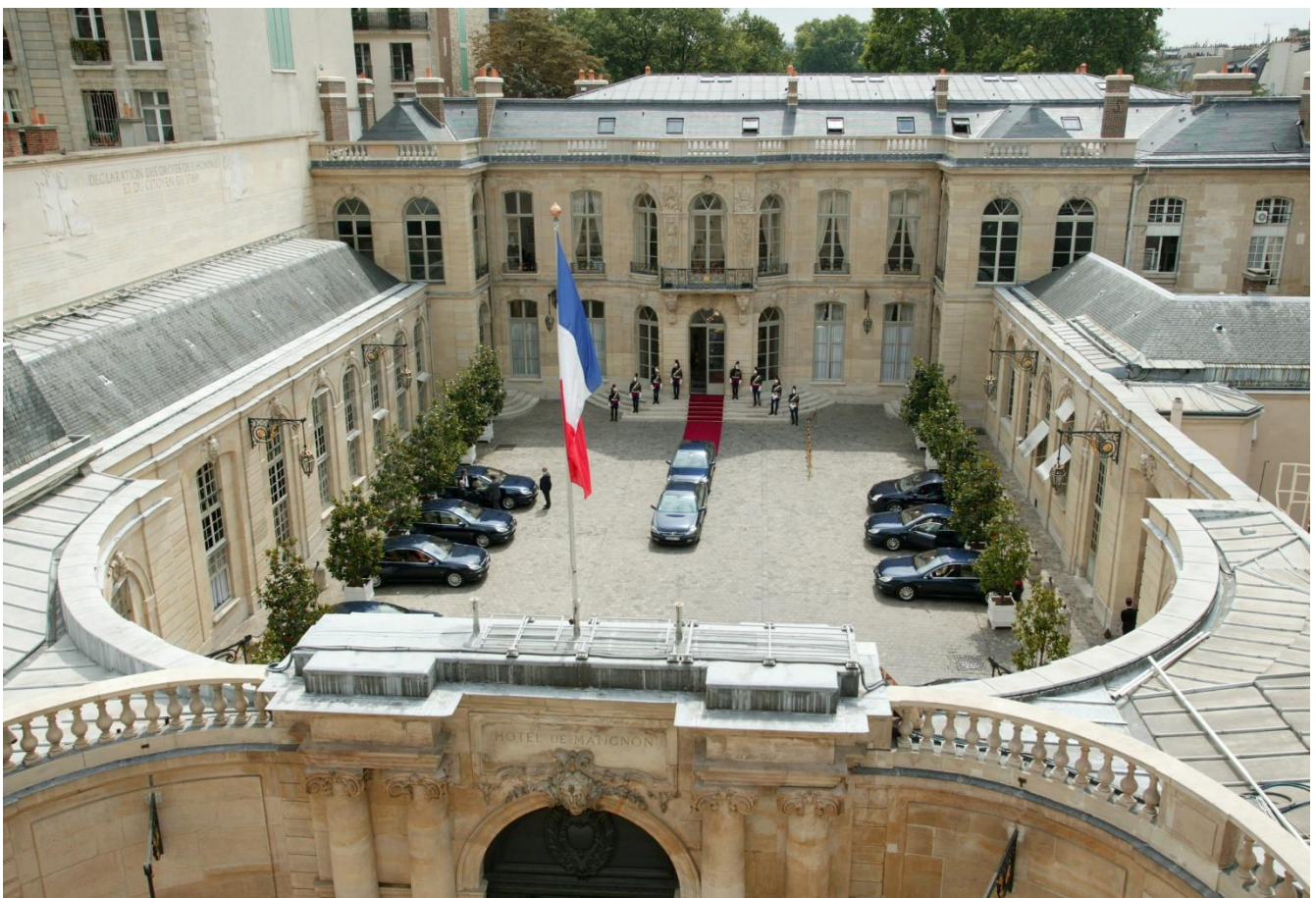


**PREMIER  
MINISTRE**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

**COMMISSION NATIONALE  
D'ORIENTATION ET D'INTÉGRATION**

## **Rapport d'activité 2023 de la Commission nationale d'orientation et d'intégration (CNOI)**



## **Partie législative (Articles L1 à L6353-2)**

Article L1

### **PARTIE 4 : LE PERSONNEL MILITAIRE (Articles L4111-1 à L4271-5)**

#### **LIVRE Ier : STATUT GÉNÉRAL DES MILITAIRES (Articles L4111-1 à L4145-3)**

#### **TITRE III : DISPOSITIONS STATUTAIRES RELATIVES AUX DÉROULEMENTS DES CARRIÈRES (Articles L4131-1 à L4139-16)**

##### Chapitre IX : Fin de l'état militaire (Articles L4139-1 à L4139-16)

##### Section 1 : Dispositifs d'accès à la fonction publique civile (Articles L4139-1 à L4139-4)

## **Article L.4139-2**

## **Membres de la CNOI**

Monsieur Antoine Poullieute, Président de la CNOI  
Monsieur Philippe-Pierre Cabourdin, Vice-Président de la CNOI

### Ministère des Armées

Commissaire en Chef de 1<sup>ère</sup> classe Yvan Bonazzi  
Commissaire en Chef de 2<sup>ème</sup> classe Marc Chevalier  
Commissaire principal Achille Jeandidier  
Colonel Thibault Dubern  
Madame Florence Ndjiki-Karpati

### Ministère de l'Intérieur et des Outre-mer - DGGN

Madame Bérénice Vignard  
Madame Maryline Robin  
Commandant Olivier Raynaud  
Madame Pauline Marty

### Ministère de l'Intérieur et des Outre-mer - DGCL

Monsieur Laurent Guérineau  
ou  
Monsieur Frédéric Jacques

### Ministère de la Santé et de la Prévention - DGOS

Madame Isabelle Roux

### Ministère de la transformation et de la fonction publiques - DGAFP

Monsieur François Charmont  
ou  
Madame Canan Yildiz

## **Bureau de la CNOI**

Madame Diane Masson

### Secrétariat

Monsieur Jean-Pierre Petit  
ADC Aude Caillaud  
MT Virginie Leroy

A la suite des lois de programmation militaire n° 2018-607 du 13.07.2018 pour les années 2019 à 2025 et n°2003-703 du 01.08.2023 pour les années 2024 à 2030, le ministère des Armées est engagé dans une vigoureuse politique de recrutement<sup>1</sup>. La reconversion des militaires dans la fonction publique civile pourrait donc apparaître comme à rebours d'un temps où le recrutement et la fidélisation constituent des défis majeurs pour nos forces armées.

Il n'en est rien pour au moins deux raisons :

- Renouveler et renforcer des effectifs jeunes, en forme et motivés suppose qu'une noria permette aux militaires approchant du terme d'une première carrière d'en démarrer une seconde dont la réussite contribuera elle-même à la qualité des recrutements à venir ;
- Si la reconversion des militaires dans la fonction publique civile offre à ceux-ci l'opportunité de prolonger leur engagement initial au service de l'intérêt général, elle constitue aussi, selon le chef d'état-major des Armées, « *un moyen de rayonnement indispensable qui permet d'irriguer les administrations civiles avec des compétences reconnues et éprouvées*<sup>2</sup> ».

Chargée depuis 54 ans<sup>3</sup> d'assurer l'intermédiation entre les militaires souhaitant une reconversion dans le service public et les administrations civiles, la Commission nationale d'orientation et d'intégration (CNOI) poursuit avec rigueur sa tâche au bénéfice de l'ensemble des personnels soumis au statut général des militaires<sup>4</sup> : Armée de terre, Armée de l'air et de l'espace, Marine nationale et Gendarmerie nationale.

## Un bilan bien orienté...

Sur le plan quantitatif :

- C'est un bilan positif que l'on peut tirer de l'année 2023. La Commission nationale a rendu un avis favorable sur 2 274 dossiers ayant donné lieu à une reconversion effective ; soit une augmentation de +8,33% par rapport à 2022.
- Si l'on note un léger tassement des détachements dans la fonction publique territoriale (-9%), on constate en revanche un croît significatif dans la fonction publique de l'État (+23,5%) et hospitalière (+28,2%).
- L'ouverture des dispositions de l'article L. 4139-2 aux militaires radiés des cadres<sup>5</sup> n'a pas entraîné l'appel d'air qu'on aurait pu redouter. Pour autant, son impact est réel puisque les anciens militaires représentent 28% des reconversions dans la fonction publique de l'État, 40% dans la fonction publique hospitalière, et même 54% dans la fonction publique territoriale.

---

<sup>1</sup> Ministre des Armées, Ordre du jour de vœux pour l'année 2024 du 08.01.2024.

<sup>2</sup> Général d'armée Thierry Burkhard, lettre au ministre du 13.03.2023.

<sup>3</sup> Loi n° 70-2 du 02.01.1970 tendant à faciliter l'accès des militaires aux emplois civils, aujourd'hui article L.4139-2 du code de la défense.

<sup>4</sup> Le statut général des militaires est défini aux articles L.4111-1 à L.4271-5 du code de la défense.

<sup>5</sup> Ordonnance n° 2019-2 du 04.01.2020.

Sur le plan qualitatif :

- A l'instar de la structure des forces armées elles-mêmes, les reconversions dans les emplois de catégorie B (32,6%) et C (62,8%) composent l'essentiel des détachements approuvés en 2023 :
  - o Les reconversions sur un emploi de catégorie B ont augmenté de +22% en 2023, dont +28% pour la fonction publique de l'État. C'est encourageant car ces emplois constituent la force vive du service public, en supervision des échelons d'exécution et en lisière des échelons de management: les qualités militaires s'expriment avec naturel dans ces responsabilités d'encadrement médian.
  - o La diversité des corps et des cadres d'emploi de catégorie C est désormais mieux connue de candidats ayant une plus juste perception de la palette des environnements professionnels offerts et des perspectives d'évolution au sein d'un cadre stable.
- Alors que les forces armées comptent 16,5% de femmes dans leurs rangs, leur proportion s'élève à 28% pour l'ensemble des reconversions effectuées en 2023, et même à 34% pour celles opérées vers la fonction publique de l'État. Ces données confirment la tendance déjà observée les années précédentes.
- Enfin, vu le faible nombre de dossiers concernés, il serait tentant de considérer les reconversions dans la fonction publique hospitalière comme plus anecdotiques: 2,2% des dossiers approuvés en 2023. Ce serait méconnaître que 16% des emplois qui y sont pourvus le sont en catégorie A, et 8% en catégorie encadrement supérieur (ou ex A+). La fonction publique hospitalière a ainsi accueilli 40% des militaires détachés sur des emplois ES en 2022, ce qui amplifie son attractivité.
- 

## ... qui autorise quelques suggestions

Les résultats encourageants pour 2023 ne sauraient dispenser la Commission nationale d'une réflexion sur l'année écoulée afin de suggérer quelques propositions.

### *Sur la procédure du L. 4139-2*

1. Pour améliorer la lisibilité de ses avis et harmoniser ses procédures, la Commission nationale s'est accordée sur un calendrier annuel organisé en 4 sessions regroupant l'examen des candidatures relatives aux 3 fonctions publiques : de l'État, territoriale et hospitalière.
2. Elle se réjouit aussi de ce que la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) occupe à nouveau le siège que lui réservent les textes en vigueur, contribuant ainsi à la substance des avis émis.
3. La gestion consolidée du vivier des militaires bénéficiant d'un agrément en cours serait facilitée s'il était procédé à un alignement de la durée des agréments délivrés. À ce jour, elle varie entre 1 et 3 ans pour des raisons dont l'évidence ne saute pas forcément aux yeux.
4. Enfin, une concertation est engagée avec le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) pour mieux planifier les formations requises, notamment pour les polices municipales. Lorsque qu'une formation reste inachevée à quelques semaines près, le détachement du militaire ne peut être renouvelé pour une durée de 1 an, ce qui contribue à l'instabilité des situations juridiques et n'est évidemment pas de bonne administration.

## Sur l'amélioration de l'offre et de la demande

1. Par l'ampleur des bouleversements apportés et quelques ambiguïtés non levées, la réforme de l'encadrement supérieur de l'État a provoqué en 2023 une chute notable des reconversions en catégorie encadrement supérieur : -33% au total, dont -50% pour la fonction publique de l'État en 2023, et -40% par rapport à la moyenne des années antérieures. Trop d'incertitudes quant à l'accès aux emplois fonctionnalisés peuvent ébranler la motivation des postulants et compromettre un rayonnement si utile aux Armées.
2. La Commission nationale se félicite aussi qu'à l'amont de sa saisine, une plus stricte sélection des candidatures aux emplois de catégorie encadrement supérieur soit envisagée pour disposer d'un vivier plus robuste ; la Commission nationale pourra de la sorte rendre un avis plus circonstancié, même si cette labellisation préalable ne saurait se substituer à l'appréciation d'opportunité à laquelle elle doit procéder sur chaque dossier aux termes des dispositions de l'article R. 4139-15 du code de la défense.
3. Enfin, s'agissant des emplois ouverts par les administrations civiles, la Commission nationale regrette qu'une information consolidée ne soit pas disponible, du moins à sa connaissance ; ceci la contraint à un pointage empirique débouchant sur une évaluation approximative (autour de 976 pour 2023), donc peu satisfaisante.

## Sur les évolutions pour demain

1. L'attachement de la Commission nationale à l'ouverture des emplois de catégorie A aux sous-officiers est connu. Cette évolution peut être réglementaire – par exemple pour les infirmiers et infirmières (décret n°2019-1513 du 30.12.2019) – mais elle gagnerait à être choisie, en adéquation avec la volonté de mobilité sociale prônée par le ministère des Armées. De même la Commission nationale souscrit-elle entièrement à un éventuel assouplissement des conditions d'ancienneté applicables aux officiers du grade de colonel par ajustement des dispositions de l'article R. 4139-13 du code de la défense.
2. L'attention de la Commission nationale a aussi été attirée sur les anciens militaires. Pour contourner les difficultés liées à l'obtention d'un agrément comme militaire d'active, certains choisissent d'être radiés des cadres avant de recourir à la procédure de l'article L. 4139-2. Par ailleurs, les gendarmes auxiliaires volontaires (GAV) peuvent postuler comme militaires d'active ou comme anciens militaires, profitant *de facto* d'une option étrangère à l'esprit des textes.
3. Pour la fonction publique de l'État, la Commission nationale constate que les reconversions s'effectuent massivement dans les administrations centrales et leurs services déconcentrés (90% des détachements dans les ministères régaliens) alors que leurs établissements publics restent peu sollicités. La tendance de l'époque les charge pourtant de la mise en œuvre de bien des politiques publiques : ils constituent donc un gisement à exploiter.
4. Enfin, la Commission nationale regrette l'augmentation des demandes de réintégration en fin de détachement : 53 ont été dénombrés en 2023, dont 4 en catégorie A et 3 en catégorie encadrement supérieur. La réintégration peut survenir à la demande de l'intéressé, auquel cas elle est de droit (40 en 2023) ; elle peut aussi intervenir à la demande de l'autorité d'accueil, auquel cas la Commission nationale vérifie que le motif invoqué tient exclusivement à la manière de servir de l'intéressé (13 en 2023). En tout état de cause, une demande de réintégration révèle toujours un échec dans le processus de reconversion. Cela s'observe surtout dans la fonction publique territoriale (62% des cas) où il est souvent excipé que le militaire ne

retrouve pas dans un environnement local toutes les valeurs qui l'animaient dans l'institution militaire. Surmonter cette difficulté réclame donc que les candidats soient préalablement sensibilisés au fait que, si l'intérêt général au sens territorial du terme n'est pas toujours le même qu'au sens national, il reste cependant un intérêt général digne d'être servi, sauf abus ou dénaturation. Un tel effort didactique éviterait certaines déconvenues en faisant l'économie d'inutiles frustrations.

\*

Pour terminer, je tiens à remercier sincèrement :

- La Secrétaire générale du Gouvernement – dont relève la Commission nationale – qui manifeste un soutien constant envers la CNOI ;
- La DRH-MD, Défense mobilité, les DRH d'Armées ainsi que nos correspondants dans les ministères civils, les collectivités territoriales et le secteur hospitalier, qui nous permettent d'avancer collectivement d'une manière confiante et constructive ;
- Les agents du bureau de la Commission nationale et sa responsable sans les efforts desquels la mission confiée par le législateur ne pourrait pas être remplie au soutien de la défense nationale, du service public et de celles et ceux qui les servent.

ANTOINE POUILLIEUTE  
*Conseiller d'État, ambassadeur  
Président de la CNOI*

# Commentaires sur le bilan 2023

## Fonction publique de l'État

La FPE se distingue en 2023 avec une progression importante de 23,5% par rapport à l'année passée, confirmant la tendance longue déjà soulignée dans les précédents rapports. On constate toujours une majorité de catégories B et C en FPE, par ailleurs en augmentation constante depuis 2019. Si les candidatures en encadrement supérieur sont divisées de moitié en raison de la réforme de l'encadrement supérieur de l'Etat, les candidatures en catégorie A sont quant à elles en forte hausse (+47%). Pour ces dernières, il s'agit principalement de recrutements émanant des ministères des Armées et de l'Intérieur.

La répartition des orientations par armées en 2023 demeure identique à quelques variations près à celle de 2022 : l'Armée de terre domine avec 46% des recrutements, suivie par l'Armée de l'air et de l'espace (27%) et de la Marine nationale (15%). La Gendarmerie nationale se maintient, comme en 2022, avec 9%. De même, les ministères régaliens (Armées, Intérieur, Justice) restent toujours prépondérants avec 90% des recrutements dont 72% pour le seul ministère des Armées, le ministère de la transition écologique (4% des recrutements) étant, semblablement à 2022 bien qu'en très légère baisse, le plus gros contributeur parmi les autres ministères.

## Fonction publique territoriale et fonction publique hospitalière

La FPT connaît une baisse de 9% par rapport à 2022 qui s'explique le plus probablement, comme l'année précédente, par le nombre moindre d'agrément délivrés par la Gendarmerie nationale. Les candidatures en encadrement supérieur, A et B demeurent stables, la diminution des recrutements affectant davantage la catégorie C.

Enfin, malgré un chiffre global minime par rapport aux deux autres versants de la fonction publique, le regain d'activité déjà constaté pour la fonction publique hospitalière en 2022 se confirme en 2023, avec une hausse de 28%, et comme déjà évoqué, une attractivité importante pour l'ES et la catégorie A.

## Des avancées avec nos principaux partenaires

En 2023, la CNOI a de nouveau pu compter sur le soutien de ses principaux partenaires du ministère des Armées (Défense mobilité, RH civiles et militaires), de la Gendarmerie nationale et de la Brigade des sapeur-pompiers de Paris. A la faveur d'ateliers et de rencontres organisés par Défense mobilité avec les développeurs du Service ministériel des systèmes d'information de fonctionnement - ressources humaines (SIMSIF-RH) de la DRH-MD, un outil émanant de l'application interministérielle GERES devrait être opérationnel au premier semestre 2024. Il s'agit d'I-GERES, un infocentre qui facilitera les extractions de données issues de GERES, permettant ainsi d'établir des statistiques à la demande depuis l'application. Enfin, 2023 a marqué le retour de la DGAFP aux réunions plénières de la CNOI.

La CNOI est également associée à la refonte en cours des pages des Services du Premier ministre sous la houlette du Service d'information du gouvernement. La nouvelle architecture du site internet de la CNOI avec l'appui de ce dernier en 2022 avait déjà été grandement appréciée des candidats. Le site demeure un point de vigilance du bureau en tant qu'outil indispensable au rayonnement du dispositif L. 4139-2.

DIANE MASSON  
Cheffe du bureau de la CNOI



## Fonctions Publiques de l'État, Territoriale et Hospitalière (pages 11-12)

- Répartition des orientations par fonction publique et par catégorie
- Répartition des orientations par fonction publique et par sexe
- Évolution du nombre d'orientations par fonction publique sur la période 2019-2023
- Évolution des orientations sur la période 2019-2023

## Fonction publique de l'État (pages 13-15)

- Répartition des orientations par catégorie, actifs et anciens militaires
- Répartition des orientations par statut
- Répartition des orientations par sexe, actifs et anciens militaires
- Évolution des orientations par catégorie sur la période 2019-2023
- Bilan des orientations par armées
- Pourcentage des orientations dans les ministères
- Répartition par FPE et catégorie

## Fonction publique territoriale (pages 16-18)

- Répartition des orientations par catégorie, actifs et anciens militaires
- Répartition des orientations par statut
- Répartition des orientations par sexe, actifs et anciens militaires
- Bilan des orientations par armées
- Évolution des orientations par catégorie sur la période 2019-2023

### Fonction publique hospitalière (pages 19-21)

- Répartition des orientations par catégorie, actifs et anciens militaires
- Répartition des orientations par statut
- Répartition des orientations par sexe, actifs et anciens militaires
- Bilan des orientations par armées
- Évolution des orientations par catégorie sur la période 2019-2023

### Réintégrations (page 22)

- Répartition des demandes de réintégrations exprimées par le militaire
- Répartition des demandes de réintégrations exprimées par l'administration d'accueil

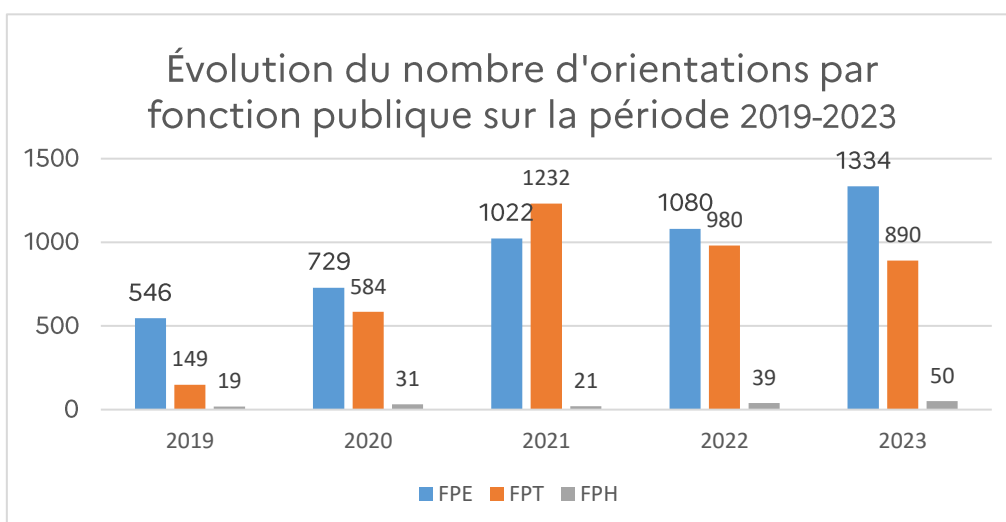
## Fonctions publiques de l'État, territoriale et hospitalière

### Répartition des orientations par fonction publique et par catégorie

CATEGORIE	FPE	FPT	FPH	Total
Encadrement supérieur	5	1	4	10
A	68	6	8	92
B	557	171	15	743
C	704	702	23	1429
<b>Total</b>	<b>1334</b>	<b>890</b>	<b>50</b>	<b>2274</b>

### Répartition des orientations par fonctions publique et par sexe

	FPE	FPT	FPH	Total
Femmes	458	162	20	640
Hommes	876	728	30	1634



## Évolution des orientations sur la période 2019-2023

CATEGORIE	FPE	FPT	FPH	Total
<b>2019</b>				
Encadrement supérieur	17	2	1	20
A	49	11	8	68
B	190	35	7	232
C	290	101	3	394
<b>Total</b>	<b>546</b>	<b>149</b>	<b>19</b>	<b>714</b>
<b>2020</b>				
Encadrement supérieur	12	0	2	14
A	42	10	7	59
B	277	94	8	379
C	398	480	14	892
<b>Total</b>	<b>729</b>	<b>584</b>	<b>31</b>	<b>1344</b>
<b>2021</b>				
Encadrement supérieur	14	2	2	18
A	49	13	5	67
B	380	142	0	522
C	579	1075	14	1668
<b>Total</b>	<b>1022</b>	<b>1232</b>	<b>21</b>	<b>2275</b>
<b>2022</b>				
Encadrement supérieur	10	3	2	15
A	46	15	10	71
B	436	164	9	609
C	588	798	18	1404
<b>Total</b>	<b>1080</b>	<b>980</b>	<b>39</b>	<b>2099</b>
<b>2023</b>				
Encadrement supérieur	5	1	4	10
A	68	16	8	92
B	557	171	15	743
C	704	702	23	1429
<b>Total</b>	<b>1334</b>	<b>890</b>	<b>50</b>	<b>2274</b>

## Fonction publique de l'État

### Répartition des orientations par catégorie, actifs et anciens militaires

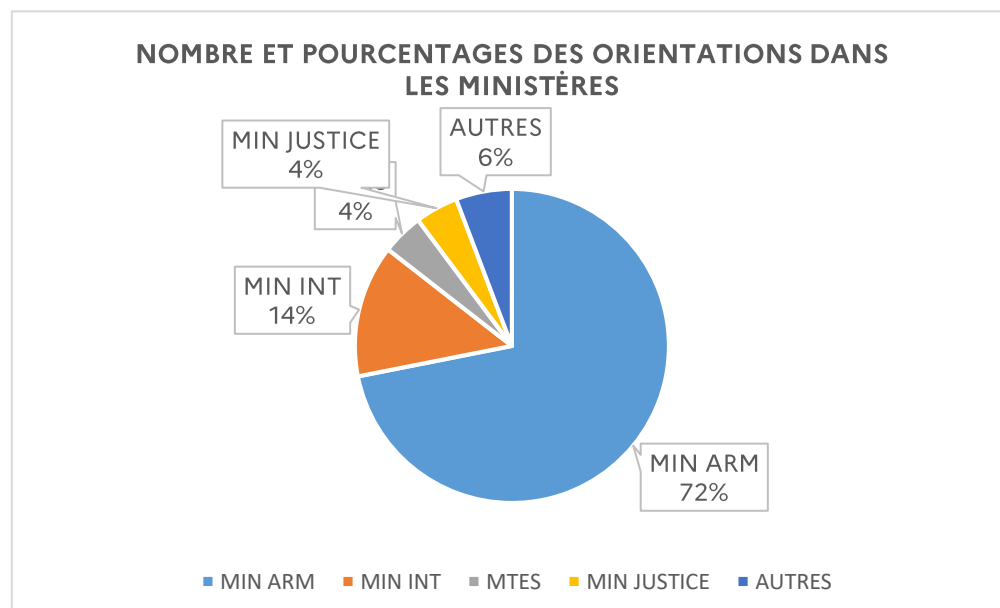
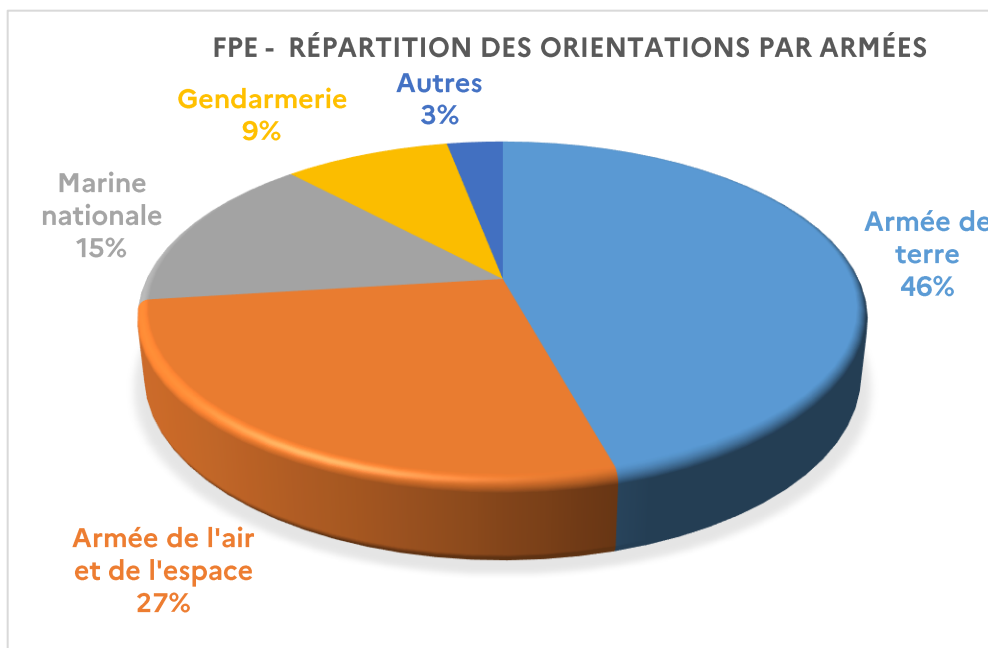
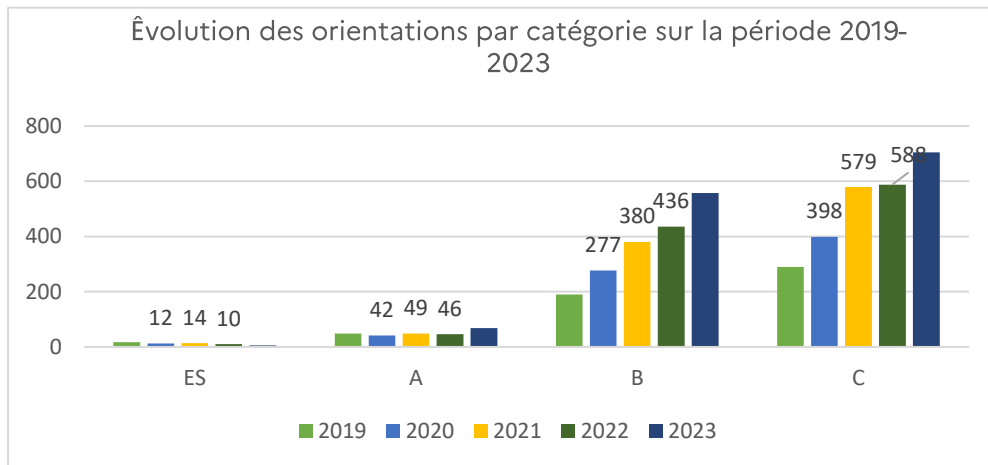
CATEGORIE	FPE		TOTAL
	ACTIFS	ANCIENS MILITAIRES	
Encadrement supérieur	5	0	5
A	44	24	68
B	355	202	557
C	493	211	704
<b>Total</b>	<b>897</b>	<b>437</b>	<b>1334</b>

### Répartition des orientations par statut

Statut	FPE
Sous contrat	777
De carrière	557
<b>Total</b>	<b>1334</b>

### Répartition des orientations par sexe, actifs et anciens militaires

	FPE		
	Actifs	Anciens militaires	Total
Femmes	330	128	458
Hommes	638	238	876
<b>Total</b>	<b>968</b>	<b>366</b>	<b>1334</b>



## Fonction publique de l'État

### Répartition en FPE par catégorie

CATÉGORIES	FPE
<b>2019</b>	
Encadrement supérieur	17
A	49
B	190
C	290
<b>Total</b>	<b>546</b>
<b>2020</b>	
Encadrement supérieur	12
A	42
B	277
C	398
<b>Total</b>	<b>729</b>
<b>2021</b>	
Encadrement supérieur	14
A	49
B	380
C	579
<b>Total</b>	<b>1022</b>
<b>2022</b>	
Encadrement supérieur	10
A	46
B	436
C	588
<b>Total</b>	<b>1080</b>
<b>2023</b>	
Encadrement supérieur	5
A	68
B	557
C	704
<b>Total</b>	<b>1334</b>

## Fonction publique territoriale

### Répartition des orientations par catégorie, actifs et anciens militaires

FPT			
CATEGORIE	ACTIFS	ANCIENS MILITAIRES	TOTAL
Encadrement supérieur	1	0	1
A	14	2	16
B	52	119	171
C	342	360	702
<b>Total</b>	<b>409</b>	<b>481</b>	<b>890</b>

### Répartition des orientations par statut

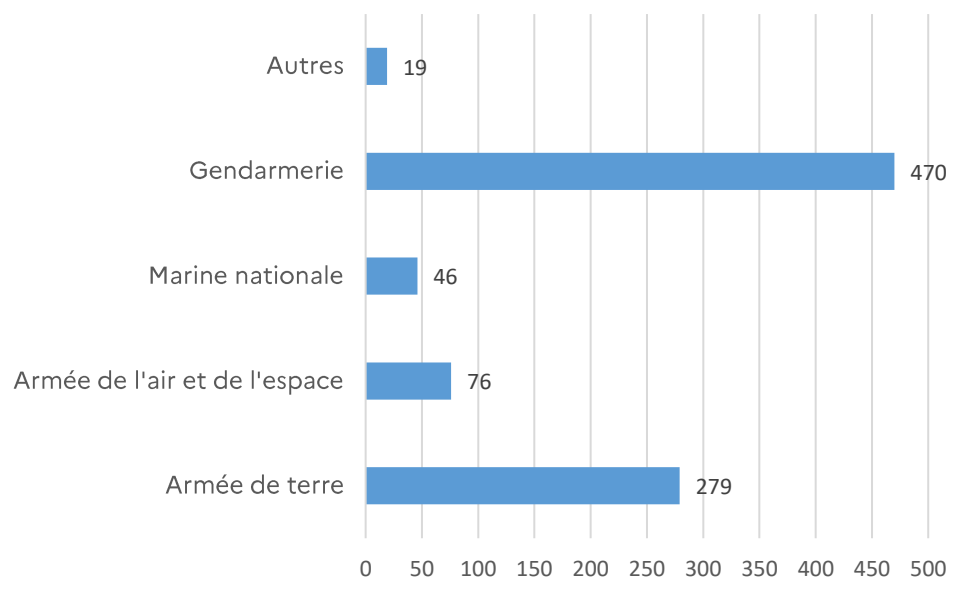
	FPT
Sous contrat	413
De carrière	477
<b>Total</b>	<b>890</b>

### Répartition des orientations par sexe, actifs et anciens militaires

FPT			
	Actifs	Anciens militaires	Total
Femmes	64	90	154
Hommes	345	391	736
<b>Total</b>	<b>409</b>	<b>481</b>	<b>890</b>



### Orientations par armées



## Évolution pour la période 2019-2023

Catégorie	FPT
<b>2019</b>	
Encadrement supérieur	2
A	11
B	35
C	101
Total	149
<b>2020</b>	
Encadrement supérieur	0
A	10
B	94
C	480
Total	584
<b>2021</b>	
Encadrement supérieur	2
A	13
B	142
C	1075
Total	1232
<b>2022</b>	
Encadrement supérieur	3
A	15
B	164
C	798
Total	980
<b>2023</b>	
Encadrement supérieur	1
A	16
B	171
C	702
Total	890

## Fonction publique hospitalière

### Répartition des orientations par catégorie, actifs et anciens militaires

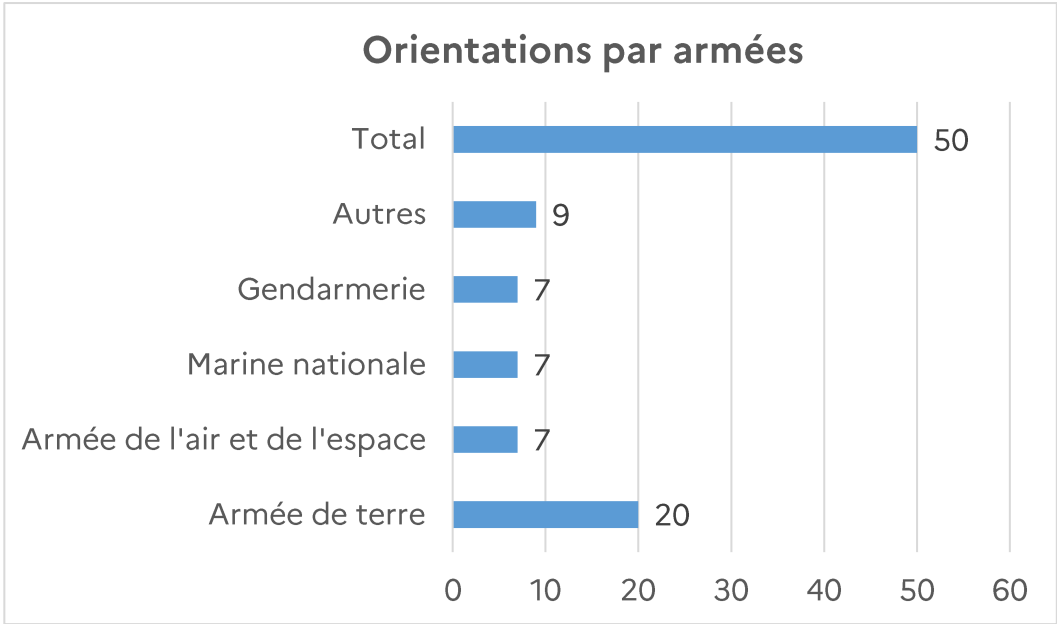
CATEGORIE	FPH		TOTAL
	ACTIFS	ANCIENS MILITAIRES	
Encadrement supérieur	4	0	4
A	7	1	8
B	8	7	15
C	11	12	23
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>20</b>	<b>50</b>

### Répartition des orientations par statut

FPH	
Sous contrat	26
De carrière	24
<b>Total</b>	<b>50</b>

### Répartition des orientations par sexe, actifs et anciens militaires

	FPH		
	Actifs	Anciens militaires	Total
Femmes	10	9	19
Hommes	20	11	31
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>20</b>	<b>50</b>



## Évolution pour la période 2019-2023

Catégorie	FPH
2019	
Encadrement supérieur	1
A	8
B	7
C	3
Total	19
2020	
Encadrement supérieur	2
A	7
B	8
C	14
Total	31
2021	
Encadrement supérieur	2
A	5
B	0
C	14
Total	21
2022	
Encadrement supérieur	2
A	10
B	9
C	18
Total	39
2023	
Encadrement supérieur	4
A	8
B	15
C	23
Total	50

## Réintégrations 2020-2023

### Réintégrations exprimées par le militaire

	2023			2022			2021			2020		
	FPE	FPT	FPH	FPE	FPT	FPH	FPE	FPT	FPH	FPE	FPT	FPH
<b>ES</b>	2	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0
<b>A</b>	2	0	1	1	0	0	1	1	1	1	2	0
<b>B</b>	10	3	1	2	7	0	0	2	1	5	2	0
<b>C</b>	2	19	0	1	20	1	2	8	0	4	2	1
<b>TOTAL</b>	16	22	2	5	27	1	4	11	2	10	7	1

### Réintégrations exprimées par l'administration

	2023			2022			2021			2020		
	FPE	FPT	FPH	FPE	FPT	FPH	FPE	FPT	FPH	FPE	FPT	FPH
<b>ES</b>	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0
<b>A</b>	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>B</b>	1	1	0	1	2	0	1	0	0	0	0	0
<b>C</b>	0	9	0	1	11	0	2	1	1	0	0	0
<b>TOTAL</b>	2	11	0	2	13	0	4	1	1	1	0	0