

PLAN MINISTERIEL DE GPRH

Juin 2010

SOMMAIRE

| | |
|--|-----------|
| INTRODUCTION | 3 |
| PARTIE 1. LA GPRH MINISTERIELLE | 4 |
| 1. L'organisation de la GPRH du ministère de la défense | 5 |
| 1.1 Le pilotage de la GPRH ministérielle et son articulation avec les GPEEC opérationnelles ... | 5 |
| 1.2. Les outils ministériels de la GPRH | 6 |
| 2. Les enjeux de la GPRH du ministère de la défense | 9 |
| 2.1. Les orientations de la réforme | 9 |
| 2.2. Les orientations RH de la loi de programmation militaire (LPM) 2009-2014 | 9 |
| 2.3. Le cadre général de la manœuvre RH | 10 |
| 3. La transformation RH du personnel civil | 11 |
| 3.1 Les objectifs du plan de transformation RH | 11 |
| 3.2 La feuille de route | 12 |
| 3.3 L'actualisation..... | 12 |
| PARTIE 2. LES GPEEC OPERATIONNELLES | 20 |
| 1. La GPEEC opérationnelle du personnel civil | 21 |
| 1.1 Analyse de la structure des effectifs civils du ministère de la défense..... | 21 |
| 1.2 Vieillesse de la population civile du ministère de la défense à l'horizon 2013 | 29 |
| 1.3 Prévisions d'évolutions quantitatives et qualitatives de la population civile du ministère de la défense à horizon 2014..... | 31 |
| 1.4 Analyse des besoins en recrutement sur la période 2011-2013 | 34 |
| 1.5 Amélioration des outils RH pour une meilleure GPEEC | 37 |
| 2. Trois démarches de GPEEC militaire | 39 |
| 2.1. Document de GPEEC opérationnelle : marine nationale | 39 |
| 2.2. Document de GPEEC opérationnelle : armée de l'air | 45 |
| 2.3. Document de GPEEC opérationnelle : armée de terre | 55 |
| 3. La mise en œuvre d'une GPEEC métier à la DGA au moyen d'un plan stratégique des ressources humaines (extraits) | 66 |
| 3.1 Finalité du PSRH..... | 66 |
| 3.2 Modalités d'élaboration du PSRH 2009..... | 66 |
| 3.3 Orientations RH par métier | 67 |
| 3.4 Politiques « ressources humaines » | 69 |
| 3.5 Pilotage du PSRH..... | 70 |
| CONCLUSION | 82 |

INTRODUCTION

Le plan ministériel de gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH) du ministère de la défense se décline en deux parties.

La première est consacrée à la GPRH ministérielle, positionnée sur les fonctions transverses ainsi que sur la coordination et la synthèse des gestions prévisionnelles des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) opérationnelles.

La seconde partie présente les GPEEC opérationnelles qui relèvent de la compétence propre de chaque gestionnaire de personnel (armée de terre, armée de l'air, marine nationale, direction générale de l'armement, personnel civil) et s'appuient sur un référentiel métiers et un système d'information des ressources humaines spécifiques. C'est au travers de ce référentiel que s'exprime le besoin en compétences de chaque gestionnaire, que se caractérise la ressource, que se conçoivent et se conduisent les actes de gestion et la formation, et que se construisent les parcours professionnels, concrétisation d'une capitalisation de compétences professionnelles indispensable à la réalisation du contrat opérationnel.

L'horizon retenu est 2014 dans la mesure où les actions RH du ministère de la défense s'inscrivent notamment dans la loi de programmation militaire (LPM) 2009-2014.

PARTIE 1. LA GPRH MINISTERIELLE

La démarche de GPRH ministérielle mise en œuvre au ministère de la défense apporte un éclairage précieux sur la définition des politiques RH. En effet, la GPRH permet d'apporter des réponses sur les options à moyen terme qu'il convient de prendre en termes d'objectifs, de structures, d'allocation quantitative et qualitative des ressources, compte tenu des évolutions prévisibles et voulues. En outre, elle participe de l'aide à la décision en termes de traduction et de mise en œuvre concrète des choix retenus.

Cette première partie présente d'abord les points structurants de la GPRH ministérielle : une description organisationnelle et les outils utilisés. Elle expose ensuite les grands aspects de la transformation RH déployée au ministère de la défense.

1. L'ORGANISATION DE LA GPRH DU MINISTERE DE LA DEFENSE

1.1 LE PILOTAGE DE LA GPRH MINISTERIELLE ET SON ARTICULATION AVEC LES GPEEC OPERATIONNELLES

Le pilotage de la GPRH ministérielle sur les volets « démarches métiers », recrutement, parcours professionnel et formation est assuré par le service de la politique générale des ressources humaines militaires et civiles (SPGRH) de la direction des ressources humaines du ministère de la défense (DRH-MD). Au cœur de ce pilotage, la section GPEEC de la sous-direction du pilotage des RH militaires et civiles (SDPRH) joue un rôle central.

Mise en place en février 2007, la section GPEEC ministérielle s'inscrit dans l'organisation proposée par la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) au niveau de la GPRH ministérielle. Elle assure la synthèse des GPEEC opérationnelles des armées, directions et services. Elle pilote les travaux dans les domaines transverses intéressant concomitamment le personnel militaire et le personnel civil au titre des emplois, des compétences, de la formation et des parcours professionnels.

La section GPEEC apporte un éclairage sur les évolutions et les plans d'action associés de niveau ministériel et apporte son expertise par la production de travaux de GPRH ministérielle et par le concours méthodologique dispensé au niveau opérationnel. (Elle n'a pas vocation à intervenir dans les problématiques internes des gestionnaires).

A ce titre :

- elle représente le ministère de la défense pour tous les travaux engagés dans le cadre interministériel par la DGAFP (processus d'actualisation du RIME¹) ;
- elle est le correspondant des gestionnaires organiques, que ce soit pour assurer la cohérence de la mise en correspondance entre les référentiels gestionnaires et le référentiel des emplois de la défense (REDEF) ou pour obtenir des données quantitatives ou qualitatives nécessaires aux études transverses ;
- elle assure la prise en compte de la dimension « emplois/compétences » sur une maille d'analyse ministérielle et anime dans ce but le réseau des conseillers coordonnateurs de famille professionnelle (CCMFP), acteurs majeurs du processus d'actualisation du REDEF ;
- elle répond aux demandes exprimées par les employeurs et les responsables de programme (R-PROG) pour tout ce qui touche à l'évolution des emplois et des compétences pour une population donnée (atomiciens, filière renseignement, comptabilité-achats,...).

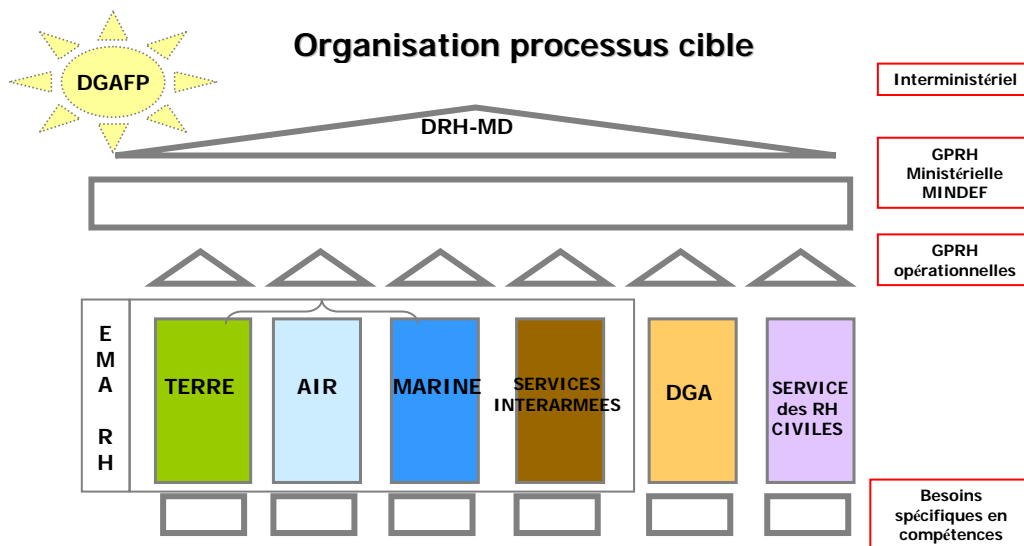
La GPEEC opérationnelle relève de la compétence propre de chaque gestionnaire.

Elle permet d'éclairer l'exercice de la fonction RH et de faire part au DRH des besoins quantitatifs et qualitatifs. Elle tient compte des objectifs propres au responsable opérationnel.

La dimension prévisionnelle est nécessaire pour mesurer la « soutenabilité budgétaire » des décisions prises en matière de dépenses de personnel.

Elle doit tenir compte des besoins en RH exprimés par les employeurs directs des agents.

¹ RIME : répertoire interministériel des métiers de l'Etat.



1.2. LES OUTILS MINISTERIELS DE LA GPRH

1.2.1 Finalités et montée en puissance de l'entrepôt des données des ressources humaines

L'EDRH est une base de données décisionnelle en matière de ressources humaines. Il a pour objet de mettre à la disposition des décideurs et gestionnaires concernés des informations précises, issues de la confrontation de données chiffrées sur les rémunérations et sur les effectifs civils et militaires, à partir des sources soldes pour les militaires et des sources SIRH pour le personnel civil et pour le personnel militaire de la DGA. La DRH-MD développe la version optimisée de l'EDRH (V2) pour une mise en œuvre en 2011.

Avec la reprise directe de la solde dans les SIRH, l'EDRH V2 permettra d'avoir une vision transverse du suivi des effectifs issus des SIRH et de la masse salariale à partir d'un référentiel commun décliné de l'opérateur national de paye (ONP) ainsi que des données sur les emplois métiers, à partir du REDEF. L'insertion du REDEF permettra ainsi des travaux de GPEEC et de GPRH en synthèse ministérielle. En 2010, pendant la phase de raccordement des SIRH vers Louvois, un plan de continuité de service de l'EDRH sera mis en œuvre.

1.2.2 Perspective du SIRH ministériel

Face à la dispersion de ses systèmes d'information cloisonnés par des processus de gestion des ressources humaines propres à chaque armée, service ou direction, le ministre de la défense a, après une étude préalable, confié en avril 2009 à la DRH-MD la responsabilité du projet de mise en œuvre d'un SIRH ministériel unique pour le personnel civil et militaire de la défense. Ce système qui intégrera les fonctions solde/payé et droits individuels, sera raccordé à l'opérateur national de la paye (ONP) en 2016 (date de principe) et comportera des procédures dématérialisées. Cet outil impose une harmonisation des référentiels et des processus RH qui sera conduite en 2010. Pour ce faire, la mission intitulée « SIRH ministériel » a été créée au cours de l'année 2009 afin de décrire la cible organisationnelle et fonctionnelle du domaine « Ressources Humaines », mettre en œuvre les changements induits et réaliser le SIRH ministériel unique. Cette mission regroupe sur un même plateau des équipes de la DRH-MD et de l'EMA.

La trajectoire mise en œuvre présente des réalisations tangibles dès 2010 avec trois stades d'unification et un stade de raccordement à l'ONP :

- stade initial de fin 2009 à début 2011 caractérisé par la mise en service de la solde intégrée dans les SIRH des armées raccordés au calculateur Louvois ;
- deuxième stade déterminé par la mise place en 2011-2012 de services unifiés au profit des gestionnaires RH, des décideurs et des bases de défense :
 - une « banque de données / Infocentre unique RH » du ministère, permettant de fournir notamment des éléments RH consolidés sur les axes masse salariale, emplois ou compétences pour l'ensemble des populations du ministère,
 - un portail unique RH qui permettra de disposer dès 2011 de services communs de dématérialisation à valeur probante. Ce chantier constitue un accélérateur de la construction du SIRH ministériel unique et permet de dégager des gains en ETP dans les bases de défense ;
- troisième stade à partir de 2014, le déploiement du SIRH ministériel unique couvrant tous les processus RH et l'ensemble des populations civiles et militaires du ministère. Il offrira des fonctionnalités rénovées dans le cadre de l'harmonisation des processus et d'une nouvelle organisation de la fonction RH. Il s'appuiera sur les préconisations et normes de l'ONP ;
- stade de raccordement à l'ONP en 2016, précédé par une période d'une année d'audit de conformité du SIRH ministériel aux exigences de l'opérateur. Cette période sera suivie de 6 mois de paye en double.

1.2.3 Référentiel des emplois de la défense et référentiel ministériel en organisation

L'appropriation des démarches métiers passe par la réalisation et l'actualisation des référentiels métiers ministériel, infra ministériel et interministériel. Publié et mis en ligne le 1^{er} février 2008, le REDEF permet d'obtenir une vision d'ensemble des emplois du ministère de la défense, y compris ceux des établissements publics sous tutelle. Il identifie plus de 400 emplois-types défense caractérisés selon qu'ils ont vocation à être occupés par des militaires, par des civils ou par ces deux catégories indifféremment. Il est utilisé dans l'ensemble des travaux de GPRH ministérielle. Le REDEF favorise la prise en compte de la dimension « emplois/compétences » et à terme facilitera le dialogue de gestion entre les R-PROG et les pourvoyeurs de compétences.

Le REDEF fédère, sans les remettre en cause, les descriptifs d'emplois développés par les armées et services qui restent seuls applicables pour la gestion de leur personnel : TTA 129 pour l'armée de terre, REDEMA pour la marine, OPERA pour l'armée de l'air, MORGANE pour le personnel civil du ministère et pour la DGA, etc. Grâce à son articulation avec le RIME, il assure une meilleure lisibilité des professions et des opportunités de carrière offertes par l'institution.

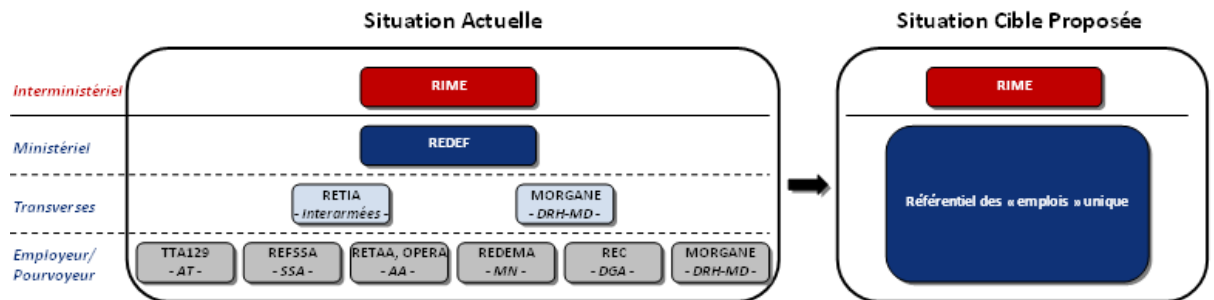
Le processus « Mise à jour du référentiel métiers / compétences » constitue un travail de grande ampleur dont l'objectif est de construire un référentiel partagé des emplois en organisation pour l'ensemble des armées, directions et services qui préfigurera un processus RH indispensable dans le futur SIRH de la Défense.

Ce référentiel permettra :

- de partager une même sémantique ;
- de partager une même structure permettant de répondre à la fois aux besoins des différentes entités (employeurs et pourvoyeurs) et aux besoins de niveau ministériel ;
- de décrire tous les métiers et les emplois transverses à plusieurs employeurs et pourvoyeurs ;
- de décrire les emplois correspondant à des spécificités métier (activités, et/ou compétences) propres à une entité (employeur) ;

- d'effectuer des extractions et des études par famille professionnelle, filière professionnelle ou métier au niveau ministériel comme au niveau des entités (employeurs et pourvoyeurs) ;
- de conserver la capacité à réaliser un dialogue interministériel en maintenant un lien entre le référentiel ministériel partagé des emplois et le référentiel interministériel des métiers et des emplois.

Toutes les populations du ministère de la défense sont concernées par ce processus.



Les enjeux sont multiples. Il s'agit de permettre :

- à chaque employeur de décrire, dans un référentiel en organisation partagé, les postes traduisant son besoin en compétences pour remplir les missions qui lui sont confiées ;
- à chaque pourvoyeur d'effectuer sa GPEEC opérationnelle ;
- à la DRH-MD d'effectuer une GPRH au niveau ministériel ;
- de faciliter les passerelles interministérielles en décrivant les liens vers le RIME ;
- aux pourvoyeurs (en dialogue avec les employeurs pour le personnel civil) de décrire des parcours professionnels types ;
- aux pourvoyeurs et aux employeurs de décrire les objectifs de formation des différentes actions de formation, en cohérence avec le référentiel des emplois (compétences, qualifications, diplômes attendus pour occuper l'emploi) et le dictionnaire des compétences (liste des savoirs, savoir-faire, savoirs être, et aptitudes requis pour occuper un poste et pouvant être acquis via une ou plusieurs actions de formation).

1.2.4 Contrats d'objectifs

Dans le cadre de l'organisation et des processus de la fonction « ressources humaines » en régime LOLF, des conventions ont été établies entre les R-PROG « employeurs » et les pourvoyeurs de compétences ou les gestionnaires de personnel. Ces conventions fixent, pour les premiers, les modalités pratiques de définition et d'expression des besoins en personnel et pour les seconds, les modalités de satisfaction de ceux-ci. Elles sont déclinées annuellement par la signature d'un contrat d'objectifs entre les parties prenantes à la convention.

Le contrat d'objectifs est le fruit d'un dialogue de gestion continu entre R-PROG/BOP et pourvoyeur/gestionnaire. Comme pour les conventions, il existe d'une part un modèle de contrat d'objectifs pour le personnel militaire et d'autre part un modèle pour le personnel civil, qui prennent en compte les modalités de gestion qui leur sont respectivement spécifiques. L'élaboration du contrat d'objectifs porte simultanément sur la confirmation des besoins de l'année A et sur l'expression des besoins prévisionnels glissant sur cinq ans (A+1 à A+5). Il ne peut être signé que dès lors qu'il comporte ces deux dimensions. Le contrat doit intégrer la déflation induite par la modernisation du ministère qui fait l'objet de la manœuvre RH.

Le processus d'élaboration des contrats d'objectifs est conduit concomitamment à celui de l'élaboration des DPG.

2. LES ENJEUX DE LA GPRH DU MINISTERE DE LA DEFENSE

2.1. LES ORIENTATIONS DE LA REFORME

Les évolutions considérables intervenues dans les domaines de la défense et de la sécurité nationale depuis 1994, date de rédaction du précédent Livre blanc, ont nécessité qu'une réflexion en profondeur soit menée sur la stratégie de sécurité et de défense nationale. Les orientations du Livre blanc sur la défense et la sécurité nationale et le processus de révision générale des politiques publiques (RGPP) ont conduit le ministère de la défense à s'engager dans de profondes mutations reprises dans la loi de programmation militaire (LPM) 2009-2014.

Le Livre blanc sur la défense et la sécurité nationale, paru en juin 2008, dresse une analyse stratégique pour les quinze ans à venir et en tire les conséquences pour l'élaboration d'une nouvelle politique de défense et de sécurité, adaptée à nos moyens et à notre rang. Il décrit un contexte mondialisé et incertain dans lequel une armée moderne, polyvalente, équipée et entraînée pour faire face à de nouvelles menaces est une garantie pour la France. Il définit cinq fonctions stratégiques (dissuasion, prévention, intervention, connaissance et anticipation, protection) en mettant l'accent sur le renforcement de ces deux dernières. C'est au regard de ces cinq fonctions que les moyens militaires sont déterminés. Le Livre blanc ne définit plus un « modèle d'armée » mais les grands objectifs opérationnels et de capacité, appelés contrats opérationnels, à atteindre. L'Union européenne, l'OTAN et les Nations Unies y joueront, pour la France, un rôle déterminant.

Dans le même temps, la RGPP, qui vise à améliorer le fonctionnement du ministère et l'efficacité de son soutien, identifie des économies, fondées sur une réorganisation en profondeur du fonctionnement et de l'organisation de l'administration et du soutien du ministère articulées autour de la mutualisation et de l'interarmisation des fonctions, de la densification du déploiement territorial, de la clarification de la gouvernance et enfin de l'externalisation de prestations non spécifiques.

2.2. LES ORIENTATIONS RH DE LA LOI DE PROGRAMMATION MILITAIRE (LPM) 2009-2014

Dans le droit fil des conclusions du Livre blanc sur la défense et la sécurité nationale, la LPM 2009-2014² vise :

- à accroître la coopération entre tous les acteurs de la défense et de la sécurité intérieure ;
- à développer l'attractivité pour des métiers exigeants dans un environnement très concurrentiel ;
- à favoriser l'adaptation aux perspectives européennes et internationales.

Il s'agit simultanément de réduire les formats et d'adapter la ressource humaine aux nouveaux contrats opérationnels et à la nouvelle organisation de la défense.

Au titre des ressources humaines, la LPM souligne la nécessité de maintenir un recrutement de qualité pour une armée jeune, qui garantit l'aptitude au combat et l'adaptation de l'armée à ses missions, d'optimiser la formation, vecteur de l'adaptation des forces et de l'ouverture européenne et atlantique, et de valoriser les métiers de la défense, par la dynamisation des parcours professionnels et de carrière des militaires.

² N° 2009-928 du 29 juillet 2009.

La LPM prévoit par ailleurs :

- le recentrage progressif du personnel militaire sur les métiers opérationnels et, par conséquent, l'augmentation de la proportion de personnel civil dans les métiers de soutien commun, dès lors qu'ils ne feront pas l'objet d'une externalisation, l'approche métier faisant de la compétence le principe d'organisation des carrières. Cette seconde étape de la civilianisation, après celle liée à la professionnalisation des armées entre 1997 et 2002, vise ainsi à renforcer la complémentarité entre les personnels civils et militaires en articulant de manière optimale les spécificités statutaires de chacune de ces catégories ;
- le renforcement de la reconversion par la mutualisation des compétences et l'amélioration de leur lisibilité externe au profit des différents acteurs publics et privés;
- l'attractivité des réserves et la conduite et l'accompagnement des restructurations.

Outre ces orientations, la LPM prévoit une réduction des effectifs s'appuyant pour le personnel militaire sur une régulation mesurée des flux d'entrées/sorties, un doublement des postes offerts dans les fonctions publiques au titre du reclassement ainsi qu'une incitation financière aux départs ciblée en encourageant à une seconde carrière professionnelle par le biais d'un pécule.

Pour le personnel civil, la réduction des effectifs s'appuie sur les mesures suivantes : un départ en retraite sur deux non remplacé, un encouragement à la mobilité fonctionnelle et géographique dans les trois fonctions publiques et une incitation financière au départ par le biais d'une indemnité de départ.

2.3. LE CADRE GENERAL DE LA MANŒUVRE RH

La manœuvre RH est un plan de transformation des ressources humaines qui concerne toutes les catégories de personnel de la défense, tant militaires que civiles, dont beaucoup, du fait notamment des restructurations, devront consentir à une mobilité géographique et/ou fonctionnelle élargie.

- ***Les objectifs de la manœuvre RH***

Les objectifs de réduction des effectifs s'élèvent, sur le périmètre ministériel, à 54 480 emplois militaires et civils (hors opérations d'externalisation), conformément aux objectifs fixés par la RGPP et au nouveau format des armées, défini par le Livre blanc. Sur la période 2009-2011, le rythme de déflation annuel maximal s'élève à 8 400 emplois, tout en créant 150 emplois au sein de la fonction « connaissance et anticipation ». L'économie de cette manœuvre repose sur une déflation qui porte principalement sur les fonctions de soutien (75 %), les forces opérationnelles y contribuant à hauteur de 25 %. Son bon déroulement doit permettre le maintien de l'équilibre général fixé entre personnel militaire (75 %) et civil (25 %) de la défense. La manœuvre RH vise à conserver la même physionomie à la structure pyramidale du ministère que ce soit en matière d'emplois, de compétences ou d'effectifs.

- ***Impératif du recrutement, adéquation de la masse salariale aux effectifs, réserve opérationnelle***

Reposant sur une logique de flux, les restructurations et la réduction du format global du ministère doivent être conduites dans le souci de garantir le maintien d'un niveau de recrutement satisfaisant pour assurer le renouvellement des effectifs et maintenir une pyramide fonctionnelle viable pour les années à venir.

La réussite de la manœuvre, et notamment l'atteinte de ces objectifs quantitatifs et qualitatifs, exige un pilotage infra annuel, annuel et pluriannuel serré mais cohérent, tant des effectifs que de la masse salariale.

Enfin, concernant la réserve, et conformément aux conclusions du Livre blanc portant sur le format et la politique d'emploi de la réserve opérationnelle, l'enjeu principal est de rechercher, à terme, la constitution d'un socle de réservistes moins nombreux mais plus spécialisés et mieux formés, gérés selon les mêmes principes et par les mêmes structures que le personnel d'« active », et majoritairement utilisés en dehors des fonctions de soutien commun (objectif : 40 000 hommes pour 25 jours d'activité en 2015).

- ***L'identification et le suivi des compétences sensibles détenues par le personnel militaire et civil***

Durant la période de la réforme, le pilotage des RH doit veiller, qualitativement et quantitativement, à l'identification et au suivi des populations et compétences dites sensibles afin de s'assurer de la pérennité de l'adéquation entre emplois et ressources disponibles. La réussite de la manœuvre RH passe en particulier par la préservation des capacités opérationnelles des armées, lesquelles reposent, entre autres, sur des savoir faire spécifiques, des compétences rares et des populations sensibles.

3. LA TRANSFORMATION RH DU PERSONNEL CIVIL

Initié en juin 2008, le plan de transformation RH du personnel civil piloté par la DRH-MD est une démarche de GPRH ministérielle à grande échelle qui a pour objectif de faire émerger des passerelles de mobilité permettant de concrétiser les gains à réaliser dans le cadre de la RGPP. La direction générale de la modernisation de l'Etat (DGME) a ainsi mandaté la mission Roland Berger et le cabinet Bearing Point pour assister le ministère de la défense dans la réalisation du plan de transformation RH. La démarche entreprise constitue une aide au pilotage de la transformation RH dans un cadre ministériel et interministériel. Le plan de transformation couvre ainsi plus de 65 000 ETPE, soit plus de 90 % du personnel civil du ministère.

3.1 LES OBJECTIFS DU PLAN DE TRANSFORMATION RH

Le plan de transformation RH constitue un cadre stratégique de 2009 à 2014. Il présente une feuille de route, et non une allocation individuelle figée, qui précise les conditions de réussite de la manœuvre RH et identifie les leviers pour la mettre en œuvre. Le plan permet, concrètement, d'estimer les possibilités de redéploiement et de couverture des besoins des ressources pour orienter les politiques RH. Il contribue donc à définir les redéploiements réalisables en interne au ministère, les mobilités externes et les incitations au départ à organiser par métier et zone géographique, ainsi que les besoins en recrutement après prise en compte des redéploiements internes potentiels.

Le plan de transformation RH fournit un cadre pour la nécessaire adaptation locale permettant de passer à une approche à l'individu.

Le plan de transformation RH fait ressortir les conditions de réussite de la manœuvre RH telle qu'elle a été définie pour le ministère de la défense. Quatre grands axes apparaissent :

- redéployer 60 % du personnel en interne ;
- faire fonctionner à plein les mobilités interministérielles et les mobilités vers les autres fonctions publiques ;

- orienter les incitations au départ sur les métiers non redéployables en interne et en interministériel ;
- cibler les recrutements sur les compétences non disponibles en interne ou sur le marché interministériel.

3.2 LA FEUILLE DE ROUTE

La mise en œuvre du plan de transformation RH a été réalisée concurremment au déploiement interministériel en région. Ainsi le plan d'actions retenu s'est articulé autour des étapes suivantes :

- déclinaison à l'échelle régionale du plan de transformation RH, en présentant à destination des cellules régionales mobilité reclassement (CRMR) pour chacune des 22 régions administratives de métropole la cartographie des effectifs actuels et prévisionnels et en identifiant les passerelles de mobilité envisageable localement ;
- adaptation locale du plan au terrain en élaborant le plan d'actions opérationnelles sur la base de la monographie régionale ;
- accompagnement de la réalisation des mobilités ministérielles et interministérielles ;
- actualisation annuelle du plan de transformation RH (2010-2015).

Les travaux menés par les équipes de consultants ont montré que les régions qui sont impactées et qui doivent bénéficier de toute l'attention du ministère sont au nombre de 8. Les plates-formes RH interministérielles de ces 8 régions prioritaires ont été sensibilisées sur les enjeux de redéploiement externe de la Défense : NPDC (Nord), Lorraine (Moselle), PACA (Bouches du Rhône et Var), IDF (Essonne et Yvelines), Bretagne (Finistère et Ille-et-Vilaine), Pays de la Loire (Maine et Loire) et Aquitaine (Gironde et Pyrénées atlantiques).

3.3 L'ACTUALISATION

- ***Les travaux menés par la DRH-MD***

→ Elaboration des déclinaisons régionales du PTRH 2009 sur la base des travaux menés par les consultants dont les résultats ont été présentés en comité des ressources humaines (CRH) le 17/06/2009

La section GPEEC de la SDPRH s'est vu confier les déclinaisons régionales du plan, matérialisées par la création et la diffusion de 22 monographies régionales. Ces monographies ont été effectuées en juin/juillet 2009 puis livrées aux CRMR.

→ Actualisation 2010

Le 17/06/2009, la mission d'actualisation annuelle jusqu'en 2015 du PTRH a été également officiellement confiée à la section GPEEC de la SDPRH.

D'emblée et sans transfert de compétences préalable, cette section a consacré l'essentiel de ses ressources à s'approprier et industrialiser les multiples processus constitutifs au titre de l'actualisation 2010 :

- modélisation de la vision à 5 ans de l'organisation du ministère de la défense (2010-2015) ;
- vieillissement de la ressource (2010-2015) ;
- mesure des écarts et mesure de la mobilité et/ou des redéploiements ministériels.

Au 31/03/2010, l'état d'avancement du projet est le suivant :

- le travail sur la collecte et le retraitement des données entrantes (effectifs existants, calcul de probabilités des départs, définition d'une vision modélisée et partagée de la cible pour chaque employeur) est effectué à 50 % ;

- le traitement de ces données entrantes (projection de la ressource sur 5 ans, restitution d'une cible modélisée par site, par employeur et par famille professionnelle) ne peut être réalisé faute d'outil adapté et évolutif.

Il s'ensuit que la phase d'analyse des écarts et de calcul des redéploiements possibles, ainsi que la rédaction des monographies régionales d'emploi, n'est pas actuellement réalisable.

- ***Les difficultés d'actualisation du PTRH***

La SDPRH se trouve aujourd'hui dans l'impossibilité d'actualiser en l'état le plan de transformation RH.

La décision d'actualiser ces travaux n'ayant été prise qu'en juin 2009, le marché passé par la DGME avec le cabinet Bearing Point n'incluait explicitement et formellement aucun transfert de savoir faire entre l'opérateur privé et la DRH-MD. Réalisé tardivement et a minima (3 jours), le transfert de compétences entre le cabinet et la SDPRH n'a donc pu porter que sur la partie finale et livrable du processus (monographies régionales d'emplois) éludant, de facto, les phases amont (conceptuelles, méthodologiques et pratiques de traitement et de fiabilisation des données et de modélisation des organisations cibles) qui constituent le cœur de la démarche de GPRH et qui, pour mémoire, ont monopolisé cinq consultants chevronnés pendant plus de six mois.

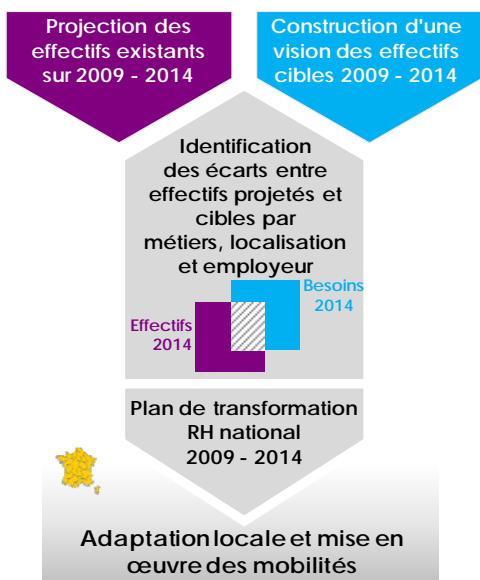
Il convient de souligner qu'en 2008-2009, sous l'impulsion de la DGME, des démarches analogues à celle du ministère de la défense étaient menées aux mêmes fins par le ministère de l'intérieur, de l'outre mer et des collectivités territoriales et le ministère de l'alimentation, de l'agriculture et de la pêche. Ces ministères ont été confrontés aux mêmes difficultés.

Dès lors, la seule solution consisterait à ce que l'ensemble des ministères, sur la base d'un financement multiple, envisage un nouveau marché prévoyant la construction d'une GPRH incluant le transfert de compétences et la maîtrise d'une base de données évolutive. Seule une telle mesure permettrait de relancer la dynamique interministérielle des PTRH et de la concrétiser dans le cadre des plates-formes d'appui interministériel à la GRH.

SYNTHESE DES TRAVAUX REALISES PAR LES CONSULTANTS (JUN 2009)

1. Rappel de la démarche et des enjeux

Le plan de transformation RH vise à préciser et rendre opérationnel la manœuvre RH par métier, localisation et employeur

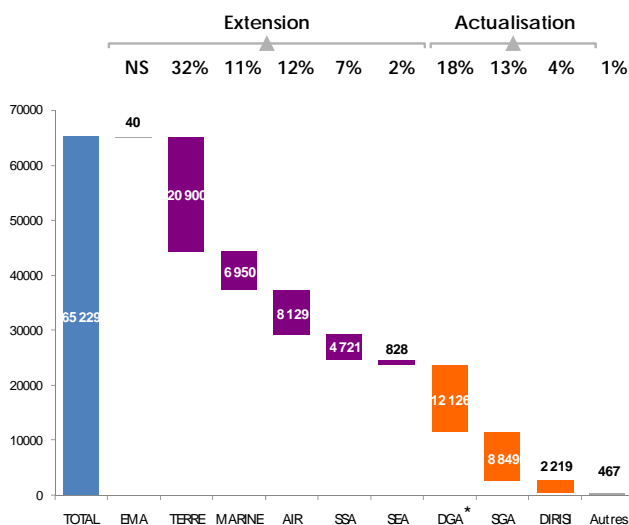


Objectifs du plan de transformation RH

- **Elaborer un cadre stratégique 2009-2014**
 - Représentant une feuille de route et non une allocation individuelle figée
 - Précisant les conditions de réussite de la manœuvre RH
 - Identifiant les leviers RH pour mettre en œuvre la manœuvre RH
- **Concrètement, estimer les possibilités de redéploiement et de couverture des besoins de ressources pour orienter les politiques RH**
 - Redéploiements réalisables en interne à la Défense (par métier et zone géographique)
 - Mobilités externes et incitations au départ à organiser par métier et zone géographique
 - Besoins de recrutement après prise en compte des redéploiements internes potentiels
- **Fournir un cadre pour la nécessaire adaptation locale permettant de passer d'une approche statistique à une approche à l'individu**

Pour mémoire, le plan de transformation couvre plus de 65 000 ETP, soit plus de 90% des personnels civils du ministère

Répartition des effectifs civils par entité [ETPE]



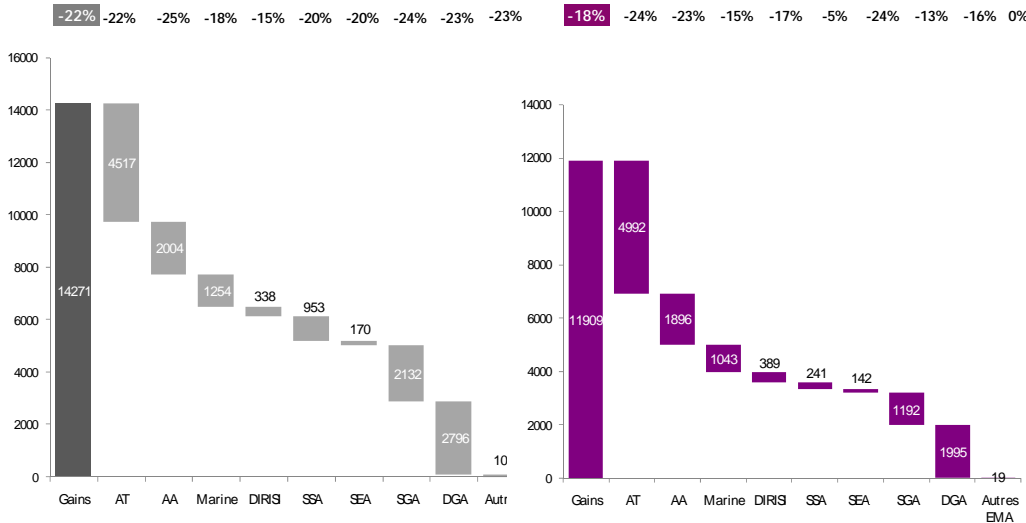
Périmètre

- **Entités non prises en compte dans le périmètre**
 - DGSE (~3000 agents) : confidentialité
 - CGA et Inspection : peu de civils
 - DGGN (~1800 agents) : rattachement MIOMCT
 - Outre-mer (~2900 agents) : bassin d'emploi isolé, recrutements locaux
 - DPSD et SDBC (390 ETP)
- **Situations administratives et statuts non pris en compte (~ 3 300 ETP)**
 - Détachés et mis à disposition d'autres ministères, ouvriers à statut local Outre-mer
 - Agents absents longue durée : (congé parental, pour convenance personnelle...)
 - Vacataires et apprentis
 - Maîtres d'internat

La diversité des situations en termes de départs naturels et de réduction d'emplois nécessite une approche transverse au sein du ministère

Projections des départs naturels par entité [ETPE; 2009 – 2014]

Répartition des réductions d'emploi par entité [ETPE; 2009 – 2014]



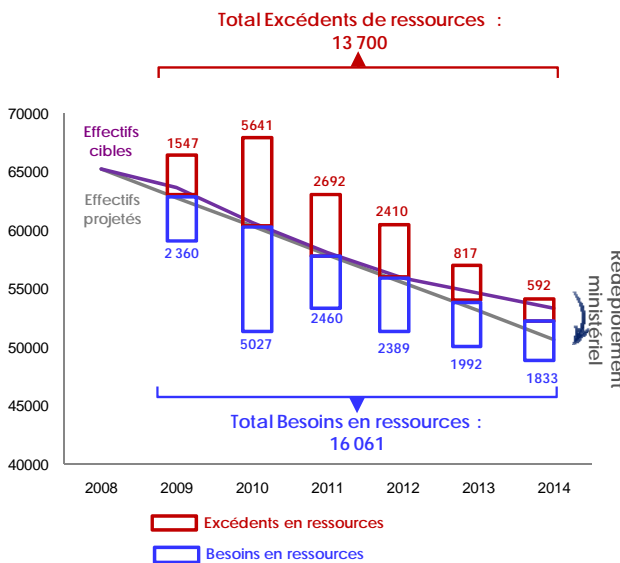
Cette vision quantitative est à analyser par métier, localisation et année pour préciser les besoins de redéploiements et les besoins de ressources

Source: ALLIANCE 31 décembre 2008, entretiens employeurs, MCR

D'ici 2014, le ministère devra redéployer plus de 13 000 ETP permettant de couvrir pour partie 16 000 besoins en ressources

Comparaison des réductions d'emplois, des projections de départs, et des écarts annuels entre ressources et besoins [ETP]

Commentaires



■ Les besoins de ressources sont supérieurs aux besoins de redéploiement

■ La manœuvre RH nécessite de

- Redéployer 13 700 ETP
 - En interne Défense
 - En interministériel
 - En externe à la fonction publique d'Etat
- Pourvoir 16 061 ETP par
 - Redéploiement interne au ministère de la Défense
 - Mobilité interministérielle et vers les autres fonctions publiques
 - Recrutement sur concours et de contractuels

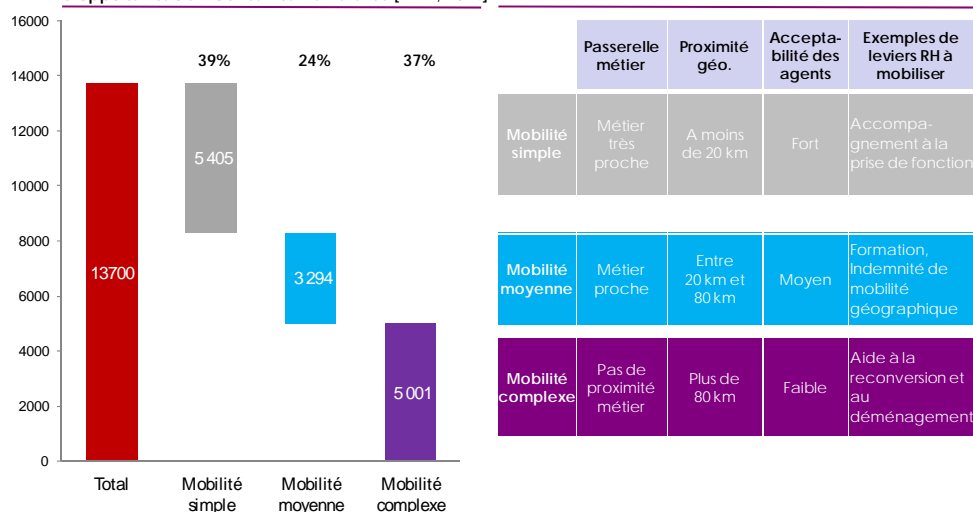
■ La capacité de redéploiement au sein du ministère est fonction

- des proximités métier
- des proximités géographiques

■ Les possibilités de redéploiements interministériels dépendent notamment du niveau de spécificité métier (Système de forces vs. Administration)

La capacité du ministère à redéployer ses agents en interne dépend de l'adéquation métier et géographique entre besoins et excédents

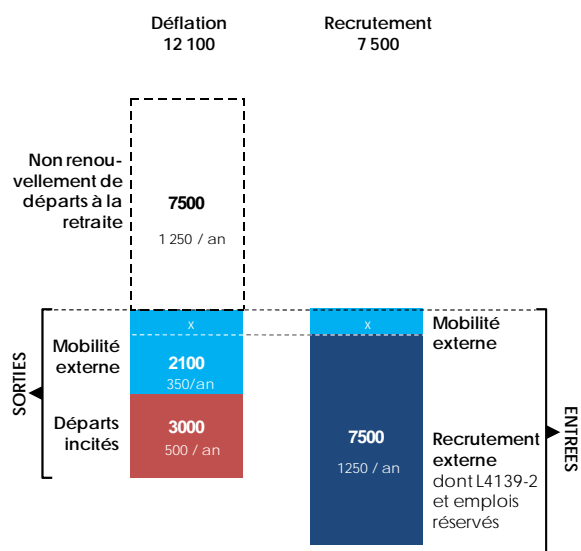
Répartition des besoins de redéploiement par type d'opportunité de mobilité interne Défense [ETPE ; 2014] Critères



2. Points clés du plan de transformation RH

La manœuvre RH définie par le ministère fixe les flux et types d'entrées et sorties de personnel pour réaliser la déflation des personnels civils

Synthèse de la manœuvre RH planifiée par le ministère de la Défense [ETPE ; 2009-2014]

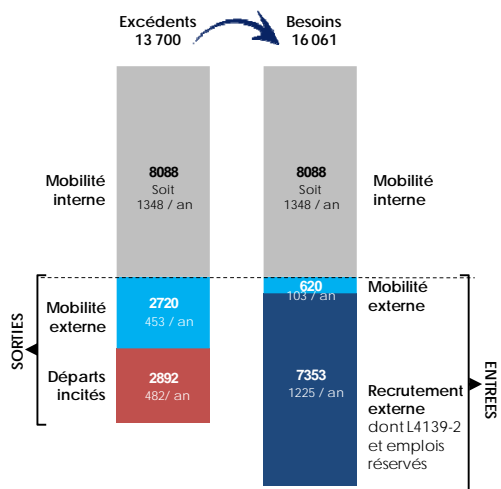


Éléments fondateurs de la manœuvre RH

- Ne pas renouveler 1 départ sur 2 à la retraite et recruter 1 250 agents / an (7 500 à 2014), notamment
 - Recruter 500 agents par le biais du dispositif L4139-2 / an
 - Recruter via le dispositif des emplois réservés
- Inciter les agents à la mobilité interministérielle
 - Redéployer chaque année 350 agents de plus que le ministère n'en accueille
- Inciter au départ les agents, notamment les ouvriers d'Etat
 - Réaliser 500 IDV / an

La réussite de la manœuvre RH nécessite de concrétiser près de 8 100 mobilités internes et de mobiliser fortement le levier interministériel

Synthèse de la manœuvre RH planifiée par le ministère de la Défense [ETPE ; 2009-2014]

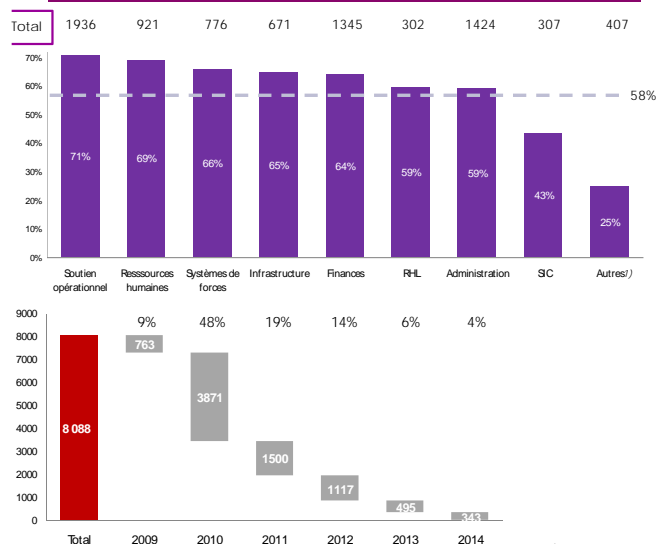


Conditions de réussite de la manœuvre RH

- A** Redéployer 60% des personnels en interne
 - Réussir **86%** des mobilités internes potentielles ne nécessitant ni déménagement ni reconversion
 - 98% des mobilités "simples" (métiers identiques à moins de 20km), soit 5 300 mobilités
 - 65% des mobilités "moyennes" (métiers proches à moins de 80km), soit 2 100 mobilités
 - Réussir **13%**, soit 650 ETP, des mobilités "complexes" impliquant une mobilité géographique et/ou une reconversion lourde en ciblant (25% vs. 5%) :
 - Les expertises à retenir
 - Les métiers spécifiques défense peu redéployables en interministériel
- B** Faire fonctionner à plein les mobilités interministérielles et vers les autres FP
- C** Orienter les incitations au départ sur les métiers non redéployables en interne et en interministériel
- D** Cibler les recrutements sur les compétences non disponibles en interne ou sur le marché interministériel

Réussir plus de 60% des mobilités internes en soutien opérationnel, système de forces et Finances/RH requiert des dispositifs d'incitation opérationnels dès 2009

Part des redéploiements internes par familles REDEF et par années [%; ETPE ; 2009-2014]



Principaux leviers à mobiliser

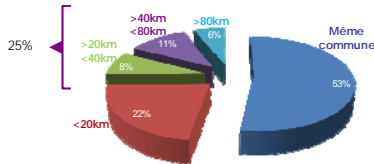
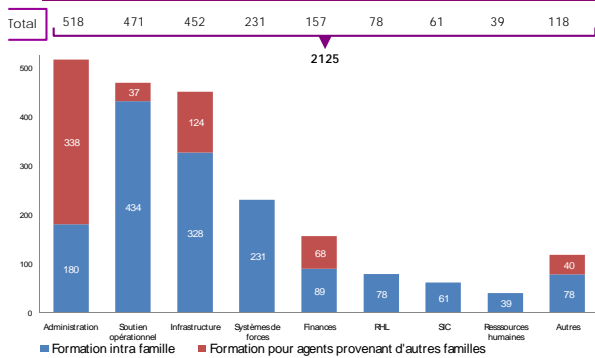
- Inciter les agents à accepter les opportunités de mobilité interne avec une forte proximité métier et géographique (<80 km)
 - Communiquer en direction des agents sur les besoins de ressources locaux
 - Inciter fortement les employeurs à accepter les candidatures des restructurés locaux
- Valoriser, dans les parcours de carrière, les mobilités géographiques des agents sur des métiers spécifiques défense (soutien opérationnel, système d'armes, systèmes de forces)
- Rendre opérationnels ces dispositifs dès 2009 pour faire face aux besoins de redéploiements importants en 2010 - 2012

¹⁾ Autres : Communication et culture, Management, Opérations en milieu aérien, opérations en milieu terrestre, Prévention et gestion des risques, Renseignement, Santé, et les non renseignées

Source: Entretiens avec les employeurs, Alliance au 31/12/08

Dans les trois quarts des situations, les mobilités pourraient se dérouler au sein des familles professionnelles et à moins de 20km.

Volume de formations induites par les mobilités internes [ETPE ; 2009-2014]



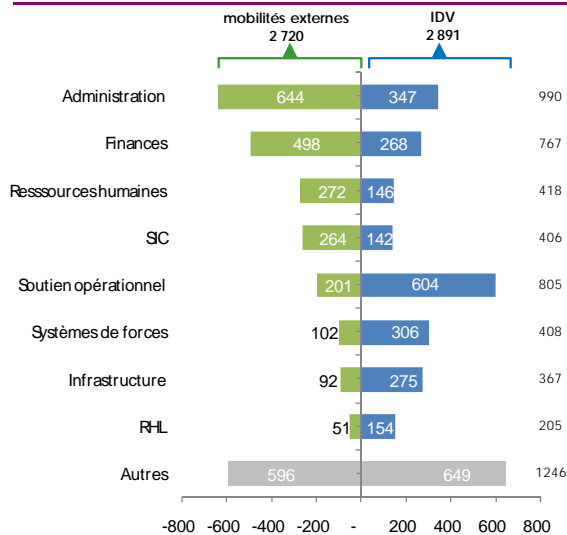
1) Autres : Communication et culture, Management, Opérations en milieu aéronautique, opérations en milieu terrestre, Prévention et gestion des risques, Renseignement, Santé, et les non renseignées

Principaux leviers à mobiliser

- Programmer des formations pour accompagner les évolutions métiers au sein d'une même famille
 - Abandon progressif de la MOE au profit de la MOA au sein d'Infrastructure et SIC
 - Evolution des essais au sein de Systèmes de forces
- Concevoir et mettre en place des formations à de « nouveaux métiers » pour des agents provenant d'autres familles
 - Accueil d'agents soutien opérationnel, SIC et Finances au sein de la famille Administration
 - Accueil d'agents soutien opérationnel et RH au sein de la famille Finances
- Indemniser et accompagner les mobilités géographiques dans environ 25% des cas de mobilité interne (auxquels s'ajoutent les mobilités externes indemnifiées)
 - Indemnités prévues au PAR
 - Action sociale spécifique : aide à la recherche de logement, etc.

Les mobilités externes doivent concerner les administratifs, les profils spécifiques Défense devant être prioritaires pour les incitations au départ

Répartition des objectifs de mobilité externe et d'incitation au départ par familles REDEF [ETPE ; 2009-2014]



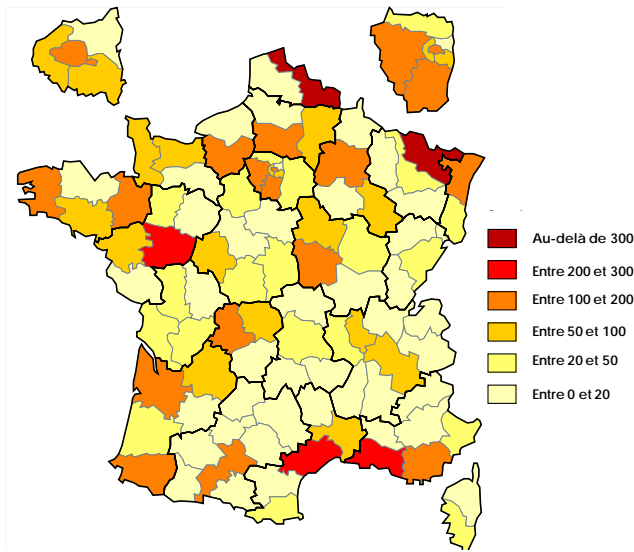
Principaux leviers à mobiliser

- Promouvoir la mobilité interministérielle en priorité vers les profils administratifs
 - Administration
 - Finances
 - RH
- Accompagner en priorité vers des départs incités, les agents des familles spécifiques Défense :
 - Soutien opérationnel (C/OE)
 - Systèmes d'armes systèmes de forces (C/OE)
 - Infrastructures (C/OE)
- Orienter les efforts de revitalisation économique portés par la DAR vers l'accueil d'entreprises susceptibles de recruter ces profils (logistique, mécanique, facilities management,...)

1) Autres : Communication et culture, Management, Opérations en milieu aéronautique, opérations en milieu terrestre, Prévention et gestion des risques, Renseignement, Santé, et les non renseignées

L'appui de la MAR, des CMG et de la DAR doit être orienté en priorité vers 8 régions clés de la transformation RH

Répartition des objectifs de mobilité interministérielle et d'incitations au départ par zone géographique [ETPE ; 2009-2014]

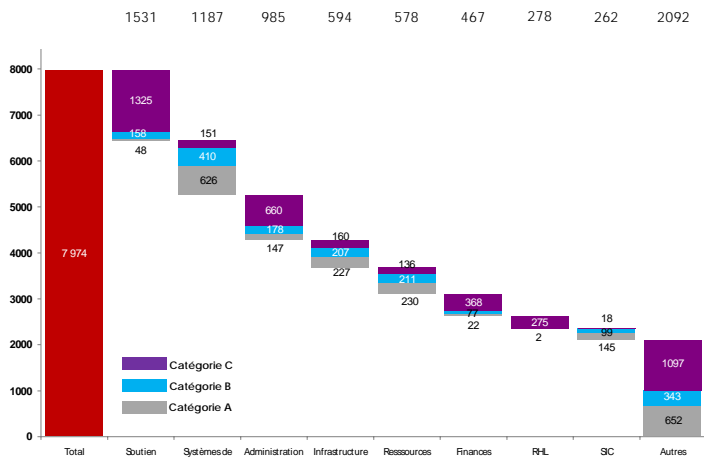


Principaux leviers à mobiliser

- Sensibiliser, via les médiateurs, les plateformes RH interministérielles de 8 régions prioritaires sur les enjeux de redéploiement externe de la Défense
 - NPDC (Nord)
 - Lorraine (Moselle)
 - PACA (Bouches du Rhône et Var)
 - IDF (Essonne et Yvelines)
 - Bretagne (Finistère et Ile et Vilaine)
 - Pays de la Loire (Maine et Loire)
 - Aquitaine (Gironde et Pyrénées atlantiques)
 - Languedoc Roussillon
- Orienter, en priorité, les efforts de la DAR vers ces mêmes zones géographiques sensibles

Le plan de recrutement doit être ciblé sur les métiers spécifiques Défense, l'interministériel permettant de pourvoir les autres besoins

Répartition des besoins de ressources par familles REDEF [ETPE ; 2009-2014]



Principaux leviers à mobiliser

- Construire le plan de recrutement en priorité sur les familles professionnelles spécifiques Défense
 - Soutien opérationnel (C)
 - Systèmes d'armes systèmes de force (A & B)
 - Infrastructure (A)
 - SIC (A)
- Solliciter l'accueil de L.4139-2 en priorité sur ces quatre familles
- Donner de la visibilité en interministériel sur les familles sur lesquelles la Défense est susceptible d'accueillir des mobilités entrantes
 - Administration (C)
 - Finances (C)
 - Infrastructure (A et B)¹⁾
 - SIC (A)

• Une action est déjà en cours entre le SID le MAP sur la famille Infrastructure
 • Autres : Communication et culture, Management, Opérations en milieu aérospatial, opérations en milieu terrestre, Prévention et gestion des risques, Renseignement, Santé, et les non renseignés

PARTIE 2. LES GPEEC OPERATIONNELLES

La seconde partie du plan ministériel de GPRH est consacrée aux GPEEC opérationnelles. Celles-ci tiennent compte notamment des objectifs propres attribués aux responsables opérationnels. Elles permettent également, de façon anticipée, de faire part des besoins quantitatifs et qualitatifs RH.

Le ministère de la défense a souhaité présenter ici trois situations.

La première concerne la GPEEC du personnel civil.

La deuxième situation se concentre sur la population militaire. La caractéristique de la gestion du personnel militaire est qu'elle ne fonctionne pas sur du stock mais repose sur les flux entrants et sortants afin de conserver une certaine jeunesse des effectifs permettant aux armées de remplir le contrat opérationnel.

La troisième est une GPEEC développée et mise en œuvre au sein de la délégation générale pour l'armement (DGA) pour la totalité de ses agents militaires et civils.

1. LA GPEEC OPERATIONNELLE DU PERSONNEL CIVIL

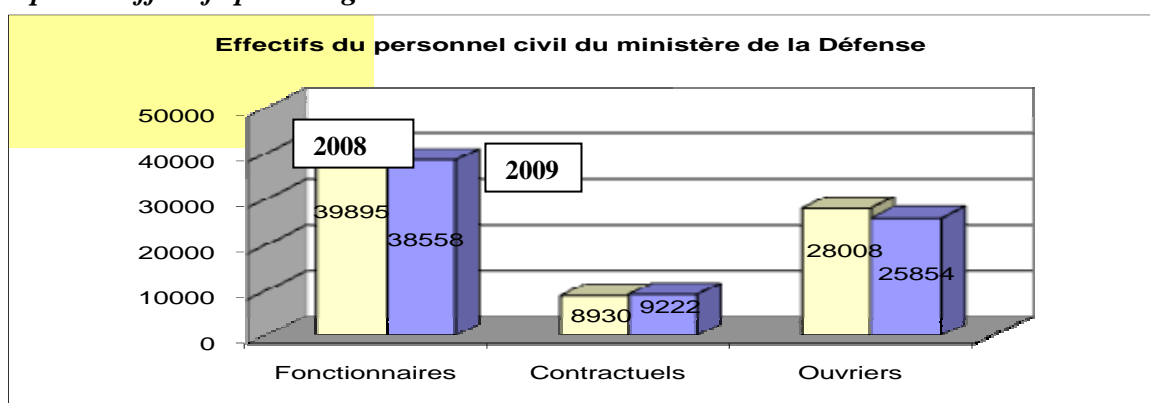
1.1 ANALYSE DE LA STRUCTURE DES EFFECTIFS CIVILS DU MINISTERE DE LA DEFENSE

1.1.1 Situation et répartition des effectifs civils

Le ministère de la défense a vu ses effectifs physiques civils globaux diminuer en 2009 de près de 4 % par rapport aux effectifs de 2008. Cette baisse d'effectifs résulte principalement, d'une part, des objectifs de déflation prévus par la LPM 2009-2014 et, d'autre part, du transfert de la gendarmerie au ministère de l'intérieur, de l'outre-mer et des collectivités territoriales.

Elle touche principalement les ouvriers de l'Etat (-7,7 %) en raison de l'effet conjugué des départs en retraite ou au titre de l'indemnité volontaire de départ, et de l'application du moratoire sur le recrutement des ouvriers de l'Etat. La population des fonctionnaires connaît globalement une diminution (-3,35 %) alors que la population des contractuels est en augmentation (+3,3 %).

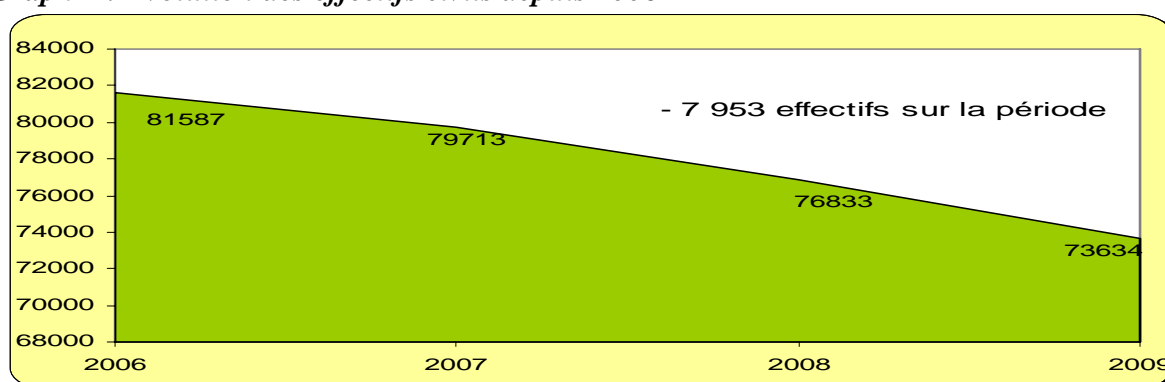
Graph 1 : Effectifs par catégorie statutaire



* Au 31/12/2008, le programme 152 « gendarmerie » quitte le ministère de la défense pour le ministère de l'intérieur.

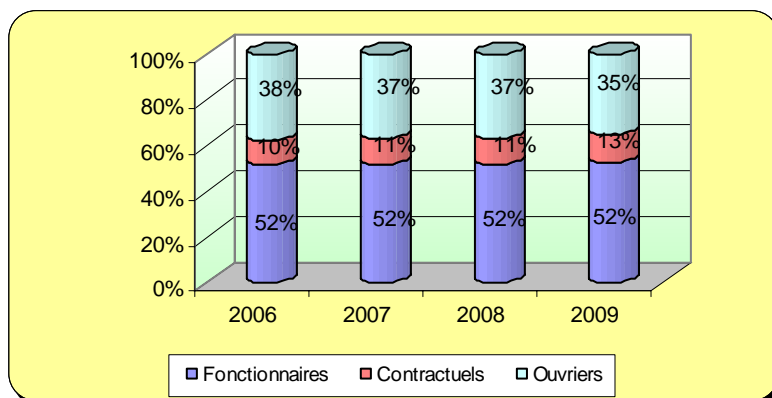
* Contractuels : non titulaires sur emplois permanents et non titulaires sur emplois occasionnels et saisonniers (hors apprentis).

Graph 2 : Evolution des effectifs civils depuis 2006



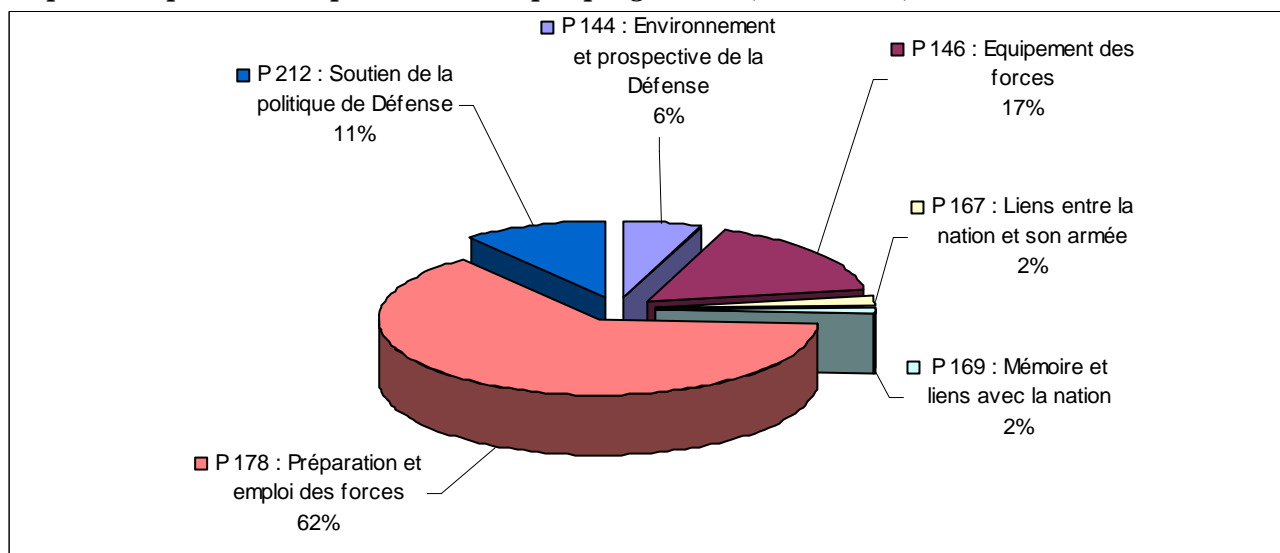
L'évolution des effectifs constatée en 2009 s'inscrit dans la continuité des années précédentes : depuis 2006, les effectifs civils auront ainsi baissé de 9,75 % (- 7 953) en application de la politique de remplacement d'un départ à la retraite sur deux et des transferts réalisés au profit d'opérateurs de l'Etat (exemple de l'établissement public du service hydrographique et océanographique de la marine créé en 2008) ou d'autres ministères (exemple de la gendarmerie).

Graph 3 : Evolution du poids des types de population rapporté à l'ensemble du personnel civil



Le ministère de la défense compte, au 31/12/2009, 52 % de fonctionnaires, 13 % d'agents non-titulaires et 35 % d'ouvriers de l'Etat. Si le nombre de fonctionnaires a diminué depuis 2006, la part relative qu'il occupe dans le personnel civil est restée globalement stable durant cette période. En 2009, on constate une diminution du pourcentage d'ouvriers de l'Etat au profit d'une augmentation de la proportion des contractuels.

Graph 4 : Répartition du personnel civil par programme (31/12/2009)



Au 31/12/2009, le programme 178 « Préparation et emploi des forces » concentre près de 62 % des agents civils du ministère de la défense. Ce programme comprend l'armée de terre, la marine nationale et l'armée de l'air, ainsi que les services interarmées (service de santé, service des essences, service du commissariat des armées, direction interarmées des réseaux d'infrastructure et des systèmes d'information de la défense...).

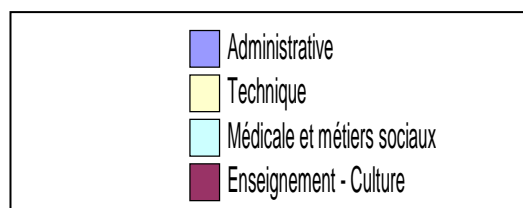
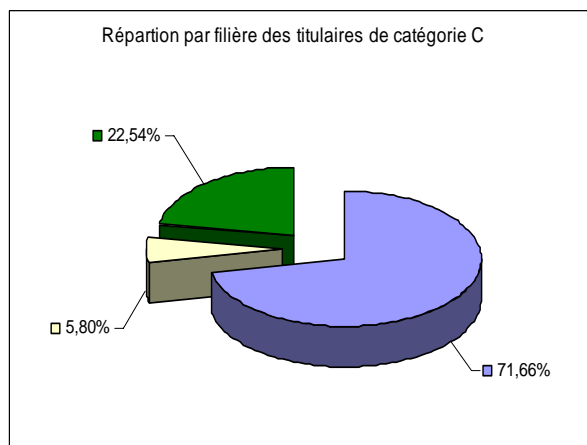
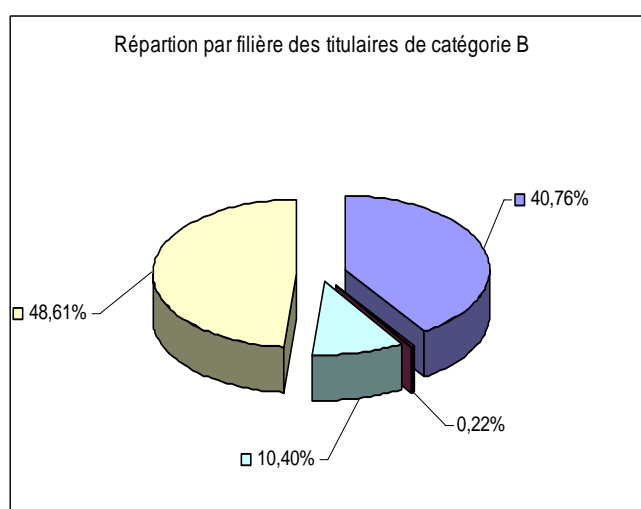
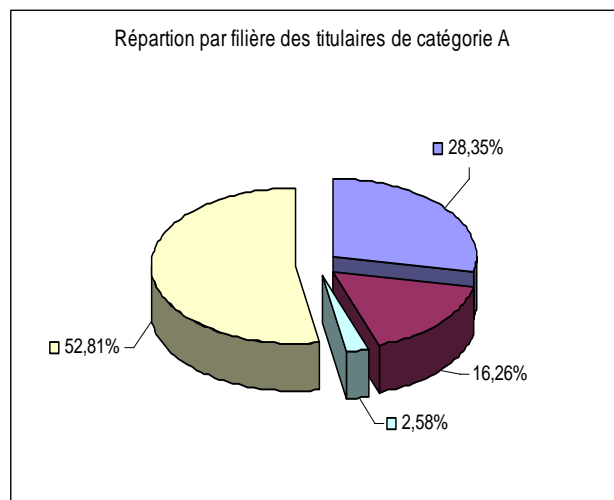
Le programme 146 « Equipement des forces », dont la direction générale de l'armement (DGA) est le principal employeur, regroupe 17 % du personnel civil.

Le programme 212 « Soutien de la politique de la défense » accueille 11 % des agents civils, essentiellement au sein du service d'infrastructure de la défense et du soutien de l'administration centrale.

Le programme 144 « Environnement et prospective de la défense » regroupe au sein des services de renseignement 6 % des effectifs civils du ministère de la défense.

Les deux programmes 167 « Liens entre la nation et son armée » et 169 « Mémoire, reconnaissance et réparation en faveur du monde combattant » regroupent chacun 2 % des effectifs civils.

Graph 5 : Répartition des fonctionnaires par filières au 31/12/2009

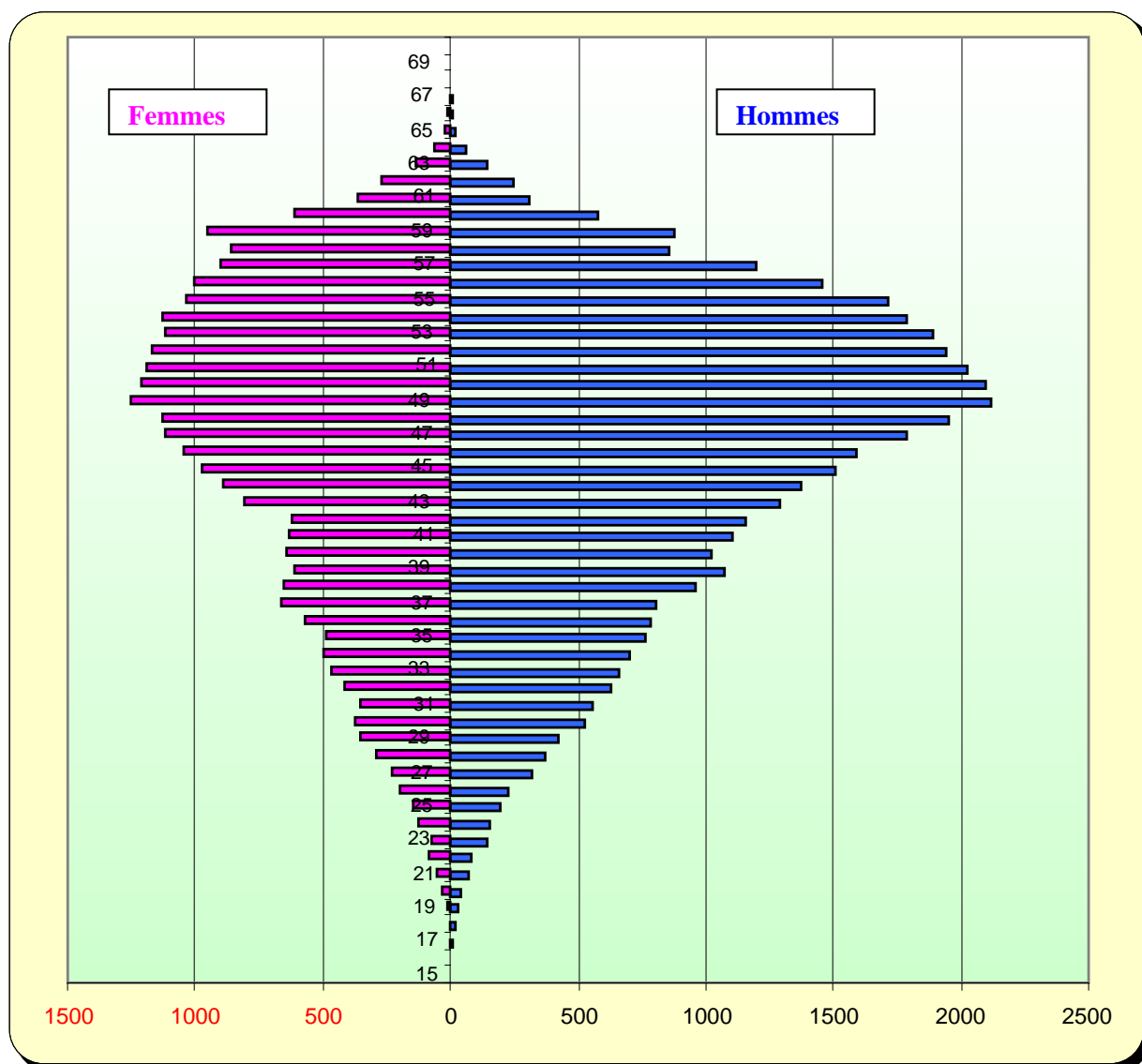


Les spécificités des missions du ministère de la défense et la participation du personnel civil à leur réalisation au sein des armées et de la direction générale de l'armement dans les domaines des systèmes d'information, de l'infrastructure, de la maintenance, expliquent l'importance de la filière technique (53 % des fonctionnaires de catégorie A, 48 % des fonctionnaires de catégorie B), mais aussi, par rapport aux autres ministères, celle de la filière médico-sociale qui représente près de 10 % des fonctionnaires de catégorie B.

Les fonctionnaires de catégorie C appartiennent à 72 % à la filière administrative et sont employés dans tout le ministère.

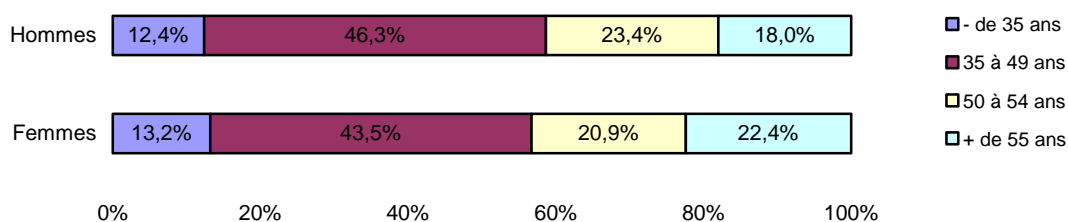
1.1.2 Structure démographique de la population civile du ministère de la défense (au 31/12/2009)

Graph 6 : Pyramide des âges de la population civile du ministère de la défense au 31/12/2009



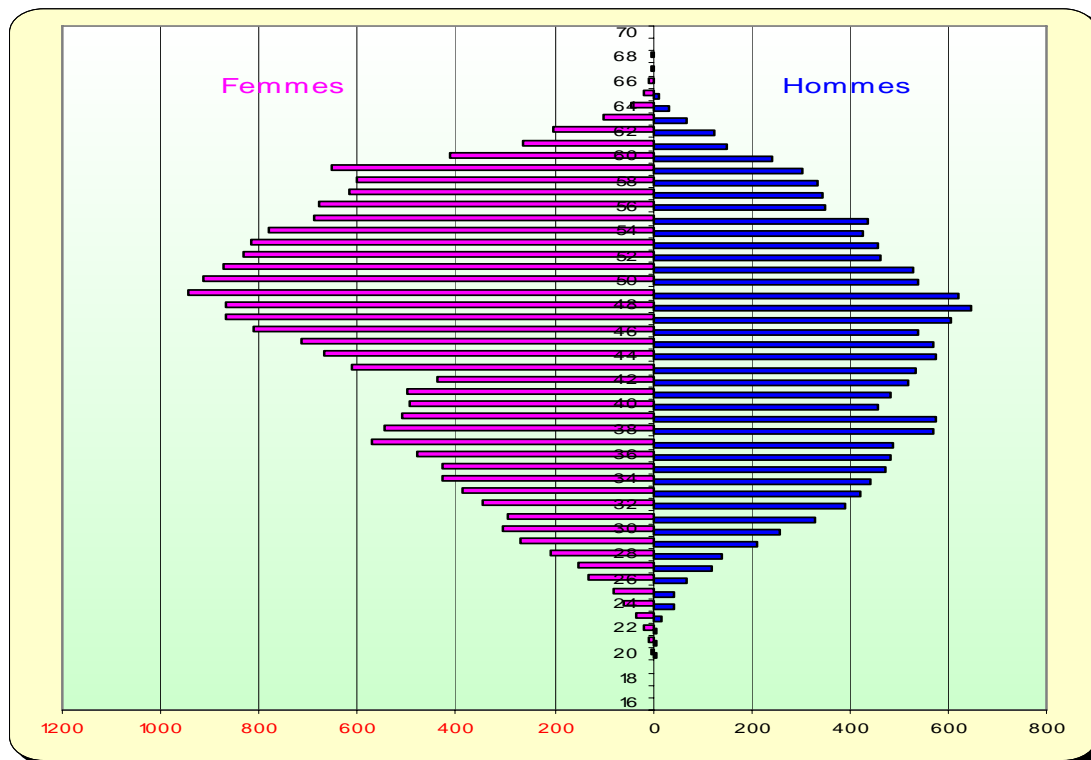
La classe d'âge la plus importante, tant chez les hommes que chez les femmes, est celle ayant 49 ans en 2009. On constate un resserrement important de la pyramide des âges en dessous de 36 ans.

Graph 7 : Répartition de la population par tranche d'âge au 31.12.2009



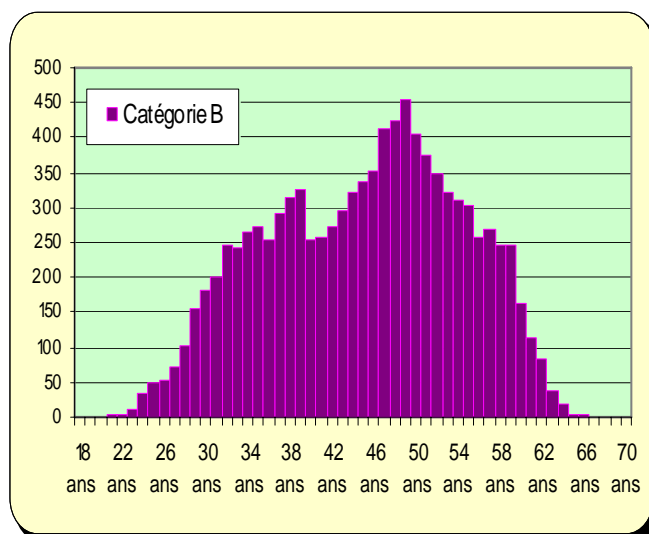
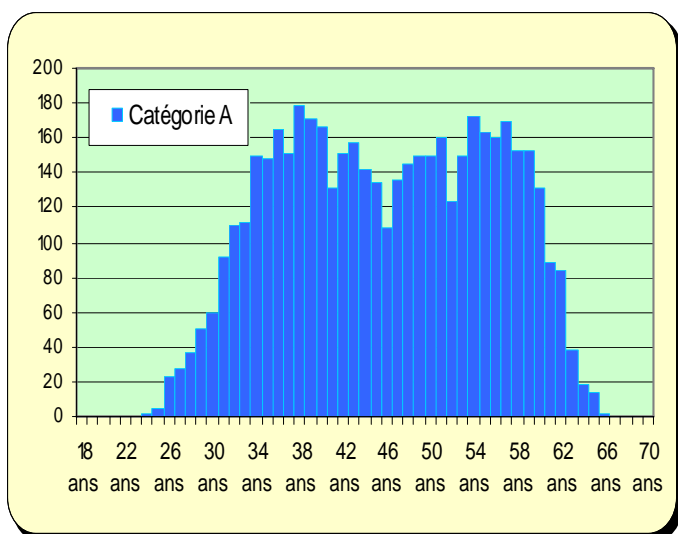
L'âge moyen des agents civils du ministère de la défense s'élève en 2009 à 46 ans et 4 mois (contre 45 ans et 11 mois en 2008)³. 45,1 % de la population totale se concentre sur la tranche d'âge 35-49 ans.

Graph 8 : Pyramide des âges des fonctionnaires au 31/12/2009

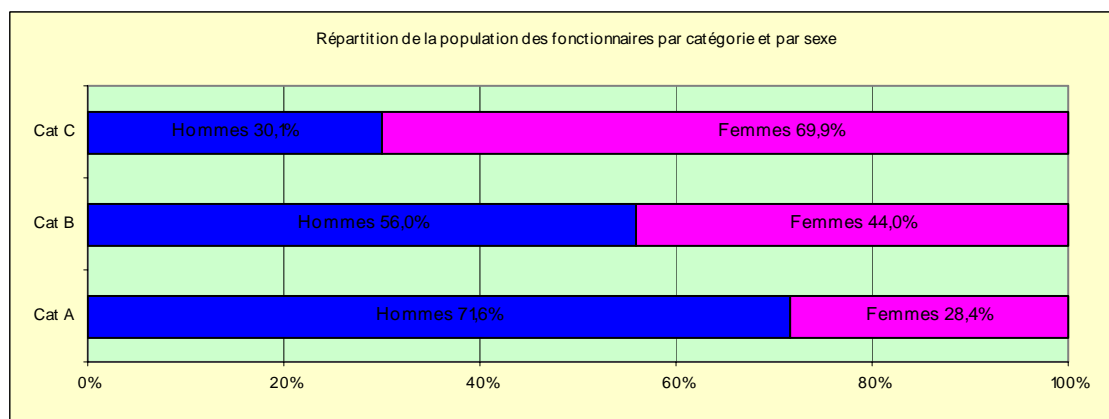
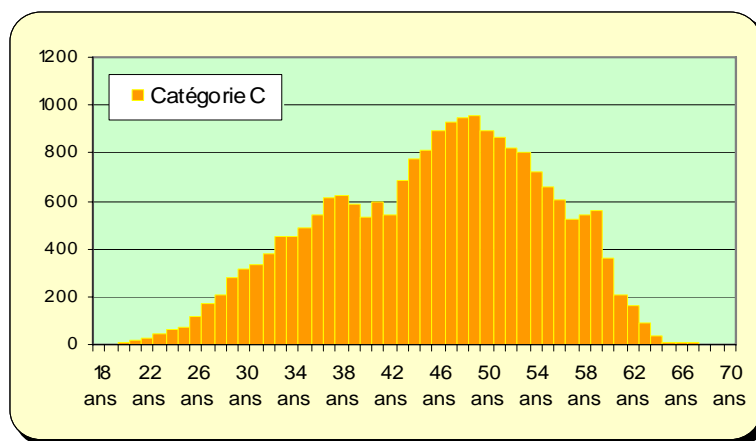


L'âge moyen des fonctionnaires est de 45 ans et 5 mois. Celui des fonctionnaires de catégorie A est de 45 ans et 11 mois, celui des fonctionnaires de catégorie B de 45 ans et 5 mois et celui de catégorie C de 45 ans et 6 mois.

Graph 9 : Pyramides des âges des fonctionnaires par niveau au 31/12/2009

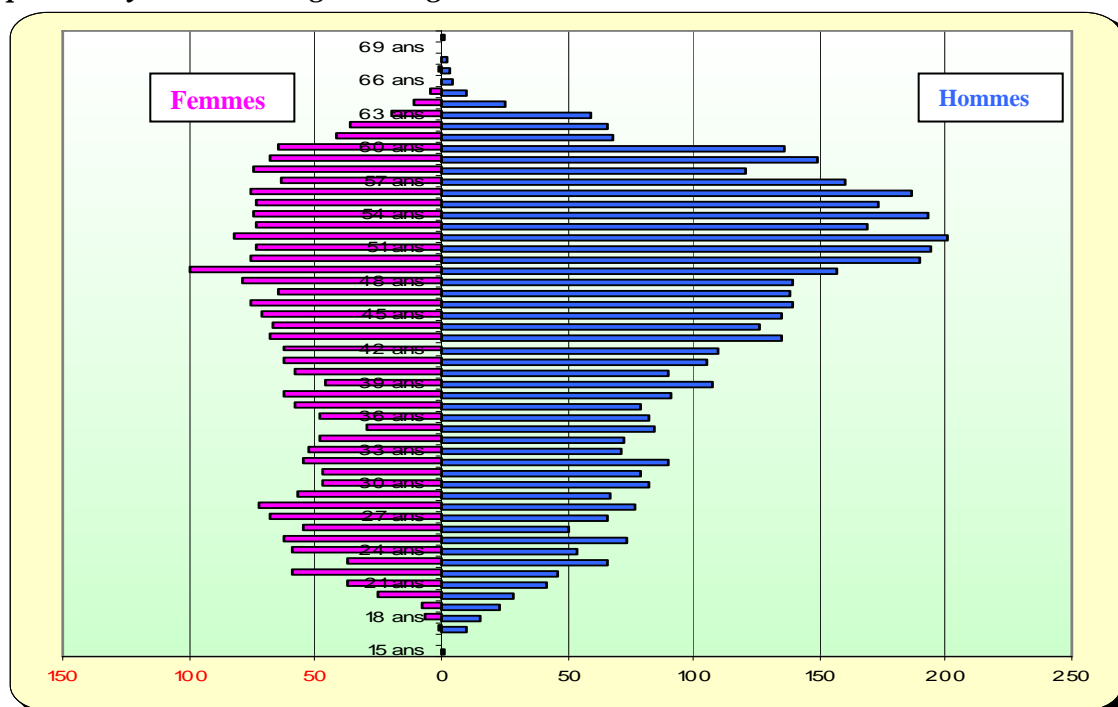


³ Pour rappel, l'âge moyen d'un militaire est de 33 ans.



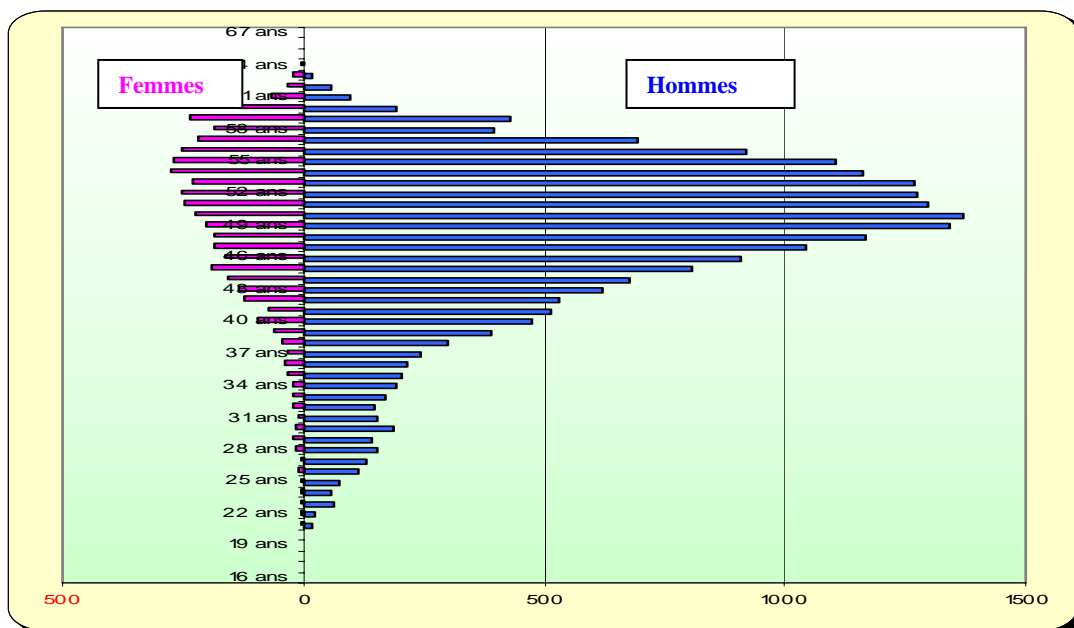
La tranche d'âge la plus importante est celle des 35-49 ans (46,3 % pour la catégorie A, 48,6 % pour la catégorie B et 49,3 % pour la catégorie C). Pour la catégorie A, 26,2 % des agents se situent dans la tranche 55 ans et plus.

Graph 10 : Pyramide des âges des agents non titulaires au 31/12/2009



Les agents non titulaires sont en moyenne un peu plus jeunes que les fonctionnaires (44 ans et 2 mois). La population des agents non titulaires est assez homogène quant à sa répartition par classe d'âge.

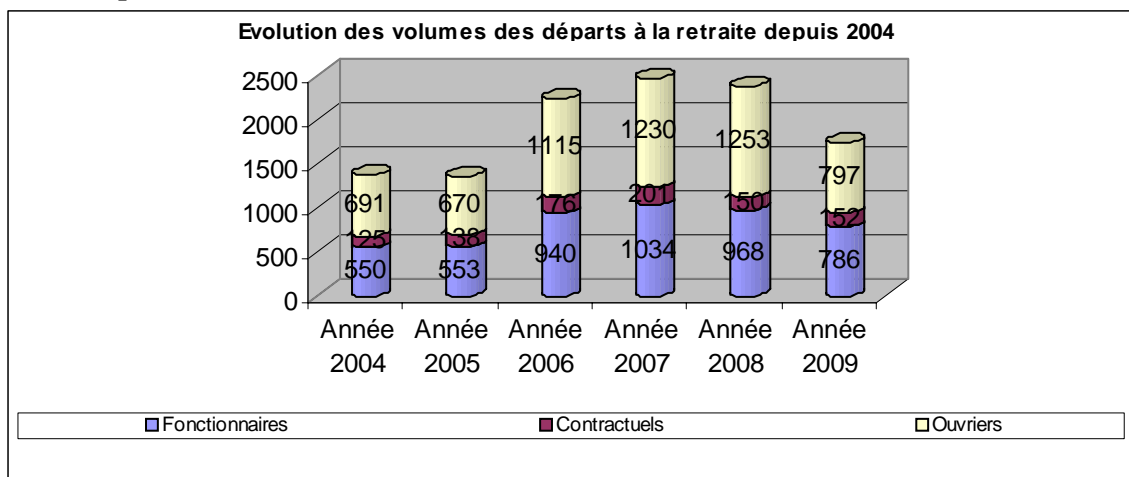
Graph 11 : Pyramides des âges des ouvriers de l'Etat au 31/12/2009

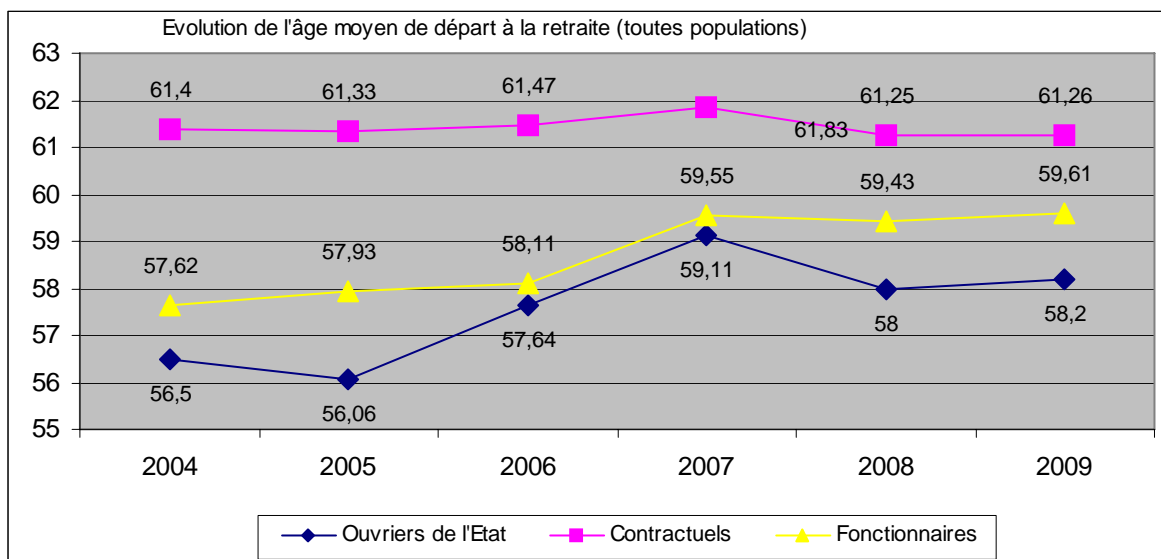


Les ouvriers de l'Etat ont l'âge moyen le plus élevé (48 ans et 1 mois). Cette caractéristique s'explique par le fait que cette population est à majorité composée d'hommes (82,55 %) et que son renouvellement est très faible en raison du faible volume d'embauchage ces dernières années.

La situation démographique des effectifs civils du ministère de la défense se reflète également dans le volume des départs à la retraite constatés ces dernières années.

Graph 12 : Historique des départs à la retraite des civils et évolution des âges moyens constatés depuis 2004





De 2005 à 2007, on constate un recul de l'âge moyen de départ à la retraite pour les fonctionnaires et les ouvriers de l'Etat (entre 6 mois et un an en moyenne) selon les années et les catégories statutaires.

En 2009, l'analyse des départs à la retraite illustre une stagnation de l'âge de départ en retraite alors même que le nombre de départs en retraite diminue. Cette situation s'explique par la combinaison de deux facteurs :

- les bénéficiaires de dispositifs permettant un départ précoce (travaux insalubres, cessation anticipée d'activité ou dispositif trois enfants) n'ont pas modifié leur comportement en la matière et partent toujours aussi nombreux ;
- en revanche, ceux qui partent sans le bénéfice d'un de ces dispositifs le font à un âge plus avancé, mais ont été moins nombreux.

Au final, la proportion des premiers étant plus importante, elle compense le recul de l'âge de départ des seconds.

1.2 VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION CIVILE DU MINISTERE DE LA DEFENSE A L'HORIZON 2013

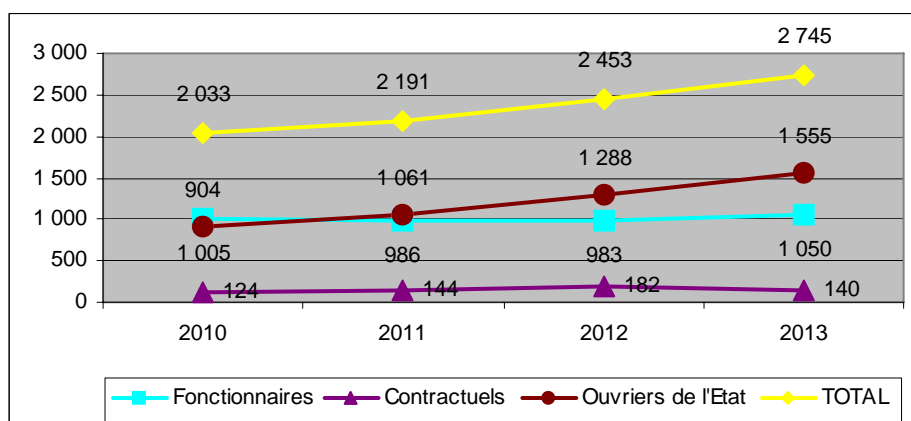
La détermination du nombre de départs à la retraite prévisionnels s'appuie sur l'analyse croisée de la pyramide des âges de chacun des corps et de l'âge moyen constaté par catégorie et par niveau lors du départ effectif à la retraite des agents civils. Dans le cadre des travaux de programmation budgétaire triennale 2011-2013, les prévisions de départs à la retraite ont été affinées et ont été réalisées par corps pour chacun des budgets opérationnels de programme.

| | | | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | |
|----------------------|----------------------------|-------------|-----------------|----------|----------|----------|-----|
| | | | Effectif | Effectif | Effectif | Effectif | |
| Fonctionnaires | Administratif | CATEGORIE A | Corps | | | | |
| | | | AC | 9 | 4 | 2 | 5 |
| | | | ATTACHES | 36 | 43 | 29 | 43 |
| | | | CAA | 1 | 6 | 4 | 2 |
| | | Autres | 3 | 2 | 3 | 1 | |
| | CATEGORIE B | SA | 153 | 134 | 132 | 134 | |
| | CATEGORIE C | AA | 479 | 527 | 500 | 567 | |
| | Total Administratif | | | 681 | 716 | 670 | 752 |
| | Technique | CATEGORIE A | IEF | 75 | 66 | 90 | 81 |
| | | | ITM | 0 | | 1 | |
| | | CATEGORIE B | TMD | 39 | 40 | 60 | 34 |
| | | | TSEF | 59 | 74 | 82 | 74 |
| | | CATEGORIE C | ATMD | 26 | 27 | 22 | 46 |
| | Total Technique | | | 199 | 207 | 255 | 235 |
| | Paramédical / Social | CATEGORIE A | CTSS | 8 | 11 | 1 | 8 |
| | | | ASS | 10 | 17 | 16 | 20 |
| | | CATEGORIE B | Infirmiers | 5 | 3 | 3 | |
| | | | TPC | 2 | 3 | 2 | 2 |
| | | CATEGORIE C | ACSHQ | 2 | 3 | 4 | 4 |
| | | AS | 1 | 2 | 5 | 3 | |
| | Total Paramédical / Social | | | 28 | 39 | 31 | 37 |
| | Culturel | CATEGORIE A | Corps culturels | 17 | 15 | 20 | 17 |
| | | CATEGORIE B | Corps culturels | | 1 | | |
| | Total Culturel | | | 17 | 16 | 20 | 17 |
| | Autres | CATEGORIE A | Autres | 0 | 6 | 7 | 9 |
| | | CATEGORIE B | Autres | 1 | 2 | | |
| | | CATEGORIE C | Autres | 3 | | | |
| Total Autres | | | 4 | 8 | 7 | 9 | |
| TOTAL FONCTIONNAIRES | | | 929 | 986 | 983 | 1050 | |
| Contractuels | NIVEAU I | | 69 | 65 | 107 | 81 | |
| | NIVEAU II | | 36 | 55 | 47 | 34 | |
| | NIVEAU III | | 29 | 24 | 28 | 25 | |
| TOTAL CONTRACTUELS | | | 134 | 144 | 182 | 140 | |
| Ouvriers de l'Etat | TOTAL OUVRIERS | | 1036 | 1061 | 1288 | 1555 | |
| | TOTAL GENERAL | | 2099 | 2191 | 2453 | 2745 | |

Les départs à la retraite devraient augmenter de manière constante sur la période 2010-2013. La population la plus impactée par les départs en retraite serait celle des ouvriers de l'Etat : 4 940 départs soit 56 % de l'ensemble des départs en retraite. 3 948 fonctionnaires sont susceptibles de partir à la retraite dans les trois prochaines années.

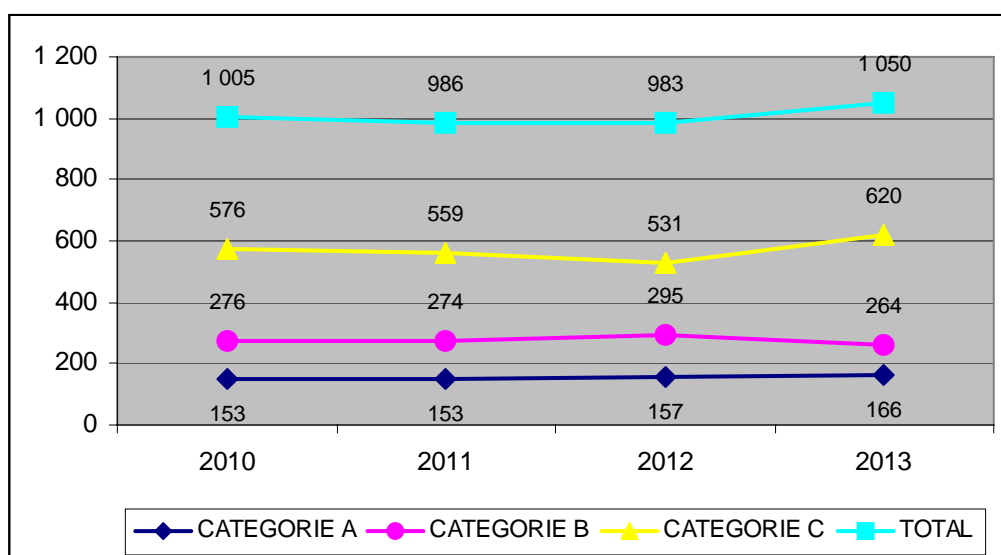
9 488 agents civils quitteraient ainsi le ministère de la défense au cours cette période. En application de la règle interministérielle de non-remplacement d'un départ à la retraite sur deux, le plan de recrutement 2011 - 2013 se situerait à environ 3 700 effectifs civils.

Graph 12 : Départs à la retraite prévisionnels (2010-2013) par catégorie de personnel (effectifs physiques)



La population dont le nombre de départs est le plus important, est celle des ouvriers de l'Etat qui représentent jusqu'à 56 % des départs en retraite sur une année. Conjuguée au moratoire sur le recrutement, la proportion d'ouvriers de l'Etat est appelée à diminuer fortement au cours des années 2011-2014.

Graph 13 : Départs à la retraite prévisionnels (2010-2013) pour les fonctionnaires par niveau (effectifs physiques)



Les fonctionnaires de catégorie C représentent plus de la moitié des départs en retraite.

1.3 PREVISIONS D'EVOLUTIONS QUANTITATIVES ET QUALITATIVES DE LA POPULATION CIVILE DU MINISTERE DE LA DEFENSE A HORIZON 2014

1.3.1 Présentation du contexte

En application de la LPM 2009-2014, le ministère de la défense s'est engagé dans une importante réorganisation conduisant à la suppression de 54 480 postes dont 25 % de postes civils (hors opérations d'externalisation).

Cette réorganisation se traduira par :

- *un redéploiement territorial* : la création des bases de défense (BdD) entraînera la dissolution ou le transfert entre 2009-2015, de 20 régiments, 11 bases aériennes et 1 base aéronavale, ainsi que d'une quarantaine d'établissements ou sites isolées.

Chaque base de défense est dotée d'un commandement propre soutenant les unités relevant de son secteur géographique. Elle est appelée à devenir l'unique formation administrative de la défense définie comme un échelon local d'une chaîne interarmées des soutiens. Les fonctions d'administration générale et de soutien sont ainsi mutualisées dans un groupement de soutien de base de défense (GsBdD). En 2010, ce sont 18 BdD qui ont été créées à titre expérimental ;

- *une évolution des métiers et des compétences* : les travaux menés dans le cadre de la RGPP ont conclu à la rationalisation, voire à l'externalisation de certaines fonctions. Il s'agit, par exemple, de la fonction hôtellerie-restauration-loisirs.

En conséquence, la manœuvre RH du ministère impose de combiner d'une part un redéploiement géographique et une transformation des compétences des agents civils et, d'autre part, de prévoir les recrutements externes (concours et mobilités entrantes en provenance d'autres ministères).

Pour relever ce défi, il est nécessaire de disposer d'une analyse précise en termes de métiers. En effet, compte tenu de la diversité des missions de la défense, le ministère a besoin de compétences spécifiques, contribuant directement à l'efficacité opérationnelle des forces armées, et qui n'existent pas ou peu dans les autres administrations.

En guise d'illustration, le concours 2010 de recrutement des ingénieurs d'études et de fabrications comportera 16 spécialités telles que la physique nucléaire, pyrotechnie, génie civil, matériaux souples.

En conséquence, un outil construit sur une maille « métiers » fine – en l'occurrence les familles professionnelles du référentiel MORGANE – a été élaboré.

1.3.2 Développement d'un outil adapté : la matrice de répartition des effectifs civils

La DRH-MD a modélisé une matrice de répartition des effectifs civils sur cinq ans afin de proposer aux différents employeurs de personnel civil du ministère de la défense une méthodologie commune.

La matrice de répartition des effectifs civils vise à réaliser des travaux de projection de la ressource civile présente par rapport à la cible en organisation A+5 afin d'anticiper les besoins et d'en organiser le pourvoi entre les différentes modalités existantes (recrutement, mobilité interne au ministère accompagnée de formations d'adaptation, mobilité entrante au ministère). Dans cette optique, les responsables de programme et de budget opérationnel de programme ont été sollicités en 2009 pour transmettre la déclinaison de leur organisation cible pour la période 2009-2014. Un modèle de matrice de répartition des effectifs civils leur a été transmis afin que les employeurs déclinent leur organisation cible sur les cinq années par catégorie

LOLF (A, B, C, OE) et par famille professionnelle MORGANE. Ses travaux s'articulaient avec la cible en organisation du document prévisionnel de gestion (DPG) 2009 et de la programmation budgétaire triennale 2009-2011.

A partir de ces éléments, la DRH-MD a réalisé des projections de flux d'entrées et de sorties par catégorie LOLF et par famille professionnelle MORGANE. Ces projections doivent permettre d'évaluer les effectifs réalisés prévisionnels sur l'ensemble de la période considérée et d'en déduire les écarts avec les besoins en organisation.

A partir de ces constats, la matrice a vocation pour chaque BOP, chaque programme et pour l'ensemble du ministère :

- à mesurer les évolutions démographiques et d'être en mesure d'anticiper le plus amont possible les besoins en recrutement,
- à déterminer les possibilités de réallocation des ressources humaines disponibles ou pas entre employeur en fonction des sureffectifs et des sous-effectifs prévisionnels de chacun,
- à anticiper les besoins en recrutement de manière qualitative, en particulier pour les spécialités « sensibles » des corps de la filière technique.

En outre, les données quantitatives issues de la matrice permettent de renseigner le volet lié à la programmation pluriannuelle des effectifs civils 2010-2014 intégrés dans les contrats d'objectifs pour le personnel civil. Ces contrats, mis en place depuis 2008, visent à formaliser les responsabilités respectives des responsables de programme et de la DRH-MD et comportent un volet consacré au recrutement et à la GPEEC.

1.3.3 Analyse et bilan de la matrice de répartition ministérielle des effectifs civils pour l'année 2009

Les éléments transmis par les employeurs du ministère n'ont pas permis de réaliser une analyse ministérielle aussi complète que nécessaire. En effet, 2009 étant la première année de mise en œuvre de la réorganisation, les cibles en organisation à l'horizon 2014 n'étaient pas encore toutes connues avec un degré de précision suffisant en raison des incertitudes demeurant encore sur quelques mesures en matière, par exemple, d'externalisation ou de mutualisation des fonctions de soutien et du nombre de bases de défense. En 2010, l'exercice devrait pouvoir être effectué de manière exhaustive.

Toutefois, plusieurs enseignements ont pu être retirés de l'exploitation des données recueillies. Un déficit important d'effectifs est constaté dans les familles professionnelles suivantes :

- **aéronautique** : le recrutement d'agents non-titulaires initié en 2009 et poursuivi au profit du service industriel de l'aéronautique permet à court terme de répondre aux besoins. Néanmoins, la satisfaction des besoins à plus long terme pose la question de la reprise de l'embauche d'ouvriers de l'Etat comme demandé par la note du 29 janvier 2010 à la DGAFP ;
- **santé** : un plan de recrutement conséquent en 2009 et 2010 vient pallier ce déficit en personnel paramédical pour lequel la concurrence avec le secteur libéral et la fonction publique hospitalière est forte ;
- **infrastructure** : le faible rendement des concours de fonctionnaires, dû à un marché très concurrentiel, a conduit le ministère de la défense à recruter des agents non-titulaires.

A contrario, trois familles professionnelles connaissent un sureffectif par rapport à la cible décrite en organisation :

- **communication** : l'optimisation de la fonction communication est un des objectifs de la révision générale des politiques publiques au ministère de la défense ;
- **juridique** : le sureffectif concerne les emplois de niveau II ;
- **mécanique** : le sureffectif concerne les emplois de niveau III.

1.3.4 Exemple de l'analyse de la matrice de répartition de la Direction interarmées des réseaux informatiques et systèmes d'information (DIRISI)

En 2009, les droits en organisation étaient fixés à 2367 pour un effectif réalisé à 2486. Cette situation masque néanmoins un déséquilibre dans la répartition catégorielle avec une sous réalisation de 25 % en catégorie A et une sur réalisation en ouvriers de l'Etat de 50 %.

○ Droits en organisation/effectifs réalisés

| | CAT A | CAT B | CAT C | Ouvrier de l'Etat (OE) | TOTAL |
|---------------------|-------|-------|-------|------------------------|-------|
| DO | 209 | 773 | 925 | 460 | 2367 |
| Eff réalisés | 152 | 732 | 915 | 687 | 2486 |

Une distorsion entre droits en organisation et les effectifs réalisés existe également pour les trois catégories de fonctionnaires dans le cœur de métier de la DIRISI, à savoir les métiers de l'informatique et des télécommunications. Cette distorsion est particulièrement marquée pour les agents de cat. A.

○ Droits en organisation/effectifs réalisés pour les métiers de l'informatique et des télécommunications

| | CAT A | CAT B | CAT C | OE | TOTAL |
|---------------------|-------|-------|-------|-----|-------|
| DO | 174 | 622 | 546 | 296 | 1638 |
| Eff réalisés | 109 | 538 | 475 | 269 | 1391 |

Ce constat doit néanmoins être nuancé au regard des évolutions déjà connues ou en cours d'étude (externalisation par exemple) de l'organisation cible à l'horizon 2014.

○ Droits en organisation (cible 2014 fixée avec les éléments connus en 2009)

| | CAT A | CAT B | CAT C | OE | TOTAL |
|----------------|-------|-------|-------|-----|-------|
| DO 2014 | 82 | 468 | 462 | 202 | 1214 |

En dépit des incertitudes, la cible 2014 permet d'inscrire les besoins en recrutement dans une perspective de plus longue durée et, en conséquence, de nuancer les besoins en recrutement que l'analyse de la situation de la seule année 2009 aurait prescrite.

En outre, il convient également de prendre en compte les prévisions de départ en retraite qui ont été réalisées sur la base des âges moyens constatés pour le 1^{er} semestre 2009 (61 ans pour les fonctionnaires de cat. A, 60 ans pour les fonctionnaires de cat. B et C, 63 ans pour les contractuels de niveau I, 62 pour ceux de niveau II et 61 pour ceux de niveau III et 58 ans pour les ouvriers de l'Etat) pour chaque corps et pour chaque famille professionnelle sur la période 2009-2014.

○ **Prévisions de départs en retraite**

| | | | | | | | |
|----------------|------|------|------|------|------|------|-------|
| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | Total |
| Fonctionnaires | 17 | 26 | 33 | 30 | 35 | 38 | 179 |
| Contractuels | | | 1 | 2 | 1 | 1 | 5 |
| OE | 13 | 24 | 36 | 43 | 41 | 40 | 197 |
| Total | 30 | 50 | 70 | 75 | 77 | 79 | 381 |

Au final, les recrutements 2009 et 2010 dans les domaines de l'informatique et des télécommunications ont été fixés en tenant compte de l'évolution connue de la cible en organisation, des départs prévisionnels et du pourvoi potentiel par des agents en mobilité au sein du ministère ou en provenance d'autres administrations.

○ **Recrutements 2009-2010 pour les métiers de l'informatique et des télécommunications**

| | | | |
|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Cat A | CAT B | CAT C | TOTAL |
| 23 | 21 | 4 | 48 |

1.4 ANALYSE DES BESOINS EN RECRUTEMENT SUR LA PERIODE 2011-2013

Afin de s'adapter au mieux au contexte de réorganisation et d'être en capacité de mener conjointement la déflation programmée des effectifs et la réalisation des flux de recrutement indispensables au renouvellement des compétences et à l'équilibre de la pyramide des âges, un groupe de travail avec l'ensemble des employeurs a été mis en place pour optimiser les procédures de recrutement.

Le projet de plan de recrutement triennal ministériel du personnel civil 2011-2013 a été construit sur la base du non remplacement d'un départ à la retraite sur deux, de la situation de chaque employeur par rapport à sa cible en organisation et des changements d'organisation prévus afin d'éviter de recruter un agent sur un poste supprimé à moyen terme.

1.4.1 Recrutement au titre de la reconversion des militaires

Le volume prévisionnel de recrutement au titre du reclassement des militaires au sein de la fonction publique de l'Etat est, au seul profit du ministère de la défense, de 500 recrutements chaque année.

L'essentiel de ces recrutements s'effectuera par la voie de l'article L. 4139-2 du code de la défense, une partie pourra également être effectuée par l'utilisation du dispositif du détachement suivi par une intégration ouvert par le projet de loi relatif aux mobilités professionnelles.

Dans le but d'utiliser de manière efficiente le dispositif de l'article L. 4139-2 du code de la défense, il est nécessaire de déterminer le vivier des militaires susceptibles de rentrer dans le dispositif et appartenant au domaine d'activité recherché pour le pourvoi d'un « poste civil ». Un lien étroit entre offres d'emplois et offres de compétences doit être mis en œuvre afin de définir une politique de détection systématique des compétences et des potentiels des personnels militaires afin de les mettre en relation avec les besoins en personnel civil.

La procédure des emplois réservés permet également la reconversion des militaires par le biais de l'article 4139-3. Le nouveau dispositif, défini par la loi du 26 mai 2008, concerne 10 % de tous les postes ouverts au recrutement à la fois par la voie du concours mais également par le recrutement au titre de l'article 4139-2. Le volume prévisionnel de recrutement par la procédure des emplois réservés pour 2010 est de 70.

1.4.2 Recrutement par la voie des bénéficiaires de l'obligation d'emploi

Le taux d'emploi des bénéficiaires d'obligation d'emploi (BOE), tel qu'établi par la loi, s'élève à 5,95 % au 1^{er} janvier 2008. Ce résultat, en nette progression par rapport au 1^{er} janvier 2007 (5,57 %) montre l'implication forte des différents services du ministère de la défense tant dans les travaux de recensement que dans le recrutement de bénéficiaires de l'obligation d'emploi. De 2010 à 2012, le ministère souhaite maintenir l'effort entrepris depuis 2007, en prévoyant 125 recrutements par an. Ce volume de recrutement supérieur à celui des départs en retraite, devrait permettre d'augmenter le taux des bénéficiaires de l'obligation d'emploi au ministère de la défense.

Néanmoins, il convient de souligner que le recrutement des BOE a longtemps concerné des postes administratifs de catégorie C. Or, ces postes font l'objet, avec la mise en œuvre de la RGPP, d'une déflation conséquente. Aussi, la mise en place d'un vivier de BOE, notamment en catégorie A technique, constitue un enjeu fort du recrutement des BOE. Cette situation étant identique pour une grande partie de la fonction publique, mais également pour le secteur privé, le ministère de la défense a mis à la disposition des employeurs, 83 curriculum vitae de personnes en situation de handicap susceptibles de pouvoir être recrutées. Ces curriculum vitae ont été recueillis à l'occasion de la campagne itinérante d'information et de formation sur le handicap qui s'est déroulée du 15 septembre au 5 octobre 2009, dans six villes (Paris, Rennes, Lille, Metz, Toulon et Lyon). L'enregistrement vidéo de l'entretien des candidats dont les profils relèvent pour un grand nombre de la filière technique a également été transmis aux employeurs.

1.4.3 Recrutement par la voie du PACTE JUNIOR

Le recrutement par la voie des PACTE JUNIOR dans le corps des adjoints administratifs et d'agents techniques du ministère de la défense s'élève, pour chacune des trois prochaines années, à 50. Néanmoins, les externalisations en cours qui impactent les postes de catégorie C, nécessitent l'adaptation de ce volume aux contraintes annuelles rencontrées.

1.4.4 Recrutement par la voie des concours

Le recrutement par voie de concours est nécessaire :

- pour préserver des recrutements externes,
- pour permettre le renouvellement des agents et leur rajeunissement,
- pour assurer la promotion au choix.

Le recrutement par concours vient compléter les différents modes de recrutements hors concours présentés supra ainsi que les recrutements dits inéluctables (IRA, ENA, veuves, ICT DGA).

Les ouvertures de concours visent à assurer le pourvoi de besoins dans des spécialités sensibles ou correspondant à des emplois critiques et qui ne peuvent être pourvus par le biais de la ressource interne (reconversion de militaires, personnel restructurés).

1.4.5 Moratoire pour l'autorisation d'embauchage d'ouvriers de l'Etat

En 2009, pour répondre à la demande du ministère du budget, des comptes publics et de la fonction publique, le ministère de la défense n'a pas embauché d'ouvriers de l'Etat au profit du recrutement dans le corps des agents techniques du ministère de la défense (ATMD)⁴.

La mise en œuvre de cette politique a montré que, pour certaines spécialités à haute technicité et soumises à une forte concurrence sur le marché de l'emploi, le corps des ATMD ne se révèle pas suffisamment attractif en termes de rémunération, tant pour le recrutement par la voie du concours qu'au titre de la reconversion des militaires.

Afin de pallier ces difficultés, il a été décidé d'expérimenter le recrutement d'agents sur contrat au sein des ateliers du service industriel de l'aéronautique (SIAé). Depuis septembre 2009, le ministère de la défense a recruté 38 agents dans les seuls métiers de l'aéronautique en leur proposant des contrats à durée déterminée de trois ans et une plus forte rémunération.

Le bilan des différentes actions menées par le ministère de la défense montre que la problématique du pourvoi des postes de haute technicité de niveau III appelle des réponses adaptées à la spécificité des besoins, mais aussi évolutives en fonction du contexte du marché de l'emploi. En effet, si certains postes dans des spécialités moins concurrentielles peuvent être pourvus par un recrutement dans le corps des ATMD, d'autres ne peuvent l'être que dans un cadre permettant de proposer une rémunération plus élevée (mécanicien aéronautique, pyrotechnicien, frigoriste,...) mais également une pérennité dans le recrutement.

La transmission des compétences dans des emplois qui conditionnent la disponibilité et l'efficacité opérationnelles des équipements des armées est à prendre en compte et doit être assurée dans la durée. Pour ces métiers, il est donc nécessaire de trouver un équilibre entre les impératifs du court terme pour lequel un recrutement à durée déterminée est préconisé et ceux du long terme, imposant une carrière relativement longue.

En conséquence, le ministère de la défense souhaite poursuivre le recours à des agents sur contrat, mais également procéder à des embauches d'ouvriers de l'Etat comme cela a été demandé par la correspondance du 29 janvier 2010 adressée à la DGAFP.

1.4.6 Projet de plan de recrutement pluriannuel

Volume ouvert par mode de pourvoi au titre du projet de plan de recrutement 2011

| HORS CONCOURS | | | | | CONCOURS (hors interne) | TOTAL |
|-------------------------------|------------------------------|-------------------------------|--|----------------|-------------------------------|-------|
| RECRUTEMENT INELUCTABLE(*) | RECRUTEMENTS DIRECTS (**) | BOE par voie contractuelle | Recrutement d'anciens militaires (art 4139-2) | PACTES 2009 | | |
| 54 | 180 | 125 | 500 | 50 | 300 | 1209 |

(*) : recrutement par la voie des IRA, ENA, veuves

(**) : recrutement ICT DGA

⁴ Dont l'arrêté fixant les spécialités ouvertes au recrutement a d'ailleurs été modifié début 2010 afin de répondre de manière plus ciblée aux besoins tout en différenciant le grade de recrutement en fonction du niveau des emplois.

Volume ouvert par mode de pourvoi au titre du projet de plan de recrutement 2012

| HORS CONCOURS | | | | | CONCOURS (hors interne) | TOTAL |
|-------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|--|----------------|-------------------------------|-------|
| RECRUTEMENT INELUCTABLE(*) | RECRUTEMENTS DIRECTS(**) | BOE par voie contractuelle | Recrutement d'anciens militaires (art 4139-2) | PACTES 2009 | | |
| 54 | 150 | 125 | 500 | 50 | 351 | 1230 |

Volume ouvert par mode de pourvoi au titre du projet du plan de recrutement 2013

| HORS CONCOURS | | | | | CONCOURS (hors interne) | TOTAL |
|-------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|--|----------------|-------------------------------|-------|
| RECRUTEMENT INELUCTABLE(*) | RECRUTEMENTS DIRECTS(**) | BOE par voie contractuelle | Recrutement d'anciens militaires (art 4139-2) | PACTES 2009 | | |
| 54 | 150 | 125 | 500 | 50 | 351 | 1230 |

1.5 AMELIORATION DES OUTILS RH POUR UNE MEILLEURE GPEEC

1.5.1 Actualisation du référentiel MORGANE

Dans le cadre des travaux d'actualisation du référentiel des emplois MORGANE, la direction des ressources humaines du ministère de la défense, en collaboration avec l'ensemble des autorités centrales d'emploi, a validé la création de la famille « Management, Direction et Aide à la décision » (01/07/2009).

Une nouvelle procédure d'actualisation ponctuelle des familles a permis de créer ou modifier plusieurs emplois-types dans les familles professionnelles « Restauration-Hôtellerie-Loisirs », « Soutien logistique, Soutien technique et Imprimerie » et « Sécurité de défense-Renseignement et Intelligence économique ».

Par ailleurs, depuis le mois de mars 2009, des travaux sont en cours pour actualiser les familles professionnelles « Santé » et « Infrastructure ».

A chaque actualisation du référentiel MORGANE, les données relatives aux emplois dans le SIRH ALLIANCE font l'objet d'une mise à jour. De même, les correspondances avec les autres référentiels (ministériels et interministériels) sont établies.

Enfin, dans le souci de promouvoir une gestion qualitative des ressources humaines civiles, la DRH-MD mène des travaux pour faire évoluer l'imprimé de la fiche de poste ministérielle. Elle a également mis en œuvre des formations d'initiative nationale à la rédaction des fiches de poste (441 stagiaires - 36 sessions en 2009).

1.5.2 Rénovation de la bourse des emplois du personnel civil

Dans le cadre de réorganisation du ministère de la défense entamée en 2009, la direction des ressources humaines du ministère de la défense a mis en œuvre une bourse nationale des emplois civils du ministère de la défense (BNE) rénovée au 1^{er} trimestre 2009. Sa finalité est de dynamiser le dispositif de diffusion des offres d'emploi afin de répondre aux fortes attentes du personnel civil dans le cadre des mesures de réorganisation impactant le ministère de la défense, avec notamment la mise en place d'un espace de mise en relation entre agent et employeur. Ainsi, l'agent bénéficiant du caractère « restructuré », abonné au service d'alerte par message sur les offres d'emplois correspondant à sa recherche, bénéficie d'une priorité sur les fiches de poste pendant deux mois. L'agent non affecté par une mesure de restructuration

bénéficie également du service d'alerte par message sur les offres d'emploi correspondant à sa demande spontanée, dès lors que le poste n'est pas pourvu dans les deux mois de réservation.

Ce nouveau dispositif permet ainsi à l'ensemble des acteurs (employeurs, gestionnaires, agents restructurés) de connaître en temps réel l'offre d'emploi disponible sur une zone géographique donnée, facilitant ainsi la mobilité dans la zone considérée. Il doit permettre à tout agent, restructuré ou non, d'être acteur de sa mobilité. Il facilite la mise en relation des agents et des employeurs (« bibliothèque » de curriculum vitae, envoi automatique de mails dès qu'il y a concordance entre une fiche de poste et un curriculum vitae,...).

Cette bourse d'emploi doit être interopérable avec la bourse interministérielle de l'emploi public (BIEP), pour permettre la diffusion d'une fiche de poste sur la BIEP et rechercher en interministériel des compétences qui n'ont pas pu être trouvées en interne du ministère de la défense. Pour le moment, l'interopérabilité entre la BNE et la BIEP se fait manuellement. Néanmoins, avec la mise en place des bourses régionales de l'emploi public, il convient à présent de définir une doctrine de publication entre les bourses régionales de l'emploi public (BREP) et la BIEP, ainsi que des interfaces informatiques allégeant le travail de publication.

De plus, la poursuite du développement du marché de l'emploi interministériel doit être l'occasion pour l'ensemble des départements ministériels de s'engager dans le cadre d'une charte de « bonne conduite », des obligations minimales s'imposant à chaque ministère en matière de publication des fiches de poste à la BIEP.

1.5.3 Mise en œuvre d'une GPEEC intégrant la dimension du handicap

Afin d'optimiser le recrutement des bénéficiaires de l'obligation d'emploi (BOE) et veiller à une réelle insertion de ces agents, la direction des ressources humaines du ministère de la défense a débuté des travaux de gestion prévisionnelle des ressources humaines incluant la dimension du handicap.

Dans ce cadre, il a été demandé aux employeurs de contribuer à l'élaboration d'une cartographie précise des postes tenus par les agents concernés (emploi-type, famille professionnelle MORGANE) prenant en compte par établissement d'emploi, d'une part, les flux d'entrées et de sorties constatées en 2008 et, d'autre part, les flux prévisionnels 2009-2011. Cet exercice avait pour objectif de déterminer le type d'emploi occupé par les travailleurs handicapés et autres BOE ainsi que leur ancienneté sur le poste afin d'anticiper, en fonction des départs prévisionnels les futurs recrutements de manière quantitative et qualitative. A terme, cette étude visait à une connaissance affinée de cette population et de son taux de départ, à offrir une meilleure qualité des postes proposés, à valoriser les compétences et en favoriser le développement en proposant des parcours professionnels.

Les réponses des employeurs à cette étude se sont révélées souvent partielles, notamment en ce qui concerne la nature de l'obligation d'emploi, la famille professionnelle, l'emploi-type. En raison de l'anonymat de l'étude, ces éléments n'ont pu être corrigés avec les informations du SIRH Alliance. De plus, les employeurs ont connu des difficultés d'identifications des BOE. Des actions de sensibilisation ont été mises en œuvre afin de permettre une meilleure identification de ces agents.

Pour tenir compte du contexte actuel des restructurations et des nombreuses sollicitations des employeurs, la démarche sera reconduite en 2010 en tenant compte des obstacles rencontrés dans la première mise en œuvre de l'étude.

2. TROIS DEMARCHES DE GPEEC MILITAIRE

2.1. DOCUMENT DE GPEEC OPERATIONNELLE : MARINE NATIONALE

2.1.1 Evaluation et caractérisation des RH existantes et futures : Evolutions

- *Evolution catégorielle : marins militaires dont les officiers du corps du commissariat et du corps technique et administratif, du périmètre ministériel*

| Catégorie | Départ ETP 2007 | Déflation globale sur la période 2008-2015 | Pourcentage de la déflation par catégorie | ETP 2015 | Cible LB |
|-------------------------|-----------------|--|---|--------------|--------------|
| Marins BOP Marine | 39021 | -4420 | | | |
| Civils BOP Marine | 8174 | -1180 | | | |
| Marins autres BOP du MD | 2707 | -400 | | | |
| ENSEMBLE | 49902 | -6000 | | 43902 | 44000 |
| TOTAL MILITAIRES | 41728 | -4820 | | 36908 | 37000 |
| Officiers | 5177 | -290 | 6% | 4887 | - |
| Sous-officiers | 27203 | -2988 | 62% | 24215 | - |
| Militaires du rang | 8050 | -916 | 19% | 7134 | - |
| Volontaires | 1298 | -626 | 13% | 672 | - |

- *Evolution de la répartition Capacitaire/Soutien et soutien OPS*

| <u>Répartition du personnel militaire</u> | | |
|---|------|------|
| | 2009 | 2015 |
| Opérationnel | 59% | 65% |
| Soutien & Soutien opérationnel | 41% | 35% |

Au 1^{er} septembre 2009, 59 % des emplois de militaires de la marine sont de nature opérationnelle.

En 2015, ce ratio devrait augmenter pour atteindre 65 %, compte tenu :

- des transferts vers d'autres BOP d'emplois relevant des domaines de soutien général ou spécialisé ;
- de la rationalisation de son organisation, prioritairement dans le domaine du soutien spécifique.

- *BOP / Hors BOP*

| | Cible 2015 périmètre ministériel fixée par le LBDSN en 2008 | Prévision réactualisée 2015 périmètre ministériel | Prévisions 2015 périmètre BOP 178 21 C |
|------------|---|---|--|
| Militaires | 37000 | 37000 | 32000 |
| Civils | 7000 | 3500 | 3500 |
| Total | 44000 | 40500 | 35500 |

Les objectifs globaux de la déflation portent sur les militaires marins travaillant au sein du ministère ainsi que sur les civils de la marine. Le format cible à l'horizon 2015, fixé par le Livre blanc en 2008, est de 44 000 personnes réparties en 37 000 militaires et 7 000 civils.

- Compte tenu des transferts de postes vers des employeurs extérieurs à la marine, le BOP 21C « marine nationale » ne devrait comporter en 2015 que 35 500 marins dont 32 000 militaires et 3500 civils. La part de personnel militaire marin affecté à l'extérieur de la marine et au sein du ministère s'élèvera donc à 13,5 %. (Elle était de 5,6 % en 2008).
- Au bilan, le format cible de 44 000 de la marine sur le périmètre « défense » ne sera pas atteint. Il devrait s'élever à 40 500 personnes (hors gendarmes maritimes), répartis en 37 000 militaires et 3 500 civils.

2.1.2 Identification des points de vigilance liés à la réforme et actions/politiques RH à mettre en œuvre

La GPEEC de la marine doit être à la hauteur des enjeux que requièrent la mise en œuvre d'une marine océanique et l'exécution des missions confiées par le Livre blanc de la défense et de la sécurité nationale.

En phase avec les évolutions de la société française et bâtie autour de valeurs fédératrices, elle répond à deux objectifs stratégiques :

- satisfaire les besoins en emploi, en quantité et qualité ;
- maintenir au plus haut niveau le moral du personnel.

La marine les décline en cinq enjeux majeurs :

- piloter les flux pour maintenir la jeunesse des équipages opérationnels ;
- développer et optimiser les compétences afin de maintenir les savoir-faire et répondre aux nouveaux besoins ;
- dynamiser les parcours professionnels en sélectionnant puis en fidélisant les talents ;
- faciliter les conditions de vie du personnel et de leur famille ;
- pérenniser les valeurs de la marine et l'esprit d'équipage, garants de l'identité de marins combattifs et « endurants ».

La réponse à ces enjeux exige un fonctionnement harmonieux des quatre processus clés de la fonction ressources humaines :

- un recrutement dynamique permettant la sélectivité dont a besoin une marine océanique dont les missions couvrent le plus large spectre et qui nécessitent un niveau élevé de compétences dans de très nombreux domaines ;
- une formation en régie qui doit couvrir les nombreux micro-flux du cœur de métier ;
- une gestion de proximité garante de la satisfaction des employeurs et de la prise en compte des aspirations du personnel, source de motivation et donc de fidélisation ;
- une reconversion efficace par Défense Mobilité :
 - reclassement durable du plus grand nombre de marins quittant l'institution,
 - mise en place d'une politique d'accompagnement personnalisé et individualisé quelle que soit la position statutaire du candidat.

En cette période de réformes, le fonctionnement harmonieux de ces processus exige d'identifier les risques inhérents à ces évolutions et d'anticiper les leviers d'actions RH.

| Enjeux | Points de vigilance | Risques identifiés | Actions/politiques RH |
|---|--|---|--|
| Piloter les flux | Maintien d'une dynamique de flux garante d'une population jeune nécessaire aux missions opérationnelles de la marine. | Contexte de concurrence et métiers à fortes sujétions : peu favorable au recrutement. Difficultés à obtenir les départs souhaités (disparition de l'art 5 et du conditionnalat). | Politique de recrutement : - maintien d'un recrutement externe d'au moins 3000 jeunes par an ; - un <u>recrutement à large spectre à la fois en termes de métiers et de niveau de qualification demandé</u> : de la troisième (Ecole des Mousses) à BAC+5 (EN TIT) ; - une campagne de communication résolument moderne. Une politique de partenariat avec l'éducation nationale (BAC PRO) et les lycées professionnels maritimes de la direction des affaires maritimes (DAM). Politique dynamique de reconversion (reconversion interne dans les fonctions publiques). Aide aux départs. Les pécules d'incitation à une deuxième carrière constituent le seul outil réellement efficace. Dans le cadre des travaux de la refonte du système indemnitaire des militaires, il convient de les pérenniser sous la forme de pécules statutaires. |
| Développer et optimiser les compétences | Anticipation du besoin Préserver l'excellence de formation | Difficulté d'adaptation aux matériels nouveaux. Perte de capacité de formation. | Anticiper les besoins en organisation à l'horizon de 5 ans. Adapter les emplois, compétences et parcours professionnels aux matériels nouveaux. Préserver une capacité de formation des micro-flux du cœur du métier : promotion de moyens alternatifs de formation (VAE, compagnonnage, e-learning). Intégrer le volet RH : - le plus en amont possible dans la définition des spécifications des systèmes et des matériels futurs ; - dans la phase de production en lien avec l'industrie d'armement. |
| Dynamiser les parcours professionnels – fidéliser les talents | Maintien d'un équilibre entre emplois à terre et au sein d'unités opérationnelles. (« respiration » du personnel militaire, périodes de formation, acquisition de compétences techniques). | Les opérations de civilianisation ou d'externalisation de postes de militaires doivent respecter un équilibre (en conservant un ratio) de <i>60 % de postes embarqués et 40 % de postes à terre (pour les emplois de militaires)</i> . Un dépassement de ce ratio pourrait entraîner la rupture des équilibres de gestion (excès de départs et difficultés de recrutement) en cas de démotivation du personnel (sujétions liées à des affectations embarquées devenues plus fréquentes, moindre variété des postes offerts). | Contrôler les flux de civilianisation et d'externalisation des métiers du soutien, en respectant un équilibre (en conservant un ratio) de <i>60 % de postes embarqués et 40 % de postes à terre (pour les emplois de militaires)</i> . |

| Enjeux | Points de vigilance | Risques identifiés | Actions/politiques RH |
|--------|---|--|---|
| | Garantir <u>des parcours professionnels attractifs</u> en cohérence avec une pyramide des grades sélective. | Evaporation des compétences du cœur du métier. Déficit d'attractivité au recrutement et en seconde partie de carrière. | Définir les aires de mobilités professionnelles au sein de la marine comme de la fonction publique : élargir les domaines d'employabilité. Maintien d'un pyramidage par grade qui assure une progression harmonieuse et maîtrisée des marins tout au long de leur carrière : <ul style="list-style-type: none"> - pérennisation de cursus professionnels en accord avec des temps moyens passés dans le grade ; - possibilité de parcours rapides pour les meilleurs et dans la limite des dispositions statutaires pour les moins brillants. |
| | Maintien des <u>compétences sensibles.</u> | Une désaffection du personnel pour les postes à « contraintes opérationnelles » et les « filières sensibles » (NUC, techniciens aéro, brevetés supérieurs OPS). Une diminution des viviers de recrutement interne, nécessaire à la sélection pour les hauts niveaux d'expertise. | 1/ <u>Atomiciens</u> : <ul style="list-style-type: none"> - Maintenir un flux minimal annuel de recrutement de 80 atomiciens dans le vivier principalement des MECAN et ELEC. - Mesures complémentaires de politique : élargissement du vivier de recrutement interne pour les ATO (ouverture de la formation à du personnel de toute spécialité motivé et ayant le potentiel). - Création de filière accélérée de recrutement à l'école de maistrance (FILAC) et étude d'une filière de recrutement direct (université de Schiltigheim). - Mesures complémentaires de gestion : (mise en place de la prime réversible de compétence à fidéliser, contrats de gestion personnalisés (affectation préférentielle, perspective de postes outre-mer), augmentation de la visibilité à moyen terme sur le déroulement des carrières). |

| Enjeux | Points de vigilance | Risques identifiés | Actions/politiques RH |
|--------|---------------------|--------------------|---|
| | | | <p>2/ <u>Techniciens aéro</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maintenir les efforts de recrutement en vue d'absorber le pic de départs que pourrait entraîner une embellie du secteur aéronautique civil. - Inciter à une logique de bassin d'emploi pour éviter l'atomisation du personnel source de départs non voulus par la marine. - Maintenir un ratio de postes embarqués/poste à terre d'environ 2/3-1/3. <p>3/ <u>Brevetés supérieurs OPS</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Travaux de révision du contenu des emplois pour dépyramider et responsabiliser les jeunes, apporter davantage de perspectives d'évolutions des emplois dans la filière sources de motivation. - Etude de mesures en gestion (Politique d'alternance terre-mer, contrats de gestion, affectations outre-mer, lier avancement à la performance opérationnelle). - Suivi des inaptitudes médicales. <p>Attribution de la prime réversible de compétence à fidliser (PRCF) aux marins qui possèdent des compétences rares dont la marine a besoin pour remplir ses missions opérationnelles.</p> <p>Contrats de gestion personnalisés (affectation dans un port préférentiel, perspective outremer, évolution fonctionnelle).</p> <p>Pérenniser une gestion de proximité garante de la viabilité des micro-filières toutes fondées sur la maîtrise du milieu maritime.</p> <p>Croisement des cartographies de compétences spécifiques ; ex : Compétences Marine/DCNS dans le domaine du maintien en condition opérationnelle (MCO) Naval.</p> |

| Enjeux | Points de vigilance | Risques identifiés | Actions/politiques RH |
|--|--|--|---|
| Faciliter les conditions de vie du personnel et des familles | Préserver le moral du personnel et des familles. | Faire peser sur l'équilibre familial des contraintes supplémentaires notamment par la création d'emplois interarmées hors des bassins traditionnels. | Accompagner la mobilité et soutenir les familles : différents dispositifs d'aide à la mobilité, cellules d'accompagnement vers l'emploi des conjoints (CAEC). |
| Pérenniser les valeurs | Préserver l' attractivité des métiers et maintenir une identité d'armée. | | Entretien d'une culture opérationnelle d'armée : <ul style="list-style-type: none"> - Plan « être marin » pour s'appuyer sur la culture et les valeurs marines et réaffirmer ce que le marin doit être. - Plan « être combattif » pour préparer physiquement et mentalement les marins au combat et à faire face à des situations critiques. - Stage « embruns » pour faire naviguer tous les marins dès leur première affectation. - Offrir de fortes perspectives de promotion socioprofessionnelle. - Diversité et égalité des chances. |
| Réforme du ministère | Permettre aux marins de s'approprier la réforme sans la subir. Ne pas fragiliser les organisations. | <p>Une dégradation du moral et de la motivation avec l'entrée dans la phase active des réformes : externalisations, suppressions et transferts d'unités... (accompagnement financier insuffisant, défaut de mobilité...).</p> <p>Une déflation des effectifs difficile à réaliser compte tenu de l'augmentation du nombre d'emplois à l'extérieur de la marine (principalement chez les officiers) et d'une facture OTAN à prendre sous enveloppe avec un taux de qualification élevé.</p> | <p>1/ Deux plans d'action « être marin » et « être combattif » pour redynamiser le personnel pendant cette période de réforme.</p> <p>2/</p> <ul style="list-style-type: none"> - suivi du climat social par le biais d'assistantes sociales qui participent aux comités de sites, les représentants du personnel et des instances de participation / concertation ; - effort soutenu de communication envers les marins pour une meilleure compréhension et appropriation de la réforme. <p>- modification des cibles d'effectifs : réduction « officiers » et augmentation « officiers mariniens » ;</p> <p>- dépyramidage et mise en cohérence du nombre d'officiers supérieurs nécessaires dans les structures interarmées avec nombre d'officiers BEMS⁵ et perspectives d'avancement au grade de capitaine de vaisseau.</p> |

⁵ BEMS : Brevet de l'enseignement militaire supérieur.

2.2. DOCUMENT DE GPEEC OPERATIONNELLE : ARMEE DE L'AIR

2.2.1 Quelles ressources humaines pour quel format ?

L'évaluation du format des ressources humaines de l'armée de l'air en 2015 est en permanente évolution. Elle intègre les productions connues ou supposées des groupes de projet mis en place en déclinaison de la révision générale des politiques publiques. La complexité de la tâche ne donne pas à ce jour une visibilité complète sur l'évolution des fonctions étudiées et par voie de conséquence des organisations qui y répondront, qu'elles soient internes ou externes à l'armée de l'air. Elle impose donc au responsable de ressources humaines une démarche anticipative intégrant une part d'hypothèses.

L'appendice 1 ci-joint présente les conséquences en ressources humaines de l'évolution telle qu'envisagée à ce jour. Elle permet de visualiser la modification qui en résulterait pour les différents métiers de l'armée de l'air.

Cette présentation synthétique permet d'apprécier notamment la part contributive des métiers du soutien commun à la transformation. Celle-ci s'élève à 50 % alors que celle des spécialités des domaines opérationnels ne concourt qu'à 15 % et celle du soutien opérationnel à 35 %.

La réalisation de cette évolution combine différents leviers. Ceux-ci divergent selon le devenir même du métier, son degré de pérennité au sein de l'institution et la structuration des ressources humaines qui les composent.

Ainsi, les métiers dont la pérennité s'inscrira dans un format extrêmement réduit font prioritairement l'objet de mesures de réduction voire d'interruption de recrutement. Il en est ainsi des métiers de la restauration (38) qui connaissent pour l'heure un arrêt des flux d'entrée chez les militaires techniciens de l'air, population prioritairement concernée par l'impact d'une externalisation, le recrutement de sous-officiers étant quant à lui réduit de 66 %. Un minimum d'entrées est préservé pour conserver au sein de l'armée de l'air une compétence nécessaire à l'encadrement des prestations externalisées et maintenir un vivier de ressources projetables.

Les métiers du soutien opérationnel voient quant à eux leur périmètre se réduire en priorité par la mise en œuvre de leviers d'incitation aux départs. Ainsi, les spécialistes de la maintenance aéronautique (21) se trouvent particulièrement concernés par les mesures d'ores et déjà prises en matière de rationalisation du dispositif d'entretien des aéronefs. Une nécessaire adaptation rapide de la structuration des ressources s'impose, et notamment au sommet des pyramides concernées. Ce périmètre fait donc l'objet d'une attention particulière pour l'octroi des pécules d'accompagnement à une seconde carrière. En revanche, il importe que le renouvellement de cette population soit assuré par un recrutement opportunément soutenu. Ce niveau de flux d'entrées pourrait même progresser de 20 %, ceci s'avérant nécessaire à la préservation de l'avenir et notamment à la prise en compte des exigences liées à la réglementation portant sur la navigabilité des aéronefs.

Les métiers opérationnels connaissent globalement une réduction d'effectifs, certes limitée, mais avant tout liée à la diminution des flottes aériennes pour le personnel navigant, à la réduction des implantations et aux projets d'externalisation pour le personnel fusilier commando (34) ou pour les contrôleurs de circulation aérienne (32). En revanche, les spécialistes du renseignement (31) voient, en cohérence avec les perspectives du Livre blanc pour la défense et la sécurité nationale, leurs effectifs quasiment maintenus.

Leur part relative s'accroît donc, grâce notamment à des perspectives de quasi doublement des recrutements. Ces métiers ne sont pas prioritairement concernés par les mesures d'accompagnement à une seconde carrière. Certains constituent même la liste des domaines professionnels signalés à l'agence de reconversion de la défense comme ne justifiant pas de mesures pro-actives de reconversion.

Les graphiques présentés en appendices 2 et 3 permettent d'apprécier l'impact de ces mesures d'adaptation du pilotage des flux. Il est ainsi permis de noter, en début d'exercice (appendice 2), une concomitance de métiers dont les uns apparaissaient justifier une attention particulière en matière de recrutement et d'autres qui méritaient un traitement prioritaire dans l'application des mesures d'accompagnement à une seconde carrière. L'adaptation des leviers et le début de leur mise en œuvre sur les années 2009 et 2010 permettent d'obtenir un recentrage de la ressource autour des prévisions du besoin en emplois. Cette présentation, tous niveaux confondus, ne doit toutefois pas éluder les divergences qui peuvent exister entre les différentes catégories de personnel, celles-ci étant, comme indiqué précédemment, diversement touchées par les objectifs de transformation.

Il importe également de ne pas limiter le raisonnement au seul horizon de l'année 2015. S'il semble satisfaisant, grâce notamment à une adaptation des recrutements et un strict respect de chacun des objectifs de déflation annuelle inscrits dans la LPM 2009/2014, il risque de se révéler inadapté dès 2016. Ainsi, l'appendice 4 illustre la difficulté que l'armée de l'air rencontrera, à cette échéance, à stabiliser ses effectifs au niveau à ce jour prévu (50000). Le différentiel à assumer en matière de recrutement rendra techniquement cette stabilisation impossible. L'exemple britannique joint en appendice 5 témoigne de ce mécanisme. Les capacités de l'armée de l'air et des employeurs auxquels elle met des ressources humaines à disposition s'en trouveront inévitablement altérées.

L'ensemble de ces travaux connaît une actualisation permanente. Tel est l'objet même du schéma stratégique des ressources humaines de l'armée de l'air.

Point sur la politique RH du personnel navigant

Le recrutement du personnel navigant (PN) dans l'armée de l'air est directement lié à l'évolution du format des flottes d'aéronefs et à la tenue des contrats opérationnels. En effet, ces personnels très hautement qualifiés ont vocation, à l'issue d'une formation longue de plusieurs années, coûteuse et particulièrement sélective, à mettre en œuvre les vecteurs aériens et les systèmes d'armes associés nécessaires à l'accomplissement des missions.

Au sein de cette population, deux flux doivent être distingués :

- d'une part, les officiers de carrière de recrutement interne (AR) ou externe (AD) assurent, outre l'exécution des missions aériennes, les tâches indispensables d'encadrement et de commandement des unités opérationnelles ;
- d'autre part, les officiers sous contrat du personnel navigant (OSC PN) constituent les forces vives des escadrons de combat. Ils constituent un corps d'experts de très haut niveau, dont la grande technicité et la longévité au sein du milieu opérationnel garantissent la transmission des compétences critiques et des savoir-faire spécifiques dans les unités.

De fait, la GPEEC de ces populations intègre des déterminants différents en termes de parcours de carrière et de temporalité. La combinaison de ces éléments est traduite par le Plan de gestion prévisionnelle du PN (PGPE PN)

L'évolution récente des flottes a été marquée par le retrait du service, anticipé et rapide, d'un certain nombre d'aéronefs de combat. Afin de conjurer tout risque de sureffectif de pilotes de

chasse en unités, préjudiciable à l'activité, et contraire au principe de juste besoin poursuivi par l'armée de l'air, le recrutement du PN a connu un infléchissement vers un niveau très bas en 2009 et 2010.

Ainsi, le recrutement d'officiers de carrière PN a été réduit de 30 % entre 2007 et 2010 et devrait se maintenir durablement à ce niveau, strictement suffisant et indispensable à la satisfaction des besoins d'encadrement et de commandement des unités aériennes présentes et futures. Cette population constitue ainsi le noyau dur du domaine. La détermination des seuils minimum qui lui sont appliqués n'intègre donc pas seulement des considérations liées à l'activité aéronautique militaire. Compte-tenu des délais de formation inhérents à cette ressource, un plein effet ne se fera pas sentir avant cinq à six ans.

De façon plus drastique encore, le recrutement d'OSC PN a été réduit de près de 70 % sur la même période. Là encore, et pour les mêmes raisons, l'impact maximal de la mesure ne se fera sentir qu'avec un délai de trois années. La nécessité d'une forte réactivité à des mesures soudaines de déflation des flottes impose ainsi de faire avant tout porter l'effort sur les contractuels.

Cette situation démontre que la GPEEC ne permet pas d'anticiper toutes les situations. Lorsque des changements des conditions d'emploi interviennent sans préavis et qu'ils percutent des processus à la temporalité prolongée et incompressible, ils conduisent le gestionnaire RH à adopter par ailleurs des mesures de court terme pouvant conduire à fragiliser les équilibres de long terme.

En effet, la perspective d'une distorsion des pyramides de PN s'impose d'ores et déjà. Ceci entraînera inévitablement des difficultés dans l'avenir pour la bonne transmission des expériences et des compétences au sein des unités de combat, faute de personnels suffisants dans les tranches concernées par ces coupures drastiques.

2.2.2 Une capacité d'adaptation qui nécessite une plus grande flexibilité dans l'emploi et des flux internes dynamiques

- ***L'équilibre contrat/carrière***

La flexibilité dans l'emploi passe par un équilibre contrat/carrière adapté. Les orientations prises par l'armée de l'air tendent à accroître la part des contractuels hors population des militaires du rang (celle-ci sert effectivement dans sa totalité sous engagement).

Le taux de contractualisation des officiers est en constante progression depuis plusieurs années. Il se situait à 32 % en 2006. Il se trouvera à 36 % en 2015. Ce niveau sera atteint par le fait que la part du recrutement d'officiers sous contrat progressera de près de 2 % alors que celle des officiers de recrutement direct se réduira de 26,5 % en 2008 pour se stabiliser aux alentours de 24 % en 2014.

Depuis 2008, l'armée de l'air a par ailleurs décidé de faire également évoluer ce ratio dans la catégorie des sous-officiers. L'objectif est de parvenir au ratio 40/60 d'ici 2015, alors qu'il était de 34/66 en 2008. Les simulations ainsi établies à ce jour conduisent à envisager une évolution du taux d'admission dans le corps des sous-officiers de carrière de 72 % en 2008 à 50 % en 2015. Le retentissement de cette évolution rapide devra être pris en compte pour la confirmation de cette échéance ou pour son éventuel report.

- *Les flux internes*

Les flux internes constituent un levier d'attractivité et de motivation, d'adaptation de la ressource et de dynamisation des carrières sans impact sur le volume des effectifs globaux. Ils contribuent donc à l'employabilité et à la flexibilité du personnel.

S'agissant du recrutement interne pour l'accès à l'épaulette⁶, la part relative des recrutements internes (semi-directs et rangs) devrait passer de 32 % en 2008 à 35,5 % en 2014. L'armée de l'air entend en effet conserver un levier de progression sociale permettant aux jeunes sous-officiers affichant un fort potentiel de faire rapidement valoir leurs compétences aux niveaux d'encadrement et de direction et aux sous-officiers plus anciens de contribuer à la satisfaction des besoins d'encadrement de proximité tout en participant à la dynamique des flux sortants de leur catégorie. Cette voie reste tout de même sélective puisque sur une promotion de recrutement de sous-officiers, seuls 10 % disposent de la potentialité statistique de devenir officier.

Les sous-officiers de recrutement semi-direct sont recrutés parmi les militaires du rang par le biais de deux passerelles, l'une précoce au cours des 4^e et 5^e année de contrat, l'autre entre 15 et 20 ans de service. Si les sous-officiers issus de ce recrutement ne représentent que 4 % de cette population, la probabilité pour un militaire technicien de l'air d'accéder à ce niveau est de 7 %, un taux plutôt favorable au sein des armées. Pour autant, l'armée de l'air souhaite promouvoir ces passerelles afin d'accroître la part des sous-officiers recrutés dans ce vivier, lequel ne représente aujourd'hui que 5,2 % des sous-officiers contractuels et 1 % des sous-officiers de carrière. A ce titre, considérant notamment la faible attractivité du second créneau ci-dessus évoqué, une évolution réglementaire est en cours pour le situer, en écho aux attentes formulées par les militaires techniciens de l'air, entre 13 et 16 ans de service. Il devrait ainsi ouvrir des perspectives de parcours et d'emploi plus étendues au sein du corps des sous-officiers. Ceci pourrait toutefois ne constituer qu'une étape dans l'évolution recherchée, les parcours des militaires techniciens de l'air faisant actuellement l'objet d'une nouvelle étude.

2.2.3 L'amélioration de la gestion des compétences

- *Une politique de l'emploi rénovée*

Depuis toujours, la gestion des ressources humaines de l'armée de l'air s'est fondée sur un pilotage des spécialités, tel que présenté en paragraphe 1 de la présente annexe. Cette approche, qui conduit à gérer la compétence selon une vision descriptive des portefeuilles de compétences détenues par le personnel militaire, permet le pilotage des flux d'effectifs et la définition de l'emploi de ce personnel.

Ce dispositif, qui a prouvé son efficacité, mérite toutefois à présent d'être complété par une approche par l'emploi. En effet, la gestion de la spécialité prend avant tout en compte les compétences acquises dans le cadre de la formation académique de cursus propre au métier. Elle rend plus délicate la prise en compte, en gestion collective, des autres compétences acquises tout au long d'un parcours professionnel, sur les différents emplois occupés. Elle n'est pas non plus parfaitement adaptée à une bonne expression du besoin en compétence par les employeurs, lors de l'établissement des documents d'organisation. Enfin, elle ne facilite pas autant qu'il serait nécessaire, la réflexion du militaire lors de l'établissement de son bilan de compétences.

⁶ Accès au corps des officiers.

Ces raisons comptent parmi celles qui ont conduit l'armée de l'air à développer le projet OPERA⁷. Celui-ci repose sur l'élaboration d'un référentiel des emplois de l'armée de l'air qui viendra en complément du référentiel des spécialités. Accompagné d'un référentiel des compétences requises dans l'emploi, il s'établit en déclinaison du REDEF et par voie de conséquence de celui du RIME.

La réalisation de ces référentiels ne constitue toutefois pas la finalité du projet. Ils n'en sont que les premiers outils. Il importe en effet de conduire une analyse de l'ensemble des processus de gestion RH pour que la combinaison de la gestion par les spécialités et celle par l'emploi apporte la plus value attendue. Ce projet lancé début 2008 doit aboutir courant 2010.

- ***Un développement de la démarche interne de VAE***

La loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 publiée au journal officiel du 18 janvier 2002 et ses décrets d'application consacrent la validation des acquis de l'expérience (VAE) comme une modalité à part entière permettant d'obtenir un titre à finalité professionnelle ou un certificat de qualification professionnelle (CQP).

L'armée de l'air s'inscrit dans le principe de parcours professionnel qualifiant, garantie de l'employabilité de son personnel. Elle introduit de ce fait la notion de valorisation et de reconnaissance des acquis par capitalisation des compétences dans ses règles de gestion des ressources humaines. Ce concept ouvre une dimension nouvelle dans le développement d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences performante.

Le document de politique relative à la VAE dans l'armée de l'air en date du 20 août 2009 fixe donc les orientations en la matière. Celles-ci portent sur l'organisation du dispositif, sur le financement de la VAE dans l'armée de l'air et l'optimisation de la VAE dans le projet OPERA. Différentes explorations sont attendues, toutes les catégories de militaires devant bénéficier de ces études.

A titre d'exemple et en application des aspirations de l'armée de l'air en matière d'encouragement à la passerelle interne des militaires techniciens de l'air pour l'accès à la catégorie des sous-officiers, cette directive prévoit notamment l'étude de la création d'un recrutement interne « passerelle sur titre » pour les militaires techniciens de l'air ayant acquis, par VAE, une certification professionnelle de l'armée de l'air de niveau IV.

Les études concernant les officiers doivent porter notamment sur la valorisation de compétences dans le processus d'accès à l'enseignement militaire supérieur du second degré.

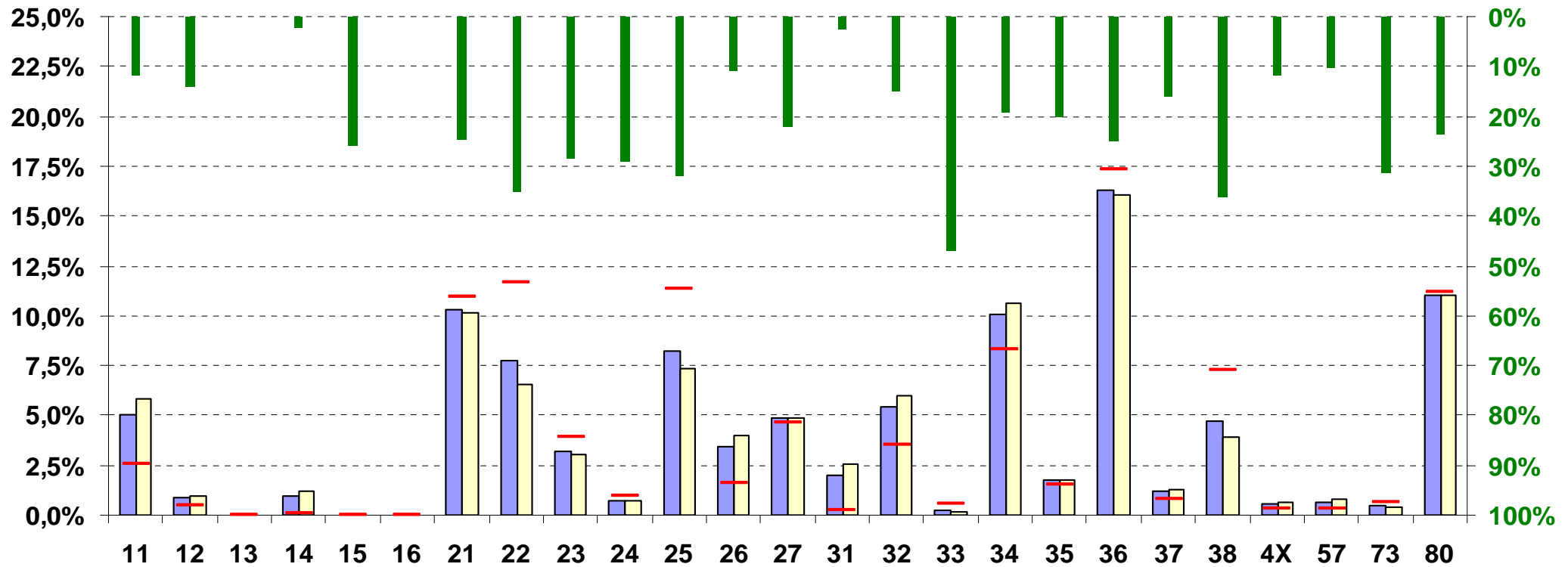
La rationalisation des formations délivrées aux sous-officiers pourra également être recherchée par la prise en compte des acquis et de l'expérience.

Ce vaste chantier d'étude constitue partie entière au sein du projet OPERA. Il n'aboutira qu'à l'appui d'outils d'identification des compétences dûment structurés pour l'évaluation de celles acquises dans l'emploi et non déjà valorisées par la délivrance de diplômes académiques.

⁷ Outils pour une politique de l'emploi rénovée dans l'armée de l'air.

APPENDICE 1

Comparaison entre l'ensemble des aviateurs par spécialité au 01/01/2008 et au 01/01/2015, part relative de l'effort et pourcentage de la baisse des effectifs sur la période 2008-2015



■ Part relative des existants au 01/01/2008

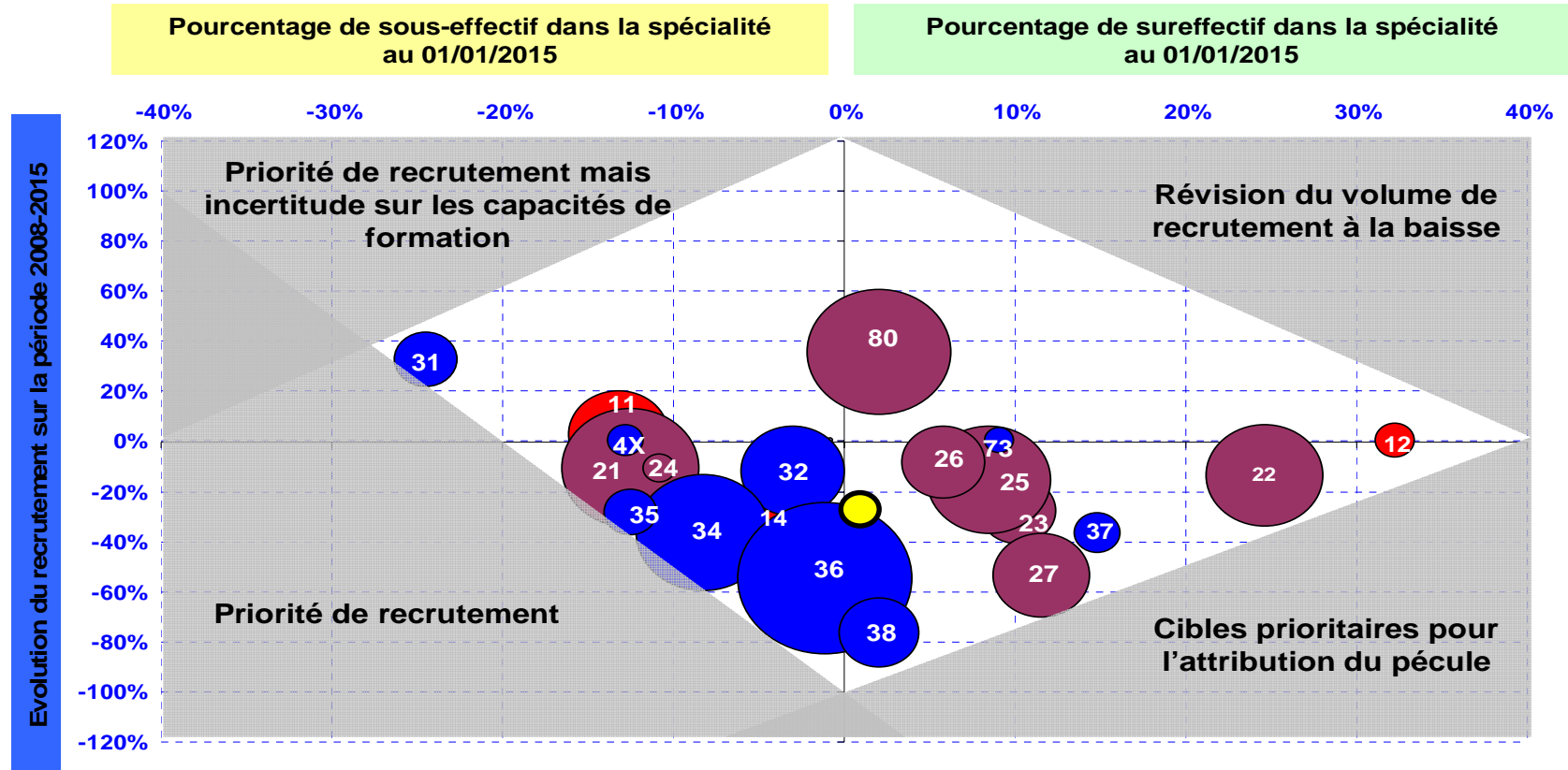
■ Part relative des existants au 01/01/2015

■ Baisse de la spécialité sur la période (ordonnée inversée)

— part relative de l'effort sur la période

APPENDICE 2

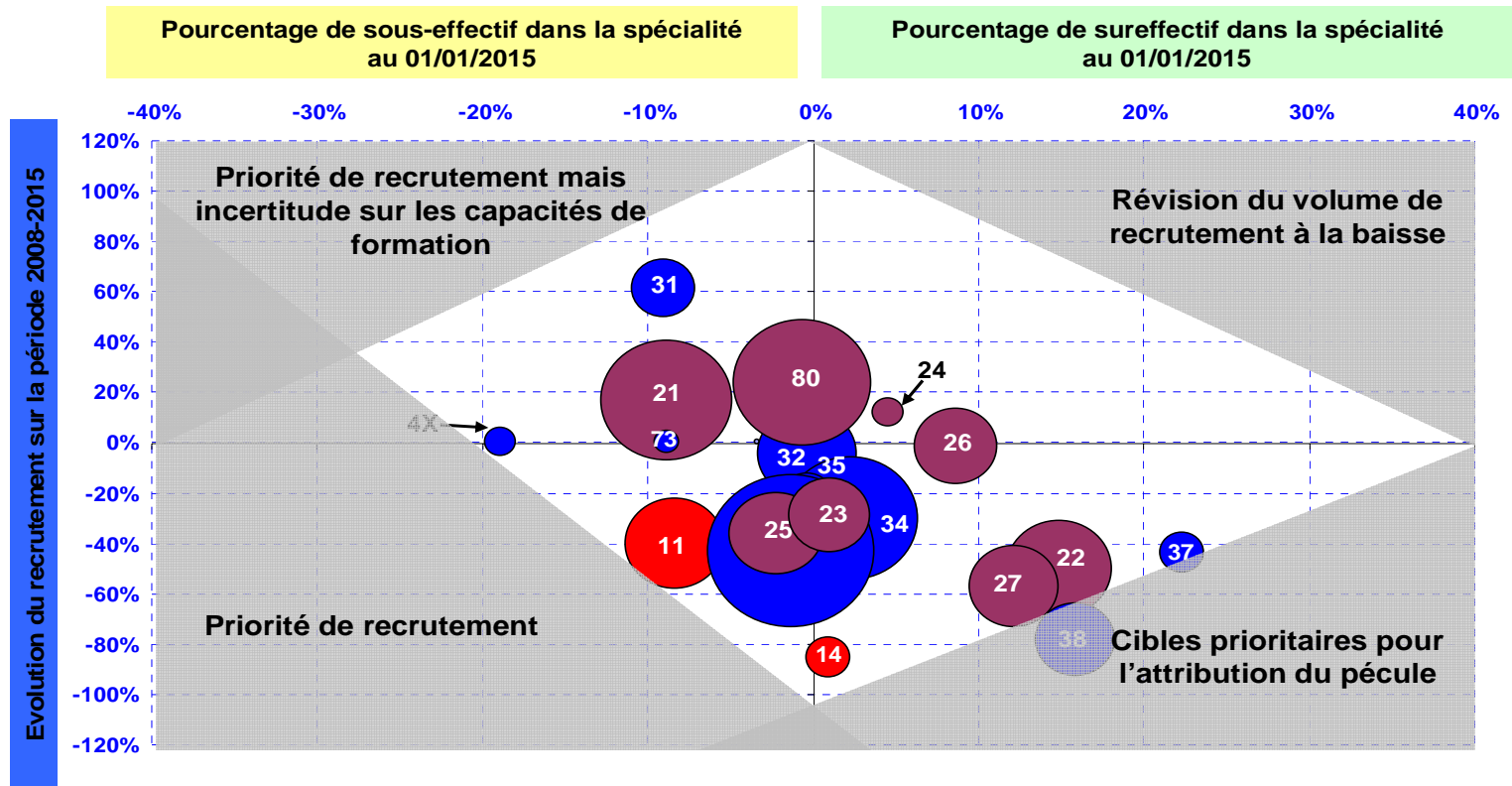
Carte stratégique des spécialités de l'Armée de l'air Perspectives au début de la transformation



Pour une spécialité donnée, la taille de la bulle correspond au nombre d'aviateurs

APPENDICE 3

Carte stratégique des spécialités de l'Armée de l'air Perspectives avec adaptation des mesures pilotages de flux

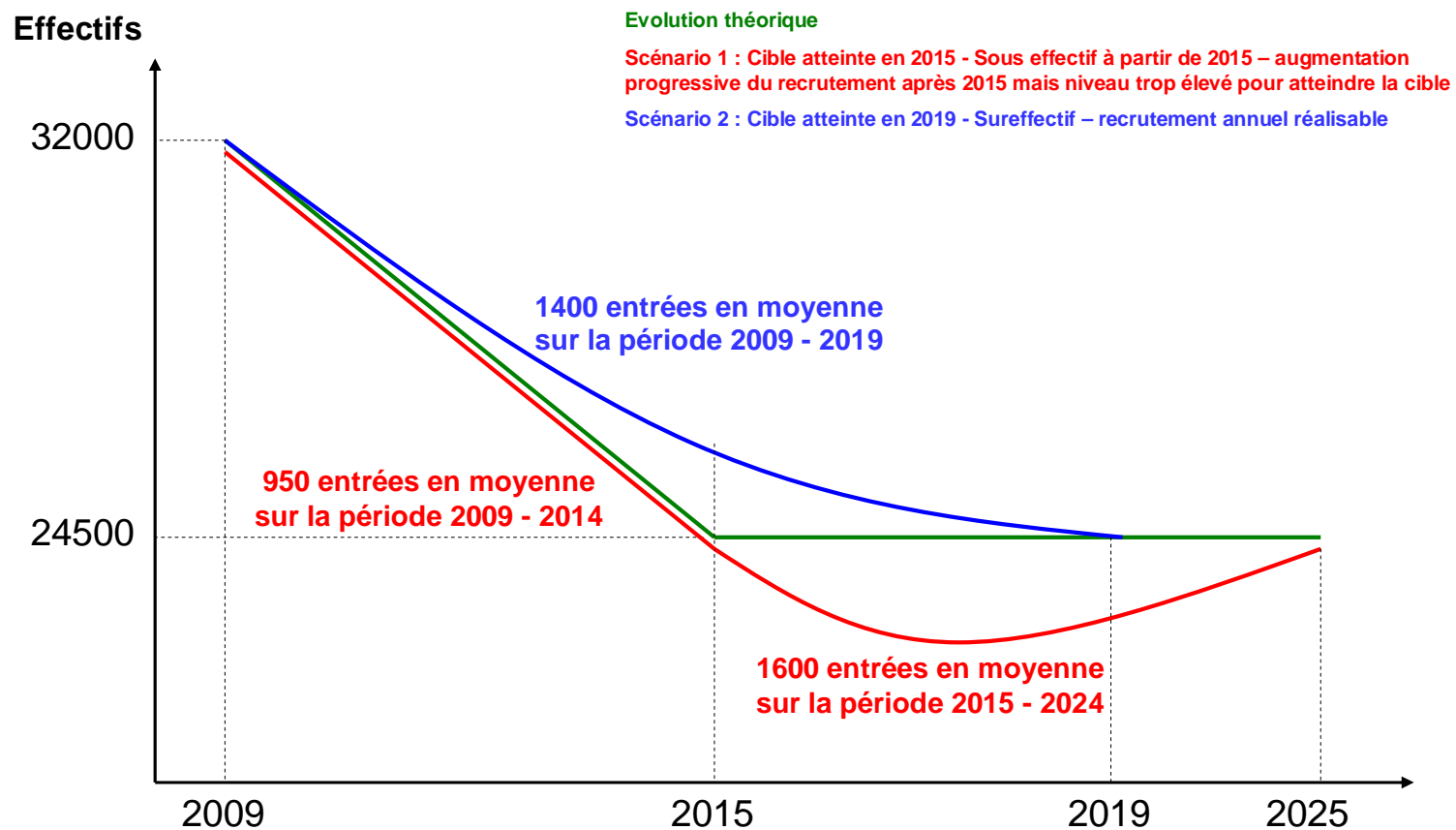


Pour une spécialité donnée, la taille de la bulle correspond au nombre d'aviateurs

APPENDICE 4

8

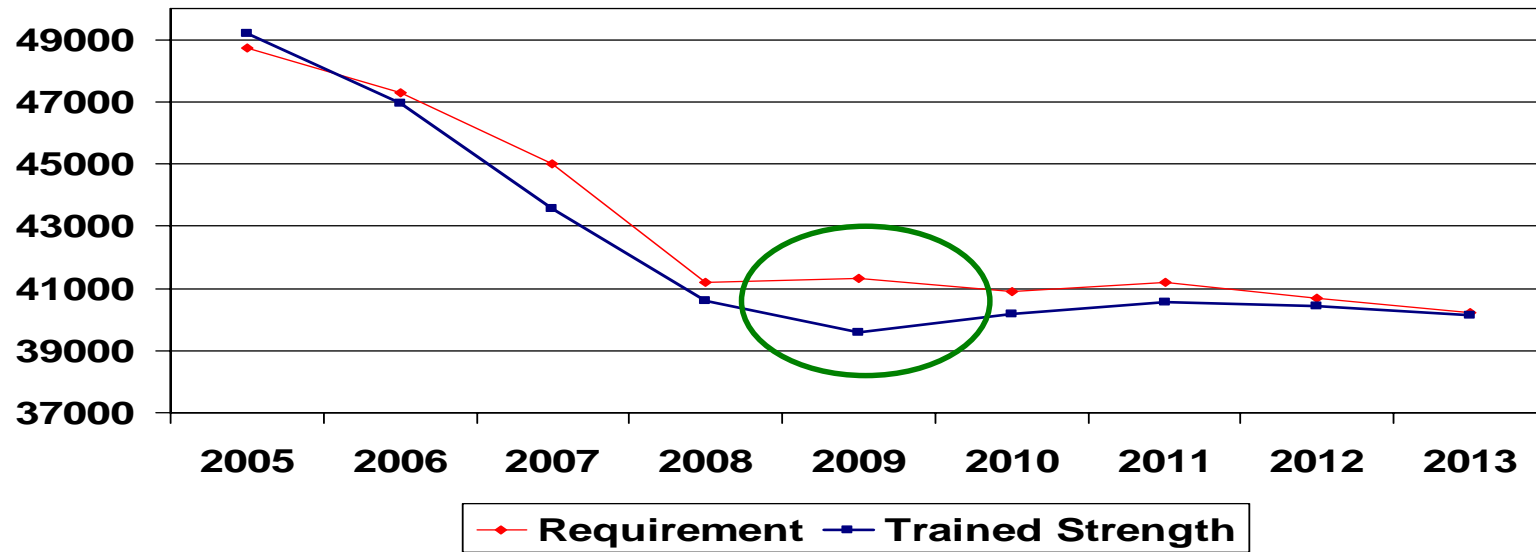
Scénarii d'évolution de l'effectif des SOFF (Forces – Faiblesses)



⁸ SOFF : sous officiers.

APPENDICE 5

RAF Manpower Requirement vs Strength



Source : RAF/PRH

2.3. DOCUMENT DE GPEEC OPERATIONNELLE : ARMEE DE TERRE

Le cycle de GPEEC 2009-2014 s'est déroulé dans un contexte particulier marqué par de nombreuses évolutions, tant sur le plan politique que sur le plan de la gestion des ressources humaines. Ce cycle est en effet le premier à intégrer pleinement les orientations du nouveau Livre blanc sur la défense et la sécurité nationale et les mesures définies dans le cadre de la RGPP. D'une manière générale, il permet en simulant le vieillissement pluriannuel de la ressource de tirer les premiers enseignements sur l'atteinte de la cible à l'horizon A+5 et d'identifier les « mesures correctrices » à mettre en œuvre pour réaliser les objectifs de déflation tout en préservant les compétences essentielles au maintien de la capacité opérationnelle de l'armée de terre.

2.3.1 Synthèse GPEEC officiers 2009 – 2014

• *Cadre général d'action*

Le périmètre de la GPEEC officiers est le suivant : Personnel militaire de l'armée de terre BOP MINDEF + BOP hors MINDEF – Hors budget non spécifié.

Afin de réaliser les travaux de projection à 5 ans, la GPEEC s'appuie traditionnellement sur le document unique d'organisation (DUO) A+5 transmis par l'état-major de l'armée de terre (EMAT). Compte tenu des incertitudes pesant sur les maquettes futures de certains employeurs hors BOP « terre », le bureau organisation de l'EMAT n'a pas été en mesure de construire un référentiel finalisé, essentiel à la réalisation du cycle de projection. Néanmoins, afin de permettre l'élaboration du cycle de GPEEC 2009-2014, l'EMAT et la DRHAT ont défini conjointement, sur la base d'estimations réalistes, une maquette 2014 « cible » de référence. La pertinence de cette maquette organisationnelle découle des travaux de viabilisation visant à mettre en adéquation le besoin décrit en organisation avec la logique des parcours professionnels et leur viabilité en gestion.

○ *Objectifs*

→ **Objectif général**

Déterminer un schéma directeur des flux 2009 - 2014 en gestion pour rejoindre la cible A+5 en déclinant les flux suivants par domaines de spécialités :

- plan d'admission et de recrutement (PAR) ;
- flux inter niveaux fonctionnels (NF) ;
- prévisions de départs et plan de transferts entre emplois (PTE).

→ **Objectifs particuliers**

- répartition des places en école d'application en 2009 (école supérieure militaire et école supérieure interarmes) ;
- plan de recrutement des officiers sous contrat (filières spécialiste et encadrement) 2010 par domaine de spécialités ;
- répartition des places au titre du concours 2010 pour le recrutement semi-direct tardif 2010 (officiers d'active des écoles d'armes et officiers d'active des écoles de service) ;
- plan de transferts entre emplois 2010.

○ *Maille de projection*

- domaine de l'emploi intrinsèque principal (EIP)⁹ ;

⁹ L'EIP caractérise la compétence majeure détenue. L'EIS (emploi intrinsèque secondaire) est attribué pour reconnaître une compétence acquise ultérieurement.

- groupes de niveaux fonctionnels : NF4, NF5a/5b, NF5c/6a

Critères de projection inter NF :

- NF4 vers NF5a/5b : capitaine 5 ans de grade diplôme de l'EMS1 (enseignement militaire supérieur de 1^{er} degré) ou promotion au grade de commandant,
- NF5a/5b vers NF5c/6a : promotion au grade de colonel.

○ **Vivier cible GPEEC**

Pour un domaine de spécialités donné, le vivier cible constitue l'objectif DUO à réaliser, majoré d'une contribution au profit des domaines à ressource structurellement inexistante¹⁰. Cette majoration est déterminée au moyen d'une clé de répartition calculée en début de cycle à partir de la situation de la base de données individus constatée au 1^{er} janvier de l'année A. Elle est construite en réalisant un état des lieux (ratio) établi à partir des officiers placés sur des postes relevant des domaines à ressource vide. Cette clé était précédemment fixée pour toute la durée du cycle. Néanmoins, compte tenu des évolutions importantes du besoin entre le DUO 2009 et la maquette 2014, cette clé a du être réajustée à l'horizon A+5.

Volumes de postes des domaines « vides » **re-ventilés** au duo 2009 et maquette 2014 :

| | DIV | EMP | GRH/ERH | INS-INT-SAN | FIG | TOTAL |
|-------------|-----|-----|---------|-------------|-----|-------|
| 2009 | 753 | 945 | 221 | 382 | 516 | 2817 |
| 2014 | 833 | 957 | 123 | 325 | 566 | 2804 |

Répartition par domaine au 01/01/2009 pour **vivier cible 2009** :

| | DOMAINES | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------|----------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | ADM | AER | COM | DSA | EMP | EPS | FDP | BLD | GRH | INF | RGE | SIC | GEN | LOG | MAI | MVT | NBC | PBF | RAJ | SAR | SDH | SHU | TOI |
| 4. | 2% | 5% | 2% | 1% | | 1% | 7% | 9% | 10% | 20% | 5% | 10% | 8% | | 8% | 8% | | 2% | 1% | | 1% | | |
| 5a-5b | 1% | 2% | 1% | 2% | 3% | 1% | 8% | 9% | 8% | 24% | 11% | 6% | 4% | 3% | 6% | 4% | 1% | 2% | | 2% | | 2% | 2% |
| 5c-6a | | 4% | | 3% | 3% | | 7% | 12% | 4% | 28% | 8% | 7% | 5% | 3% | 2% | | | 3% | | 9% | | | |
| Tous NF | 1% | 3% | 2% | 2% | 2% | 1% | 8% | 9% | 8% | 23% | 8% | 8% | 5% | 2% | 6% | 5% | | 2% | | 2% | | 1% | 1% |

Répartition par domaine pour **vivier cible 2014** :

| | DOMAINES | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------|----------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | ADM | AER | COM | DSA | EMP | EPS | FDP | BLD | GRH | INF | RGE | SIC | GEN | LOG | MAI | MVT | NBC | PBF | RAJ | SAR | SDH | SHU | TOI |
| 4. | 1% | 14% | | 1% | | 1% | 9% | 9% | 3% | 19% | 6% | 12% | 7% | | 8% | 7% | | 2% | | | | | |
| 5a-5b | 2% | 3% | | 2% | | 1% | 8% | 15% | 3% | 28% | 6% | 7% | 4% | 3% | 6% | 4% | 1% | 2% | 1% | 3% | | 2% | |
| 5c-6a | | 3% | | 3% | | | 7% | 12% | 4% | 31% | 8% | 6% | 5% | 4% | 2% | | | 4% | | 10% | | 1% | |
| TOTAL | 1% | 8% | | 2% | | 1% | 8% | 12% | 3% | 24% | 6% | 9% | 5% | 2% | 6% | 5% | | 2% | | 2% | | 1% | |

Paramètres de projection

NF4. :

- Gains = 746 officiers /an
Ces gains incluent le repyramidage en officiers de 500 sous-officiers pilotes ALAT (aviation légère de l'armée de terre) sur deux années 2009 et 2010 ;
- Pertes = (départs + flux vers NF5a/5b) : 960 officiers /an.

NF5a/5b :

- Gains = 588 officiers /an ;
- Pertes (départs + flux vers NF5c/6a) = 530 officiers /an.

NF5c/6a :

- Gains = 109 officiers /an ;
- Pertes = 110 officiers /an.

¹⁰ Cf. acronymes p.65.

Les pertes estimées en départs de l'institution intègrent les incitations aux départs dits « maîtrisés » accordés à l'armée de terre (parmi lesquels le pécule et l'intégration dans la fonction publique).

- *Principales conclusions du cycle GPEEC officiers*

- *Quantitativement*

Le besoin en officiers à l'horizon 2014 devrait être réalisé.

La ressource devrait diminuer de 935 officiers et atteindre un effectif de 15780 au 31 décembre 2014, soit un **taux de réalisation de la maquette 2014 de 99.87 %**.

Néanmoins, au **niveau fonctionnel, des déséquilibres importants apparaissent entre groupes de NF :**

- **NF4** : dès 2012, une situation de **sous-effectif croissant** qui devrait atteindre - **862 officiers** au 31 décembre 2014, soit près de 10 % en dessous de la cible.

- **NF5a-b** : une situation de **sur-effectif croissant** sur la période 2011-2014 qui devrait atteindre + **851 officiers** au 31 décembre 2014, soit 14 % au dessus de la cible.

En analysant la situation du NF5a-b au regard de l'évolution de la ressource NF4., le **déséquilibre structurel entre les deux groupes de NF s'annule** (-862 au NF4 et +851 au NF5a-b).

Il est donc décidé de fixer le nouveau critère de passage du NF4. au NF5a à capitaine EMS1 et 6 ans de grade contre 5 ans actuellement (disposition applicable à compter de 2011)

- **NF5c-6a** : l'action combinée de réduction progressive du **tableau d'avancement** et du maintien des **départs incités** doit permettre **d'atteindre la cible de 1050 colonels** en 2014.

- *Qualitativement*

Amélioration significative de la situation à A+5 des métiers grâce à la mise en œuvre de mesures correctrices « ciblées » (aides aux départs, ajustement du recrutement, élaboration d'un plan de transferts entre emplois officiers -PTE-)¹¹.

Le levier du **PTE doit encore gagner en efficacité** dans les années à venir à la suite de la définition prochaine des **nouvelles maquettes fixant les besoins en diplômes techniques et en formations de spécialités post CID.**

¹¹ Ce dernier fixe des objectifs annuels à atteindre en gestion, objectifs étroitement liés à la politique de ré-orientation des officiers en 2^e partie de carrière.

2.3.2 Synthèse GPEEC sous-officiers 2009 – 2014

• *Cadre général d'action*

Le périmètre de la GPEEC sous-officiers est le suivant : Personnel militaire de l'armée de terre BOP MINDEF + BOP hors MINDEF – Brigade des sapeurs pompiers de Paris - Hors budget non spécifié.

Afin de réaliser les travaux de projection à 5 ans, la GPEEC s'appuie traditionnellement sur le DUO A+5 transmis par l'EMAT.

Compte tenu des incertitudes pesant sur les maquettes futures de certains employeurs HORS BOP « terre », le bureau organisation de l'EMAT n'a pas été en mesure de construire un référentiel parfaitement finalisé, essentiel à la réalisation du cycle de projection.

Néanmoins, afin de permettre l'élaboration du cycle de GPEEC 2009-2014, l'EMAT et la DRHAT ont défini conjointement, sur la base d'estimations réalistes, une maquette 2014 « cible » de référence. La pertinence de cette maquette organisationnelle découle des travaux de viabilisation visant à mettre en adéquation le besoin décrit en organisation avec la logique des parcours professionnels et leur viabilité en gestion.

○ *Objectifs*

→ **Objectif général**

Déterminer un schéma directeur des flux 2009 - 2014 en gestion pour rejoindre la cible A+5 en déclinant les flux suivants sur la maille de la nature de filières :

- plans de recrutements (PR) ;
- flux inter-niveaux fonctionnels (NF) : Volumes 1^{er} BSTAT (brevet supérieur de technicien de l'armée de terre) ;
- prévisions de départs ;
- plans de transferts entre emplois (emploi intrinsèque principal (EIP)).

→ **Objectifs particuliers (pour action)**

- plans de recrutements 2010 par origine et nature de filières ;
- plans de transferts entre emplois 2010 par nature de filières (inter + intra domaines) ;
- plans de transferts entre emplois 2011, objectifs de réorientations 2010.

○ *Maille de projection*

- nature de filière de l'emploi intrinsèque principal (EIP) ;
- groupes de niveau fonctionnel : NF2 et NF3a/3b ;
Critères de passage du NF2 vers le NF3a/3b : sergent-chef + BSTAT.

○ *Vivier cible*

Pour un domaine de spécialités donné, le vivier cible constitue l'objectif DUO à réaliser, majoré d'une contribution au profit des domaines à ressource structurellement inexistante (Emplois communs DIV, Formation INS, Emplois interarmées aumônerie poste trésor INT,

gestion des ressources humaines GRH/EHR et recrutement de formation initiale FIG)¹². Cette majoration est déterminée au moyen d'une clé de répartition calculée en début de cycle à partir de la situation de la base de données des individus constatée au 1^{er} janvier.

Elle est construite en procédant à un état des lieux (ratio) des sous-officiers occupant des postes relevant des domaines à ressource vide.

Cette clé était précédemment fixée pour toute la durée du cycle. Néanmoins, compte tenu des évolutions importantes du besoin entre le DUO 2009 et la maquette 2014, cette clé a dû être réajustée à l'horizon A+5.

Volumes de postes des domaines « vides » aux DUO 2009 et 2014 « régime général » :

| | DIV | GRH/ERH | INS-INT | FIG | TOTAL |
|------|-----|---------|---------|------|-------|
| 2009 | 442 | 795 | 528 | 1469 | 3234 |
| 2014 | 650 | 719 | 476 | 1159 | 3004 |

Répartition par domaine au 01/01/2009 pour **vivier cible 2009**

| DOM | ADM | AER | BLD | COM | DSA | EMP | EPS | FDP | GEN | GRH | INF | MAI | MUS | MVT | NBC | PBF | RGE | SAN | SDH | SEC | SIC |
|-------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|-----|------|-----|-----|-----|-----|------|-----|
| NF2 | 2% | 4% | 3% | 0,1% | 1% | | 2% | 3% | 6% | 4% | 15% | 15% | 1% | 6% | 1% | 2% | 6% | 11% | 2% | 0,4% | 15% |
| NF3 | 9% | 0,3% | 2% | 0,1% | 3% | 0,2% | 2% | 4% | 5% | 29% | 20% | 8% | | 4% | 0,5% | 1% | 3% | | 1% | 0,2% | 7% |
| TOTAL | 6% | 2% | 3% | 0,1% | 2% | 0,1% | 2% | 4% | 5% | 17% | 18% | 11% | 0,3% | 5% | 1% | 2% | 5% | 5% | 2% | 0,3% | 10% |

Répartition par domaine pour **vivier cible 2014**

| DOM | ADM | AER | BLD | COM | DSA | EMP | EPS | FDP | GEN | GRH | INF | MAI | MUS | MVT | NBC | PBF | RGE | SAN | SDH | SEC | SIC |
|-------|-----|-----|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| NF2 | 2% | 1% | 2% | | 1% | | 3% | 2% | 6% | | 23% | 13% | 0,4% | 7% | 1% | 1% | 7% | 13% | 2% | 1% | 16% |
| NF3 | | | 3% | | 3% | 0,2% | 2% | 6% | 6% | 12% | 25% | 14% | | 7% | | 5% | 6% | | 1% | | 10% |
| TOTAL | 1% | | 2% | | 2% | 0,1% | 2% | 4% | 6% | 7% | 24% | 14% | 0,2% | 7% | 1% | 3% | 6% | 6% | 2% | 1% | 13% |

○ Paramètres de projection

NF2 :

- Gains = 2050 sous-officiers /an ;
- Pertes (départs + recrutements officiers + flux vers NF3a-b) = 2973 sous-officiers /an.

NF3a-3b :

- Gains (volume obtention 1^{er} BSTAT) = 1775 sous-officiers /an ;
- Pertes (départs + recrutements officiers) = 2314 sous-officiers /an.

Les pertes estimées en départs de l'institution intègrent les incitations aux départs dits « maîtrisés » accordés à l'armée de terre (parmi lesquels le pécule et l'intégration dans la fonction publique).

¹² Hormis 685 DIV décrits « sous-officiers indisponibles ».

- **Principales conclusions du cycle GPEEC sous-officiers**

- **Quantitativement**

Le besoin en sous-officiers à l'horizon 2014 devrait être réalisé.

La ressource devrait diminuer de 8646 sous-officiers et atteindre un effectif de 37902 au 31 décembre 2014, soit **un taux de réalisation de la maquette 2014 de 99,1 %**.

Néanmoins, au **niveau fonctionnel**, la situation se traduit par une double tendance :

- NF2. : la diminution de la ressource en sous-officiers NF2 entraîne dès 2012 un sous-effectif croissant dont le niveau devrait atteindre – 594 sous-officiers au 31 décembre 2014, ce qui représente une sous-réalisation de 4 %.

Le retour à l'équilibre ne peut être envisagé a priori qu'en conduisant une double action :

- Augmentation des flux de recrutements à compter de 2011 ;
- Mise en œuvre d'une politique de fidélisation des jeunes sous-officiers (D et SD).

- NF 3a-b : la diminution « plus limitée » en gestion que la déflation en organisation permet de résorber le sous-effectif récurrent au NF3a-b et d'atteindre la cible 2014, voire d'être en très léger sureffectif (+1 %).

Toutefois, sur la base des estimations actuelles, la sous-réalisation des flux NF3 post-2014 devrait entraîner **un retour à une situation de sous-effectif**.

- **Qualitativement**

L'amélioration significative de la réalisation de la ressource par nature de filière à A+5 est obtenue grâce à la mise en œuvre de mesures correctrices « ciblées » (aides aux départs, ajustement du recrutement, élaboration de plans de transferts entre emplois -PTE-). Sur les cinq ans à venir, la réduction d'effectif de près de 8600 sous-officiers (soit 18,5 %) devrait être réalisée sans pour autant hypothéquer les « compétences sous-officiers » nécessaires à l'armée de terre pour maintenir sa capacité opérationnelle¹³.

La « **sur-évaporation** » de la ressource NF2. se révèle problématique à court et moyen termes tant pour honorer les postes de première que de deuxième parties de carrière. La pérennisation du modèle sous-officier post 2014 suppose une double action visant, d'une part, à **augmenter raisonnablement les recrutements** et, d'autre part, à **fidéliser les jeunes sous-officiers (directs et semi-directs)**¹⁴,

¹³ Sous réserve de l'atteinte des objectifs définis dans le schéma directeur des flux.

¹⁴ La refonte du BSTAT devenu plus « accessible » devrait permettre l'amélioration du taux de renouvellement du premier contrat.

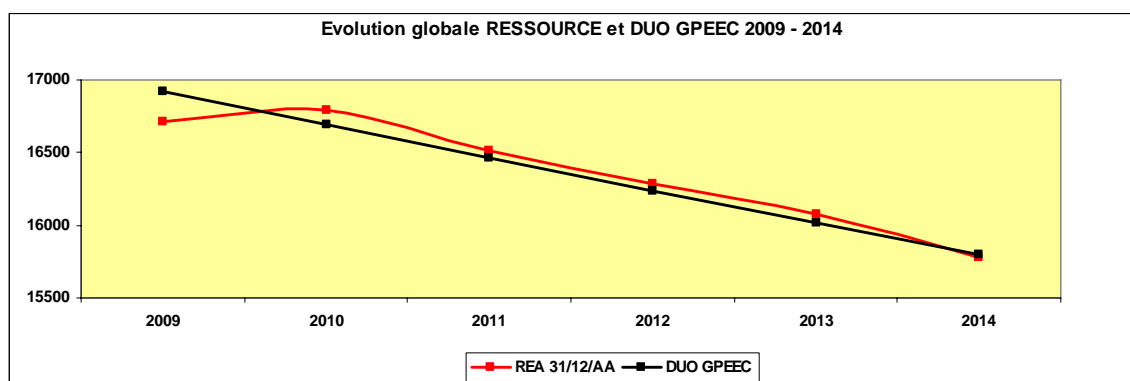
1. Projections officiers 2009 – 2014

Projection globale

| GLOBAL | 2009* | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|------------------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| REA 31/12/AA | 16715 | 16791 | 16518 | 16286 | 16079 | 15780 |
| DUO GPEEC | 16925 | 16691 | 16459 | 16234 | 16015 | 15800 |
| REA - DUO GPEEC | -210 | 100 | 59 | 52 | 64 | -20 |
| TX REA/DUO GPEEC | 99% | 101% | 100% | 100% | 100% | 99,87% |

* Effectifs 2009 au 1^{er} janvier de l'année

Graphique n°1

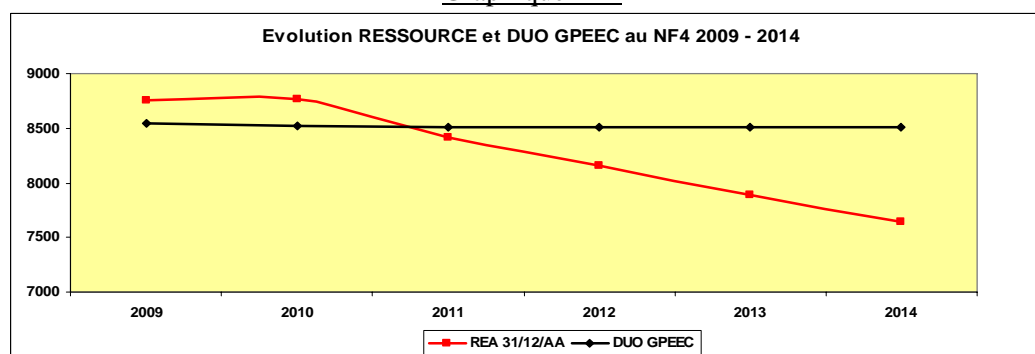


Projections au niveau des groupes de NF

Projections du groupe NF4.

| NF4 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|-------------------|------|------|------|------|------|------|
| REA 31/12/AA | 8750 | 8767 | 8414 | 8159 | 7886 | 7642 |
| DUO GPEEC | 8539 | 8525 | 8514 | 8508 | 8504 | 8504 |
| ECART / DUO GPEEC | 211 | 242 | -100 | -349 | -618 | -862 |
| TX REA DUO GPEEC | 102% | 103% | 99% | 96% | 93% | 90% |

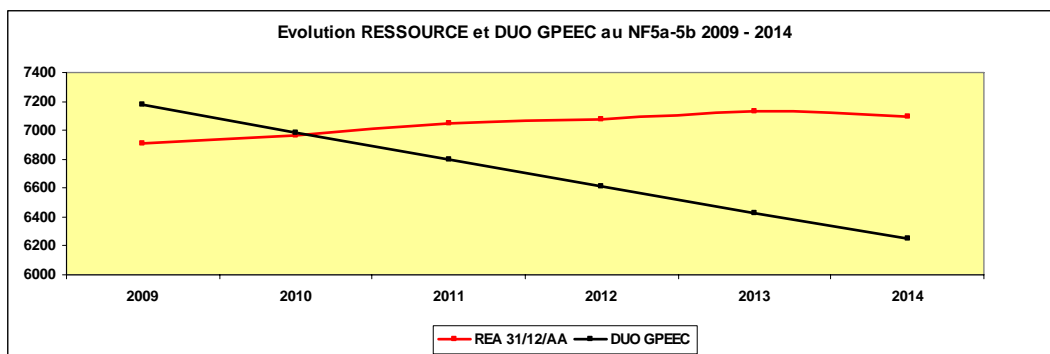
Graphique n° 2



Projections du NF 5a/5b

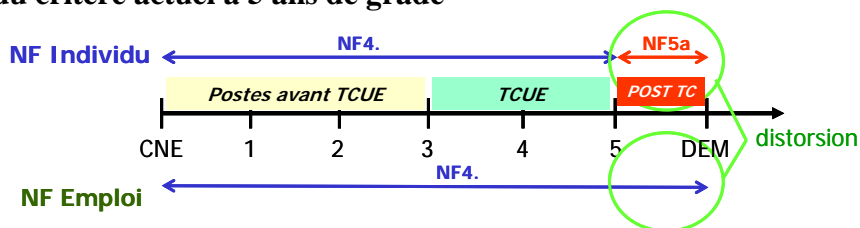
| NF5a-5b | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|------------------|------|------|------|------|------|------|
| REA 31/12/AA | 6913 | 6963 | 7045 | 7076 | 7135 | 7097 |
| DUO GPEEC | 7173 | 6986 | 6800 | 6613 | 6430 | 6246 |
| REA - DUO GPEEC | -260 | -23 | 245 | 463 | 705 | 851 |
| TX REA/DUO GPEEC | 96% | 100% | 104% | 107% | 111% | 114% |

Graphique n° 3

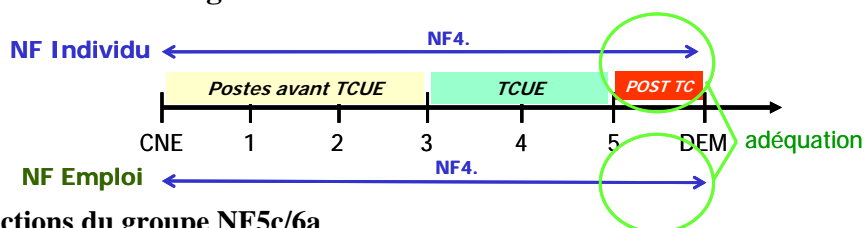


| Situation au 31/12/2014 | Critère actuel (CNE + 5 ans) | | | | Evolution à CNE + 6 ans | | | |
|-------------------------|------------------------------|------|-------|-----|-------------------------|------|-------|-----|
| | NF4. | NF5a | NF 5c | TOT | NF4. | NF5a | NF 5c | TOT |
| | -10% | 14% | -1% | 0% | -4% | 5% | -1% | 0% |

¹⁵ Maintien du critère actuel à 5 ans de grade



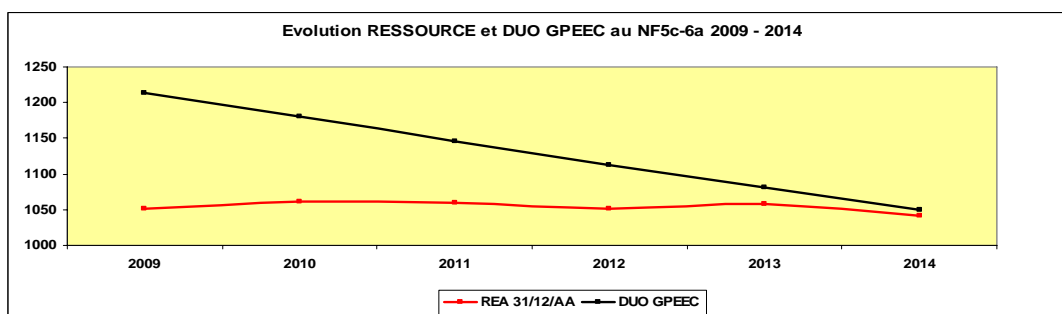
Nouveau critère a 6 ans de grade



☐ Projections du groupe NF5c/6a

| NF5c-6a | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|------------------|------|------|------|------|------|------|
| REA 31/12/AA | 1052 | 1061 | 1059 | 1051 | 1058 | 1041 |
| DUO GPEEC | 1213 | 1180 | 1145 | 1113 | 1081 | 1050 |
| REA - DUO GPEEC | -161 | -119 | -86 | -62 | -23 | -9 |
| TX REA/DUO GPEEC | 87% | 90% | 92% | 94% | 98% | 99% |

Graphique n° 4



¹⁵ TCUE : Temps de commandement d'unité élémentaire.

Projections au niveau des domaines

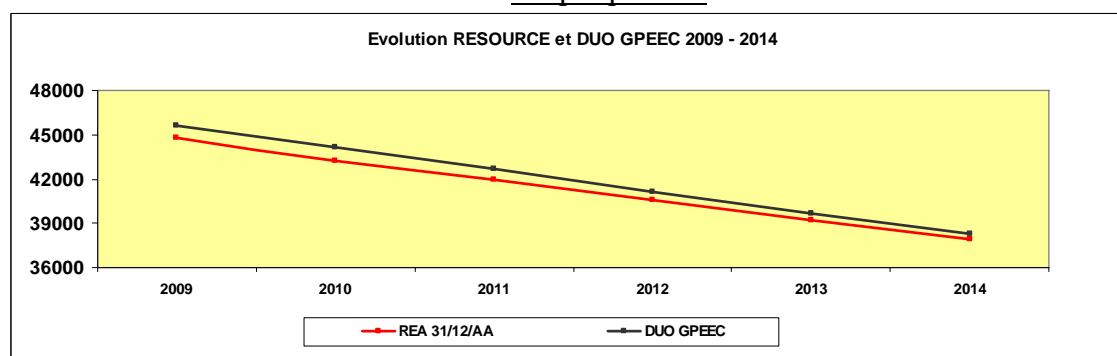
| BG | DOMAINE | RESS EIP | | VIVIER CIBLE GPEEC | | TAUX REALISATION | | SITUATION |
|----------|---------|------------|------------|--------------------|------|------------------|------------|------------------------------|
| | | 01/01/2009 | 31/12/2014 | 2009 | 2014 | 01/01/2009 | 31/12/2014 | |
| AD-RH | ADM | 408 | 168 | 374 | 228 | 9% | -26% | transferts postes ADM en PBF |
| | COM | 277 | 236 | 266 | 230 | 4% | 3% | équilibre |
| | GRH | 1231 | 722 | 1158 | 746 | 6% | -3% | équilibre |
| | MUS | 19 | 19 | 20 | 18 | -5% | 6% | léger sur-effectif |
| | PBF | 438 | 419 | 462 | 318 | -5% | 32% | transferts postes ADM en PBF |
| | RAJ | 236 | 157 | 197 | 150 | 20% | 5% | équilibre |
| | SDH | 241 | 214 | 295 | 244 | -18% | -12% | réduction du sous-effectif |
| | SAR | 209 | 208 | 192 | 208 | 9% | | équilibre |
| APPUIS | SHU | 129 | 82 | 100 | 82 | 29% | | équilibre |
| | AER | 686 | 1379 | 907 | 1199 | -24% | 15% | sur-effectif de "transition" |
| | DSA | 265 | 188 | 272 | 229 | -3% | -18% | sous-effectif |
| | FDP | 820 | 647 | 731 | 699 | 12% | -7% | léger sous-effectif |
| | GEN | 771 | 715 | 793 | 737 | -3% | -3% | équilibre |
| | NBC | 113 | 128 | 125 | 122 | -10% | 5% | équilibre |
| | SEC | 371 | 412 | 395 | 401 | -6% | 3% | équilibre |
| CDT-RENS | TOI | 552 | 544 | 514 | 507 | 7% | 7% | leger sur-effectif |
| | RGE | 1569 | 1823 | 1794 | 1735 | -13% | 5% | équilibre |
| MELEE | SIC | 1859 | 1753 | 1779 | 1586 | 4% | 11% | sur-effectif |
| | BLD | 957 | 817 | 817 | 862 | 17% | -5% | équilibre |
| | EPS | 80 | 68 | 67 | 61 | 19% | 11% | sur-effectif |
| SOUTIEN | INF | 2049 | 1967 | 2051 | 2137 | | -8% | léger sous-effectif |
| | LOG | 377 | 352 | 405 | 363 | -7% | -3% | équilibre |
| | MAI | 1223 | 1055 | 1220 | 1114 | | -5% | équilibre |
| | MVT | 680 | 623 | 680 | 605 | | 3% | équilibre |

2. Projections sous-officiers 2009 – 2014

Projection globale

| GLOBAL | 01/01/2009 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|-------------------|------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| REA 31/12/AA | 46548 | 44750 | 43208 | 41925 | 40538 | 39192 | 37902 |
| DUO GPEEC | 45656 | 45656 | 44152 | 42653 | 41169 | 39708 | 38258 |
| ECART / DUO GPEEC | 892 | -906 | -944 | -728 | -631 | -516 | -356 |
| TX REA DUO GPEEC | 102% | 98% | 98% | 98% | 98% | 99% | 99% |

Graphique n° 1

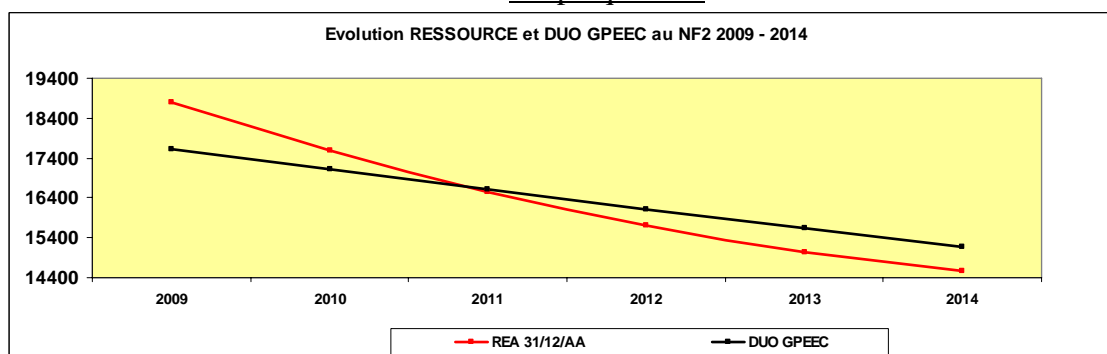


Projections au niveau du NF

☐ Projections au NF2

| NF2 | 01/01/2009 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|-------------------|------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| REA 31/12/AA | 19977 | 18809 | 17573 | 16541 | 15722 | 15050 | 14567 |
| DUO GPEEC | 17626 | 17626 | 17119 | 16611 | 16115 | 15634 | 15161 |
| ECART / DUO GPEEC | 2351 | 1183 | 454 | -70 | -393 | -584 | -594 |
| TX REA DUO GPEEC | 113% | 107% | 103% | 100% | 98% | 96% | 96% |

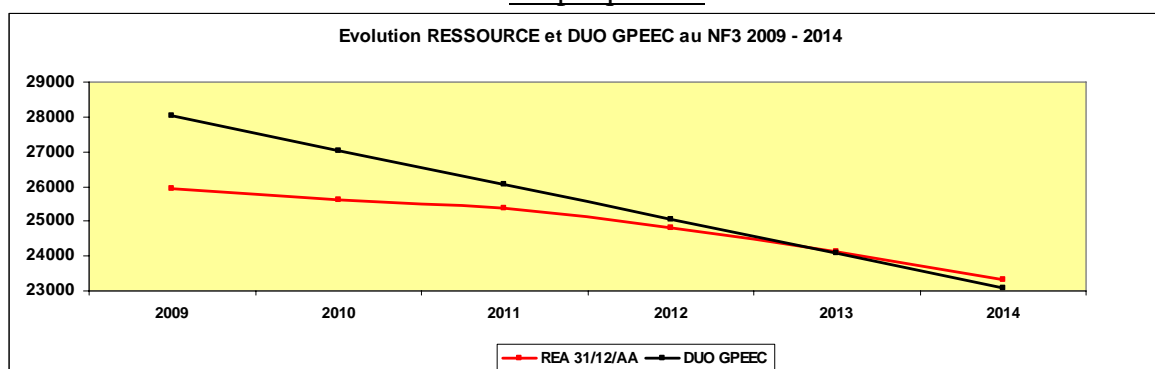
Graphique n° 2



☐ Projections au NF3a/3b

| NF3 | 01/01/2009 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|-------------------|------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| REA 31/12/AA | 26571 | 25941 | 25635 | 25384 | 24816 | 24142 | 23335 |
| DUO GPEEC | 28030 | 28030 | 27033 | 26042 | 25054 | 24074 | 23097 |
| ECART / DUO GPEEC | -1459 | -2089 | -1398 | -658 | -238 | 68 | 238 |
| TX REA DUO GPEEC | 95% | 93% | 95% | 97% | 99% | 100% | 101% |

Graphique n° 3



Projections au niveau des domaines

| BG | DOMAINE | ER EIP | | VIVIER CIBLE | | Tx réalisation | | Observations | NF2 |
|--------------|---------------|------------|------------|--------------|------|----------------|------------|---------------------------------|------|
| | | 01/01/2009 | 31/12/2014 | 2009 | 2014 | 01/01/2009 | 31/12/2014 | | |
| AD-RH | ADM | 2298 | 1319 | 2134 | 1500 | 8% | -12% | équilibre (transferts vers PBF) | -3% |
| | COM | 110 | 127 | 127 | 127 | -13% | | équilibre | |
| | GRH | 4102 | 2638 | 3782 | 2617 | 8% | 1% | équilibre | -12% |
| | MUS | 288 | 270 | 294 | 269 | -2% | | équilibre | |
| | PBF | 1918 | 1151 | 1630 | 1129 | 18% | 2% | équilibre | -13% |
| | SDH | 1792 | 1257 | 1631 | 1267 | 10% | -1% | équilibre | -9% |
| | TOTAL AD-RH | 10508 | 6762 | 9598 | 6909 | 9% | -2% | équilibre | -9% |
| APPUIS | AER | 810 | 330 | 707 | 331 | 15% | | équilibre | 13% |
| | DSA | 577 | 455 | 549 | 449 | 5% | 1% | équilibre | -38% |
| | FDP | 1430 | 1337 | 1519 | 1345 | -6% | -1% | équilibre | -11% |
| | GEN | 2139 | 1784 | 2089 | 1781 | 2% | | équilibre | -24% |
| | NBC | 329 | 296 | 331 | 314 | -1% | -5% | équilibre | |
| | SEC | 247 | 291 | 272 | 291 | -9% | | équilibre | -3% |
| | TOI | 419 | 444 | 444 | 450 | -6% | -1% | équilibre | |
| TOTAL APPUIS | 5951 | 4937 | 5911 | 4961 | 1% | | équilibre | -16% | |
| CD-RE | RGE | 2998 | 3237 | 3427 | 3489 | -13% | -7% | résorption déficit | 1% |
| | SIC | 6725 | 6109 | 6929 | 5814 | -3% | 5% | équilibre | -9% |
| | EMP | 171 | 458 | 561 | 617 | -70% | -26% | résorption déficit | |
| | TOTAL CD-RE | 9894 | 9804 | 10917 | 9920 | -9% | -1% | équilibre | -6% |
| DCSSA | SAN | 814 | 725 | 755 | 737 | 8% | -2% | équilibre | 8% |
| | TOTAL DCSSA | 814 | 725 | 755 | 737 | 8% | -2% | équilibre | 8% |
| MELEE | BLD | 1202 | 1035 | 1088 | 1048 | 10% | -1% | équilibre | -9% |
| | EPS | 916 | 707 | 783 | 669 | 17% | 6% | léger sur-effectif | -38% |
| | INF | 3967 | 3530 | 3953 | 3586 | | -2% | équilibre | 5% |
| | TOTAL MELEE | 6085 | 5272 | 5824 | 5303 | 4% | -1% | équilibre | -2% |
| SOUTIEN | MAI | 8432 | 6471 | 8099 | 6187 | 5% | 5% | équilibre | 6% |
| | MVT | 2363 | 2072 | 2217 | 1996 | 7% | 4% | équilibre | -5% |
| | TOTAL SOUTIEN | 10795 | 8543 | 10226 | 8183 | 6% | 4% | équilibre | 3% |

GRILLE FONCTIONNELLE MINDEF

| | | | |
|--|--|---|---|
| Officier général « emploi fonctionnel » Général de division Général de brigade Colonel (CV) HE Colonel (CV) Lieutenant-colonel (CF) Commandant (CC) / Capitaine (LV) + D Capitaine (LV) Lieutenant (EV1) Sous-lieutenant (EV2) Major Adjudant-chef (MP) Sergent-chef + D (Mt) / Adjudant (PM) Sergent-chef (Mt) Sergent (SM) Caporal-chef (QM1) + D Caporal (QM2) / Caporal-chef Soldat (Mot) | NF 6b NF 6a NF 5c NF 5b NF 5a NF 4. NF 3b NF 3a NF 2. NF 1c NF 1b NF 1a | VI V IV III II I | HAUTE DIRECTION COMMANDEMENT / ENCADREMENT SUPERIEUR ENCADREMENT 2 ^{ème} niveau ENCADREMENT 1 ^{er} niveau TECHNIQUE EXECUTION |
|--|--|---|---|

DRHAT

Bureau de coordination des carrières et de la mobilité - Section pilotage - Cellule GPEEC

CNE PLANTY

| Domaine | Domaine clair |
|------------|---|
| ADM | Administration |
| AER | Aéromobilité |
| BLD | Combat des blindés |
| COM | Communication |
| DIV | Emplois communs |
| DSA | Défense sol air |
| EMP | Emploi des forces |
| EPS | Education et entraînement physiques militaires sportifs |
| FDP | Feux dans la profondeur |
| FIG | Recrutement de formation initiale |
| GEN | Combat et techniques du génie |
| GRH | Gestion des ressources humaines |
| HCT | Haut commandement |
| INF | Combat de l'infanterie |
| INS | Formation |
| INT | Emplois interarmées aumônerie poste Trésor |
| LOG | Soutien logistique des forces |
| MAI | Maintenance |
| MUS | Musique |
| MVT | Mouvements, ravitaillement |
| NBC | Défense nucléaire, biologique et chimique |
| PBF | Pilotage, comptabilité, budget, finances |
| RAJ | Réglementation et action juridique |
| RGE | Renseignement |
| SAN | Santé |
| SAR | Systèmes d'armes |
| SDH | Soutien de l'homme |
| SEC | Sécurité |
| SHU | Sciences humaines |
| SIC | Systèmes d'information et de communication |
| TOI | Techniques d'opérations d'infrastructure |

3. LA MISE EN ŒUVRE D'UNE GPEEC METIER A LA DGA AU MOYEN D'UN PLAN STRATEGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES (EXTRAITS)¹⁶

3.1 FINALITE DU PSRH

La Direction générale de l'armement est à la fois unique et spécifique dans le ministère de la défense et dans l'ensemble du secteur de la défense en général. Au-delà de son rôle d'investisseur et de gestionnaire des programmes d'armement, elle est le garant de l'expertise technique, ce qui impose une vision à long terme et des modes de gestion spécifiques et professionnels. Le PSRH décrit cette vision et précise les politiques de ressources humaines nécessaires à sa mise en oeuvre. Il assure l'adéquation permanente entre les besoins et les ressources humaines de la DGA aussi bien sur le plan qualitatif (compétences) que quantitatif (effectifs).

Le PSRH traduit les priorités de la DGA retenues dans le cadre de la modernisation de la fonction armement, identifie de manière préventive les déséquilibres prévisibles entre les besoins et les ressources humaines et définit les politiques à mettre en oeuvre en matière de recrutement, de formation, de mobilité et de reconversion afin de réduire et ou d'annuler ces déséquilibres. Le PSRH définit la contribution de la fonction ressources humaines aux évolutions et orientations stratégiques de la DGA. L'approche métier retenue par la DGA vise à renforcer les aspects qualitatifs et à assurer le lien avec le niveau ministériel et interministériel.

A ce titre, le PSRH constitue le cadre de référence des réorganisations et des mesures de mobilité mises en oeuvre à la DGA, à la suite de la RGPP. Pour chacun des métiers de la DGA, il définit une stratégie différenciée, compte tenu de sa cible à l'horizon 2014, des flux prévisibles et des compétences nécessaires, tout en maintenant la politique de parcours professionnels et de formation, en oeuvre à la DGA.

Le PSRH est un plan glissant annuellement mis à jour afin de prendre en compte l'évolution des enjeux stratégiques de la DGA et du ministère de la Défense.

3.2 MODALITES D'ELABORATION DU PSRH 2009

3.2.1 Elaboration du PSRH 2009

Les revues métiers 2009, approfondissant la démarche lancée en 2008, ont été organisées du mois de janvier 2009 au mois de juillet 2009 pour 55 métiers. Conduites en partenariat avec les responsables métiers, les responsables de pôles (et les gestionnaires de ressources pour les pôles techniques), l'ensemble des acteurs RH et les « clients » métiers (avec des représentants des centres et des directions), les revues métiers 2009 ont permis :

- d'évaluer la qualité de gestion des métiers ;
- de mettre à jour les fiches de caractérisation des métiers, et plus particulièrement les effectifs cibles des métiers par entité /établissement et par emploi de référence à l'horizon 2015 ;
- d'établir un mandat métier, identifiant année par année les leviers RH à activer pour atteindre les effectifs cibles du métier définis dans le PSRH ;

¹⁶ Ed02 © DGA 2009-Tous droits réservés.

- de recenser des risques de sur ou sous effectif à la maille des emplois de référence, des directions ou des établissements et les évolutions du besoin en compétences ;
- d'établir le référentiel des compétences critiques quasi unipersonnelles au sein de la DGA ;
- d'actualiser les baignoires métiers 2008¹⁷, en tenant compte des parcours professionnels et des besoins prioritaires de certains métiers.

3.2.2 Modes opératoires annuellement partagés

- *L'articulation et la cohérence entre l'approche compétence et l'approche organisationnelle*

La mise en place des comités d'orientation des ressources humaines associant l'ensemble des sous-directeurs de la gestion et de la qualité de la DGA a permis d'intégrer dans la démarche de construction du PSRH une approche organisationnelle cohérente avec la démarche d'orientation.

- *L'articulation et la cohérence entre les différents plans et documents stratégiques*

Le PSRH, de par l'approche métier préconisée, intègre tous les besoins et les contraintes RH des métiers et pôles techniques de la fonction technique. Dans ce cadre, les orientations proposées dans le plan stratégique des ressources techniques (PSRT) doivent être cohérentes avec les orientations validées dans le PSRH pour la fonction technique. Afin de s'assurer de cette cohérence, le chef du service technique de la DT peut fixer à la DRH au début du cycle des revues métiers (en janvier de chaque année) et en fin de cycle des revues métier (en juillet de chaque année) les contraintes globales à prendre en compte pour la fonction technique. Enfin, les effectifs cibles par métiers indiqués dans le PSRH constituent des données d'entrée pour déterminer les effectifs par direction de la démarche d'orientation.

3.3 ORIENTATIONS RH PAR METIER

3.3.1 Orientations générales du PSRH

Les orientations générales retenues en interne au ministère par le comité exécutif du 27 octobre 2008 et confirmées le 06 octobre 2009 permettent de maintenir la capacité de la DGA en matière de conduite des programmes, de préparation de l'avenir et de soutien de l'exportation, de préserver et de renforcer la fonction technique grâce à une rationalisation des fonctions de soutien.

- En ce qui concerne les métiers stratégiques et opérationnels¹⁸

Le resserrement du dispositif de la DGA (réorganisation des centres) permet d'opérer une réduction des effectifs de certains métiers (PPB et DIE) se rattachant au domaine stratégique sans pour autant réduire ni dégrader leurs activités.

Les autres métiers du domaine stratégique voient leurs effectifs se maintenir ou même s'accroître afin de leur permettre de renforcer leurs activités ou de les conforter. Cela concerne : EPX, SGP, SMQ, AIN, MNG, STS.

¹⁷ Les baignoires métiers présentent l'ensemble des voies de passage entre les différents métiers de la DGA.

¹⁸ Cf. acronymes p. 73.

Les orientations 2009 sont identiques à celles de 2008.

- En ce qui concerne les métiers techniques

Un effort significatif de réduction des effectifs du pôle essai grâce au recours à l'externalisation et grâce à la réorganisation de la DGA.

La baisse maîtrisée de certains métiers techniques se fait sans pour autant dégrader ni réduire l'activité. Cela concerne les métiers ARM, MA, ETO, NUC, PE, GE, INESS. Pour l'essentiel cela correspond aux opérations de transfert vers le centre d'études de Gramat. Les effectifs de certains métiers techniques sont maintenus à leur niveau actuel ou quasiment afin de conserver et, dans certains cas, de renforcer les compétences qui constituent le coeur de métier de la DGA : PRA, SCA, SCN, SCT, OP, CO, MOS, TEC, SLI, CGL.

L'augmentation en effectifs des autres métiers techniques assure un renforcement des activités correspondantes accroissant ainsi la performance globale de la DGA : PFA, EN, EORD, SIO, PFN, PFT, DE, GN, MST, AESS, NRBC, SH, SSI.

Parmi ces métiers les cibles ARM et PE ont été légèrement révisées entre 2008 et 2009. De plus, la cible du métier PRES est revue à la baisse.

- En ce qui concerne les métiers de soutien

Afin d'accompagner les réorganisations de la DGA et de faire face au surcroît d'activités que cela génère, des métiers de soutien voient leurs effectifs stabilisés (ou quasiment stabilisés avec une baisse inférieure à 5 %). Il s'agit de ACH et EIJ.

Certains métiers de soutien voient leur activités renforcées tout en s'accompagnant d'une réduction d'effectifs. La charge supplémentaire induite par le renforcement des activités du métier est alors compensée et contrebalancée par d'autres mesures de différentes natures. Cela concerne : CGA, CG, INF, IDC.

Les autres métiers de soutien font l'objet d'un effort accru de rationalisation avec un effectif resserré. La réorganisation des centres de la DGA et un recentrage de l'activité y contribuent. Les métiers concernés sont les suivants : ORD, HSCT, RH, COM, QCI, QPR, RPP, SEC, SDI, SSG. Parmi ces métiers, la cible HSCT est revue à la hausse pour tenir compte d'un premier retour d'expérience des établissements de la direction technique (DT).

En synthèse :

| | Eff juin 2008 | Cible 2014 du PSRH 2008 | Effort en ETPE | Effort en % | Eff juin 2009 | Cible 2014 du PSRH 2009 | Effort en ETPE | Effort en % |
|---|---------------|-------------------------|----------------|-------------|---------------|-------------------------|----------------|-------------|
| Métiers Opérationnels et stratégiques (8) = | 1226 | 1180 | -47 | -4% | 1325 | 1318 | -7 | -0,5% |
| Métiers techniques (31) = | 5645 | 5139 | -505 | -9%* | 5371 | 5141 | -230 | -4% |
| Métiers de Soutien (17) = | 5606 | 3391 | -2215 | -40%* | 4966 | 3398 | -1568 | -32% |
| Divers hors métiers = | 370 | 360 | -10 | -2% | 195 | 184 | -11 | -6% |
| TOTAL DGA | 12846 | 10070 | -2777 | -22% | 11857 | 10041 | -1816 | -12% |

* A répartir comme suit :

- PSRH 2008 : moins 17% pour les métiers du pôle ESS et plus 4% pour les métiers des pôles d'expertise technique

- PSRH 2009 : moins 16% pour les métiers du pôle ESS et plus 7% pour les métiers des pôles d'expertise technique

Les évolutions de cibles entre le PSRH 2008 et le PSRH 2009 s'expliquent par :

- le changement du périmètre de la démarche d'orientation de la DGA entre le PSRH 2008 et le PSRH 2009 (transfert PLF, notamment ECS et CEG) : les métiers impactés ont vu leur périmètre corrigé, il s'agit principalement de ORD, CGA, SSG et INF pour le domaine du soutien et les pôles MTS et CGN pour le domaine technique.

- la mise à jour des emplois de références : 4 métiers ont vu leur effectif cible actualisé : les métiers contrôle de gestion (CG), comptabilité (CGA) et ordonnancement (ORD) du pôle FIN et le métier Stratégies industrielle, technologique, scientifique et de systèmes de forces (STS), (basculement des effectifs alors classés hors métier vers le métier cible)

- les analyses réalisées lors des revues métiers : 7 métiers ont eu leur cible très légèrement révisée : DIE, COM, HSC, QCI, ARM, PE, NUC soit à la hausse soit à la baisse ; la proposition de hausse la plus significative (+13) est celle du métier HSC pour lequel une étude a été réalisée et présentée en comité d'orientation métier le 3 septembre 2009.

Globalement ces évolutions sont marginales et sans impact sur les cibles des autres métiers. Le travail de réduction des effectifs hors métier a permis d'équilibrer le PSRH.

3.4 POLITIQUES « RESSOURCES HUMAINES »

3.4.1 Documents d'orientation définis lors des revues métiers 2009

- *Effectifs cibles par métier et par unité organisationnelle*

Au-delà de la définition des effectifs cibles par métier, les revues métiers 2009 ont permis de décliner les effectifs cibles des métiers de la DGA par emploi de référence et par unité organisationnelle. Cette donnée constitue un outil de dialogue aussi bien en interne qu'en externe DGA. En effet, ces informations sont utilisées dans le cadre de la démarche d'orientation de la DGA pour fixer les objectifs des directions, ainsi que dans le cadre du plan de transformation RH du ministère pour la définir les besoins en mobilités entrantes et sortantes hors DGA susceptibles d'être gérées par les plateformes RH interministérielles.

- *Mandats métiers*

Les mandats métiers identifient année par année, métier par métier, les leviers RH à activer (en terme de recrutement, de mobilité entrante, de mobilité sortante et de départ volontaire) pour rejoindre les effectifs cibles dudit métier. Les mandats métiers ont été validés de manière partagée. Ils constituent la base du dialogue de gestion engagé entre la DRH et le réseau métier et sont donc les points d'entrée de la définition de la politique RH. En conséquence, leur degré de mise en oeuvre mais aussi les résultats atteints seront évalués dans le cadre de la mise sous pilotage du PSRH.

- *Cartographie des compétences critiques quasi « unipersonnelles » par métier*

Les choix stratégiques effectués par le PSRH ont pour vocation de préserver les compétences critiques quasi unipersonnelles de la DGA.

Une compétence est considérée comme critique quasi « unipersonnelle » si (conditions cumulatives) :

- elle se situe au niveau maîtrise ou expertise ;
- elle est détenue par un faible nombre de personnes ;

- elle contribue de manière directe et certaine à la réussite d'un programme, d'une opération ou d'une orientation stratégique de la DGA ;
- son temps d'acquisition est particulièrement long.

La cartographie des compétences critiques quasi « unipersonnelles » de la DGA a été élaborée de manière partagée sur la base de la définition qui précède, lors des revues métiers 2009. Elle doit conduire à mettre en place des actions RH spécifiques en terme de développement de compétences sur la base d'un effectif cible à définir par compétence. Ce travail sera finalisé lors des revues métiers 2010. Pour autant, et en avance de phase, les politiques RH notamment en matière de formation intègrent cette problématique.

- ***Les baignoires métiers***

Les baignoires métiers présentent l'ensemble des voies de passage entre les différents métiers de la DGA. Ces voies sont définies sur la base de trois critères : le critère « compétences » (proximité des champs de compétences des métiers considérés), le critère « parcours professionnels » (voies de passage nécessaires à la diversification du champ de compétences et permettant d'accéder à certaines fonctions ou postes, comme à titre d'exemple, aux postes de manager) et le critère « effectif » (sous ou sur effectif constaté au regard des futurs départs évalués). Les baignoires métiers sont les bases des parcours professionnels proposés et proposables dans le cadre de la gestion des métiers mais aussi de l'accompagnement du personnel restructuré. Pour autant, il s'agit d'orientations générales qui ne prennent pas en compte les situations individuelles. Elles correspondent à une situation présente et devront, à ce titre, évoluer avec le temps en fonction des éléments constatés (attractivité des métiers, taux d'affectation réalisé, état des effectifs...). Elles visent le recrutement par la voie de mobilité ou de reconversion et s'appuient sur l'Atlas de formation de la DGA.

Le PSRH présente par ailleurs les grandes orientations en matière de recrutement, de mobilité, de formation, de reconversion, d'accompagnement social et de réserve du personnel de la DGA.

3.5 PILOTAGE DU PSRH

Le pilotage du PSRH vise à mesurer l'atteinte des effectifs cibles de la DGA au travers des actions définies lors des revues métiers dans les mandats métiers ainsi que dans les comptes rendus des revues métiers (actions PSRH).

Les actions mises sous pilotage sont donc :

- en lien avec les mandats métiers :

- le taux de réalisation des actions de recrutement par métier,
- le taux de réalisation des actions de mobilité par métier,
- le taux de réalisation des IDV,
- l'atteinte des effectifs cibles par métier et par entité.

- le taux de couverture des compétences critiques,

- la taux de mise en oeuvre des actions PSRH visant à résorber des déséquilibres majeurs en terme d'emploi ou/et d'unité organisationnelle. Ces analyses permettent de mesurer la mise en oeuvre du PSRH sur un axe métier, sur un axe RH (par acteur RH) et sur un axe organisationnel.

1. Monographie caractérisant l'évolution des différents métiers

Tableau de synthèse des cibles fin 2014 par métier :

- Eff Réf au 24/09/08 : effectif au 24/09/08, pris en compte lors des revues métiers et dans les mandats métiers
- Eff Réf au 26/06/09 : effectif actualisé au 26/06/09, lors des comités d'orientation RH (extraction brute ALLIANCE du 26/06/09, sur la base du périmètre DO, auquel est soustrait l'effectif de l'ECS et du CEG)
- Cible 2014 PSRH 2009 : effectif cible par métier en 2014 (actualisé lors des revues métiers 2009)
- Gain restant : écart entre l'effectif du 26/06/2009 et l'effectif cible 2014

total des effectifs transférés = 653,10 (Décomposition métier ECS/CEG = 655,9 ---> soustraction OK)

| 17 Métiers soutien | | | | | 31 Métiers techniques | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---------------------|---------------------|----------------------|--------------|-----------------------|---------------------|---------------------|----------------------|--------------|---|---------------------|---------------------|----------------------|--------------|---|---------------------|---------------------|----------------------|--------------|
| Métiers | Eff Réf au 24/09/08 | Eff Réf au 26/06/09 | cible 2014 PSRH 2009 | Gain restant | Métiers | Eff Réf au 24/09/08 | Eff Réf au 26/06/09 | cible 2014 PSRH 2009 | Gain restant | Métiers | Eff Réf au 24/09/08 | Eff Réf au 26/06/09 | cible 2014 PSRH 2009 | Gain restant | Métiers | Eff Réf au 24/09/08 | Eff Réf au 26/06/09 | cible 2014 PSRH 2009 | Gain restant |
| ACH (Hors programmes) : maintien pour faire face à l'externalisation croissante | 229 | 218 | 218 | 0 | AESS | 54 | 52 | 62 | 10 | DE | 59 | 59 | 67 | 8 | DIE : rationalisation RGPP et réorganisations | 139 | 133 | 96 | -37 |
| CGA : rationalisation RGPP (hors BdD) | 136 | 127 | 104 | -23 | MOS | 68 | 65 | 64 | -1 | GE | 188 | 144 | 165 | 21 | MNG : surcharge managers | 186 | 186 | 189 | 3 |
| CG : rationalisation RGPP, développement système comptable analytique après 2012 | 93 | 86 | 76 | -10 | PFA | 123 | 124 | 127 | 3 | GN | 79 | 75 | 83 | 8 | ACH (études et achats d'armement) | 278 | 278 | 289 | 11 |
| ORD : rationalisation RGPP (hors BdD), ECS transféré vers SPAC | 251 | 235 | 202 | -33 | PRA | 29 | 31 | 31 | 0 | OP | 92 | 91 | 98 | 7 | EPX | 32 | 31 | 30 | -1 |
| INF : rationalisation RGPP | 510 | 466 | 339 | -127 | SCA | 93 | 92 | 95 | 3 | ARM | 101 | 77 | 84 | 6 | PPB : rationalisation RGPP (centres touchés et rationalisation fonction FIN) | 161 | 154 | 145 | -9 |
| EIJ : maintien des spécialistes environnement et gestion de patrimoine (lié aux restructurations) | 62 | 58 | 60 | 2 | EN | 22 | 22 | 26 | 4 | PE | 53 | 43 | 43 | 0 | SGP : meilleure couverture des programmes (extension du matriciel à tous les projets) | 79 | 76 | 80 | 4 |
| QCI : baisse en proportion DGA des animateurs QI, réduction auditeurs | 121 | 103 | 86 | -17 | EORD | 91 | 82 | 98 | 16 | MTS | 141 | 135 | 149 | 14 | SMQ : matriciel sur opérations Armement, chargé d'affaires polyvalents sur les autres projets, renforcement Administration centrale | 141 | 137 | 144 | 7 |
| QPR : rationalisation RGPP | 588 | 559 | 380 | -179 | SIO | 140 | 140 | 150 | 11 | NUC | 55 | 29 | 36 | 7 | STS : représentations extérieures plus encadrées, externalisation réalisation PP30, mutualisation EOTO | 136 | 137 | 133 | -4 |
| RPP : simplification des interfaces RPP / production, mise en place TOCATA, synergie suite aux fermetures de centres | 186 | 168 | 159 | -9 | PFN | 163 | 162 | 180 | 18 | INES | 504 | 462 | 458 | -4 | AIN : 3 attachés, 1 contrôle cieemg, 1 négociateur, 1 relation publique, 2 marketing export, 5 relations bi ou multi | 179 | 193 | 173 | -20 |
| IDC NOR : concentration sur les tâches de Recherche, Veille et analyse d'info. Rationalisation de la composante fourniture d'information | 180 | 160 | 124 | -36 | SCN | 184 | 181 | 187 | 6 | PRES | 2514 | 2384 | 2000 | -384 | Divers hors métiers | 191 | 195 | 223 | 24 |
| CAS : rationalisation RGPP (hors BdD) | 0 | 0 | 0 | 0 | PFT | 45 | 41 | 45 | 4 | ETO : mutualisation DE/DET/DSA de la conduite des ETO, risque sur CATOD | 56 | 55 | 45 | -10 | Total Métier opératinnel et stratégiques (cf1) = | 1331 | 1325 | 1279 | -46 |
| HSCT : rationalisation RGPP (hors BdD) | 95 | 84 | 63 | -20 | SCT | 101 | 98 | 107 | 9 | Total Soutien | 5567 | 4966 | 3398 | -1568 | Total Métier technique = | 5680 | 5371 | 5141 | -230 |
| RH : ratio cible gérant / gérés = 3,7% | 830 | 748 | 366 | -382 | TEC | 167 | 172 | 169 | -3 | Total Soutien | 5567 | 4966 | 3398 | -1568 | Total Métier technique = | 5680 | 5371 | 5141 | -230 |
| SOG : rationalisation RGPP (et poursuite externalisation), ECS transféré vers SPAC | 1031 | 777 | 308 | -469 | SSI | 157 | 160 | 165 | 5 | | | | | | | | | | |
| SDI : rationalisation suite aux fermetures de centres, rapprochement avec DPSD pour inspections, dématérialisations des habilitations | 156 | 141 | 118 | -23 | NRBC | 147 | 154 | 159 | 5 | | | | | | | | | | |
| COM : rationalisation RGPP | 88 | 77 | 65 | -12 | SH | 32 | 27 | 31 | 4 | | | | | | | | | | |
| SEC : ratio cible gérant / gérés = 4,5% | 726 | 677 | 449 | -228 | MA | 78 | 76 | 76 | 0 | | | | | | | | | | |
| GEND : Gendarmerie | 285 | 281 | 280 | -1 | CO | 39 | 34 | 38 | 4 | | | | | | | | | | |

RAPPEL SYNTHÈSE CHIFFRES PSRH 2008

| | |
|------------------------------|-------|
| Total des effectifs 24/06/08 | 12845 |
| Total des gains attendus | 2775 |
| Cible 2014 du PSRH 2008 | 10070 |

| | |
|---|------|
| sous-total métiers expertise technique (effectifs 26/06/09) | 2366 |
| sous-total métiers expertise technique (cible) | 2534 |

SYNTHÈSE CHIFFRES PSRH 2009

| | |
|---|-------|
| Total des effectifs 26/06/09 (hors ECS/CEG) | 11857 |
| Total des gains attendus | 1816 |
| Cible 2014 du PSRH 2009 | 10041 |

(cf.1) non inclus les effectifs hors métier, notamment les 39 vacataires pour l'effectif cible 2014

2. Effort attendu par métier en ETPE au regard du poids des départs naturels (au 26/09/08)

| POLES | METIERS | Classification du métier | Effectifs réalisé en ETPE au 26 09 08 | Départs naturels (retraite + départs subis) en ETPE 2009 - 2014 | Effectifs CIBLE en ETPE PSRH 2009 | Gains attendus ou Besoins en ressources |
|--------------|---------------|--------------------------|---------------------------------------|---|-----------------------------------|---|
| ACH | ACH | opérationnel | 278 | 59 | 289 | 70 |
| ACH | EPX | opérationnel | 32 | 13 | 30 | 11 |
| FIN | PPB | opérationnel | 161 | 34 | 145 | 18 |
| MQP | SGP | opérationnel | 79 | 12 | 80 | 13 |
| MQP | SMQ | opérationnel | 141 | 17 | 144 | 20 |
| HP | DIE | opérationnel | 139 | 36 | 96 | -8 |
| HP | MNG | opérationnel | 186 | 0 | 189 | 3 |
| HP | AIN | stratégique | 179 | 24 | 173 | 18 |
| HP | STS | stratégique | 136 | 27 | 133 | 24 |
| TOTAL | OP/STA | | 1331 | 221 | 1279 | 170 |
| ACH | ACH | soutien | 229 | 45 | 218 | 34 |
| FIN | CGA | soutien | 136 | 39 | 104 | 7 |
| FIN | CG | soutien | 93 | 30 | 76 | 13 |
| FIN | ORD | soutien | 251 | 65 | 202 | 16 |
| INF | INF | soutien | 510 | 88 | 339 | -83 |
| RH | HSC | soutien | 95 | 17 | 63 | -15 |
| RH | RH | soutien | 830 | 145 | 366 | -319 |
| HP | COM | soutien | 88 | 25 | 65 | 2 |
| HP | IDC | soutien | 180 | 53 | 124 | -3 |
| HP | EIJ | soutien | 62 | 16 | 60 | 14 |
| HP | QCI | soutien | 121 | 34 | 86 | -1 |
| HP | QPR | soutien | 588 | 151 | 380 | -57 |
| HP | RPP | soutien | 186 | 38 | 159 | 11 |
| HP | SEC | soutien | 726 | 243 | 449 | -34 |
| HP | SDI | soutien | 156 | 48 | 118 | 10 |
| HP | SSG | soutien | 1031 | 323 | 308 | -400 |
| HP | GEND | soutien | 285 | | 280 | -5 |
| TOTAL | SOUT | | 5567 | 1360 | 3398 | -810 |
| CGL SLI | CGL | technique | 17 | 2 | 20 | 5 |
| CGL SLI | SLI | technique | 88 | 18 | 84 | 14 |
| ASA | PFA | technique | 123 | 14 | 127 | 18 |
| ASA | PRA | technique | 29 | 4 | 31 | 6 |
| ASA | SCA | technique | 93 | 7 | 95 | 9 |
| ASC | EN | technique | 22 | 2 | 26 | 6 |
| ASC | EORD | technique | 91 | 11 | 98 | 18 |
| ASC | SIO | technique | 140 | 14 | 150 | 24 |
| ASN | PFN | technique | 163 | 18 | 180 | 35 |
| ASN | SCN | technique | 184 | 18 | 187 | 21 |
| AST | PFT | technique | 45 | 12 | 45 | 12 |
| AST | SCT | technique | 101 | 17 | 107 | 23 |
| CGN | DE | technique | 59 | 9 | 67 | 17 |
| CGN | GE | technique | 188 | 22 | 165 | -1 |
| CGN | GN | technique | 79 | 7 | 83 | 11 |
| CGN | OP | technique | 92 | 15 | 98 | 21 |
| MAN | ARM | technique | 101 | 16 | 84 | -2 |
| MAN | PE | technique | 53 | 6 | 43 | -5 |
| MAN | MTS | technique | 141 | 15 | 149 | 23 |
| MAN | NUC | technique | 55 | 5 | 36 | -15 |
| MC | MA | technique | 78 | 12 | 76 | 10 |
| MC | CO | technique | 39 | 6 | 38 | 5 |
| SDS | AESS | technique | 54 | 7 | 62 | 15 |
| SDS | MOS | technique | 68 | 7 | 64 | 3 |
| SHP | NRBC | technique | 147 | 27 | 159 | 39 |
| SHP | SH | technique | 32 | 7 | 31 | 6 |
| SSI | SSI | technique | 157 | 16 | 165 | 25 |
| TEC | TEC | technique | 167 | 16 | 169 | 18 |
| ESS | INES | technique | 504 | 69 | 458 | 23 |
| ESS | PRES | technique | 2514 | 306 | 2000 | -208 |
| HP | ETO | technique | 56 | 9 | 45 | -2 |
| TOTAL | TECH | | 5680 | 715 | 5141 | 176 |
| HP | HM | | 191 | 29 | 223 | 61 |
| TOTAL | DGA | | 12769 | 2325 | 10041 | -403 |

3. Organisation métier de la DGA au 01/10/09

| 12 Pôles techniques | Acronymes | 28 Métiers techniques | Acronymes |
|---|-----------|---|-----------|
| Architectures et techniques de systèmes aéronautiques | ASA | Plates-formes aéronautiques | PFA |
| | | Systèmes de combat aéronautiques | SCA |
| | | Propulsion d'aéronefs et missiles à turboréacteurs | PRA |
| Architectures et techniques de systèmes navals | ASN | Plates-formes navales | PFN |
| | | Systèmes de combat navals | SCN |
| Architectures et techniques de systèmes terrestres | AST | Plates-formes terrestres | PFT |
| | | Systèmes de combat terrestres | SCT |
| Architectures et techniques de systèmes C3R | ASC | Systèmes d'information opérationnels | SIO |
| | | Espace, observation, renseignement et systèmes de drone | EORD |
| | | Environnement géophysique | EN |
| Capteurs, guidage et navigation | CGN | Optronique | OP |
| | | Détection électromagnétique | DE |
| | | Guerre électronique | GE |
| | | Guidage et navigation | GN |
| Matériaux et composants | MC | Matériaux | MA |
| | | Composants | CO |
| Missiles, armes et techniques nucléaires de défense | MAN | Systèmes de missiles | MTS |
| | | Propulsion détonique et matériaux énergétiques | PE |
| | | Techniques nucléaires de défense | NUC |
| | | Armes et munitions | ARM |
| Sciences de l'homme et protection | SHP | Défense nucléaire, radiologique, biologique et chimique | NRBC |
| | | Sciences médicales et facteurs humains | SH |
| Systèmes de systèmes | SDS | Méthodes, outils, simulations | MOS |
| | | Architecture et évaluation des systèmes de systèmes | AESS |
| Sécurité des systèmes d'information | SSI | Sécurité des systèmes d'information | SSI |
| Télécommunications | TEC | Télécommunications | TEC |
| Technique essais | ESS | Ingénierie d'essais | INES |
| | | Production d'essais | PRES |

| 6 Pôles fonctionnels | Acronymes | 13 Métiers fonctionnels | Acronymes |
|---|------------------|--|------------------|
| Management et qualité programme | MQP | Spécialiste gestionnaire de projet | SGP |
| | | Spécialiste management qualité | SMQ |
| Achat | ACH | Achat | ACH |
| | | Enquêteur de prix | EPX |
| Finance et contrôle de gestion | FIN | Plan programmation Budget | PPB |
| | | Ordonnancement | ORD |
| | | Comptabilité | CGA |
| | | Contrôle de gestion | CG |
| Informatique | INF | Informatique | INF |
| Ressources humaines | RH | Ressources humaines | RH |
| | | Hygiène, Sécurité et Conditions de travail | HSC |
| Soutien logistique intégré et coût global | SLI CGL | Soutien logistique intégré | SLI |
| | | Coût global | CGL |

| 15 Métiers hors pôle | Acronymes | 15 Métier hors pôle | Acronymes |
|-----------------------------|------------------|--|------------------|
| Métiers hors pôle | HP | Manager | MNG |
| | | Affaires internationales | AIN |
| | | Stratégie industrielle, technologique, scientifique et de systèmes de forces | STS |
| | | Information, documentation, connaissances et normalisation | IDC |
| | | Prospective et expertise technico-opérationnelles | ETO |
| | | Environnement, immobilier et juridique | EIJ |
| | | Soutien général | SSG |
| | | Qualité et contrôle internes | QCI |
| | | Qualité produit | QPR |
| | | Direction d'organisme | DIE |
| | | Secrétariat | SEC |
| | | Sécurité de défense et de l'information | SDI |
| | | Communication | COM |
| | | Responsable prestations projets | RPP |

4. Classification par domaine des métiers de la DGA

| POLE | Classification du métier | METIER |
|------|--------------------------|--------|
| | | |
| ACH | opérationnel | ACH |
| ACH | opérationnel | EPX |
| FIN | opérationnel | PPB |
| MQP | opérationnel | SGP |
| MQP | opérationnel | SMQ |
| HP | opérationnel | DIE |
| HP | opérationnel | MNG |
| HP | stratégique | AIN |
| HP | stratégique | STS |
| | | |
| ACH | soutien | ACH |
| FIN | soutien | CGA |
| FIN | soutien | CG |
| FIN | soutien | ORD |
| INF | soutien | INF |
| RH | soutien | HSC |
| RH | soutien | RH |
| HP | soutien | COM |
| HP | soutien | IDC |
| HP | soutien | EIJ |
| HP | soutien | QCI |
| HP | soutien | QPR |
| HP | soutien | RPP |
| HP | soutien | SEC |
| HP | soutien | SDI |
| HP | soutien | SSG |
| HP | soutien | GEND |

| POLE | Classification du métier | METIER |
|---------|--------------------------|--------|
| CGL SLI | technique | CGL |
| CGL SLI | technique | SLI |
| ASA | technique | PFA |
| ASA | technique | PRA |
| ASA | technique | SCA |
| ASC | technique | EN |
| ASC | technique | EORD |
| ASC | technique | SIO |
| ASN | technique | PFN |
| ASN | technique | SCN |
| AST | technique | PFT |
| AST | technique | SCT |
| CGN | technique | DE |
| CGN | technique | GE |
| CGN | technique | GN |
| CGN | technique | OP |
| MAN | technique | ARM |
| MAN | technique | PE |
| MAN | technique | MTS |
| MAN | technique | NUC |
| MC | technique | MA |
| MC | technique | CO |
| SDS | technique | AESS |
| SDS | technique | MOS |
| SHP | technique | NRBC |
| SHP | technique | SH |
| SSI | technique | SSI |
| TEC | technique | TEC |
| ESS | technique | INES |
| ESS | technique | PRES |
| HP | technique | ETO |

5. Critères d'évaluation des scénarios (PSRH 2008)

| CRITERES | TYPE DE GRADATION | INTERPRETATION DE LA GRADATION |
|---|---|---|
| 1. Impacts financiers | 3 : Grave | Le ratio (*) obtenu est supérieur ou égal à 2 |
| | 1 : Significatif | Le ratio obtenu est strictement supérieur à 1,5 et strictement inférieur à 2 |
| | 0 : Modéré | Le ratio obtenu est inférieur ou égal à 1,5 |
| 2. Impacts sur les missions de la DGA <i>(coût et risque autre que financier)</i> | 3 : Grave <i>Les critères sont non cumulatifs</i> | Aura un effet négatif direct et certain sur : - plusieurs programmes majeurs ou opérations stratégiques - plusieurs orientations stratégiques de la DGA - une ou plusieurs obligations légales (sécurité, santé, environnement...) - ne permettra plus à un métier de la fonction soutien d'avoir la taille suffisante pour réaliser ce qui est normalement attendu de lui |
| | 1 : Significative <i>Les critères sont non cumulatifs</i> | Aura un effet négatif direct et certain sur : - un programme majeur ou une opération stratégique - une orientation stratégique de la DGA et et/ou fera perdre ou empêchera l'acquisition d'une compétence critique - conduirait un métier (de la fonction soutien) à dégrader de façon significative le service délivré |
| | 0 : Modérée | N'affecte ni la réalisation d'un programme, ni d'une opération stratégique et ne fait pas perdre de compétence critique pour la DGA |
| 3. Impacts RH | 3 : Grave <i>Les critères sont non cumulatifs</i> | - le taux de départ à la retraite couvre moins de 60 % de la baisse d'effectif visé - le scénario implique une mobilité géographique d'au moins 30 % du personnel du même établissement - le scénario implique une requalification du personnel très problématique (population âgées, peu diplômée et se formant peu) - situation de sous-effectif auquel le niveau actuel des recrutements ou des mobilités ne permet de pourvoir qu'à 50 % des postes |
| | 1 significative <i>Les critères sont non cumulatifs</i> | - le taux de départ à la retraite couvre entre 60 (inclus) et 80 (exclu) % de la baisse d'effectif visé - implique une mobilité géographique (**) située entre 20 et 30 % du personnel du même établissement relevant du périmètre couvert par le scénario - implique une requalification du personnel réalisable par un accompagnement en formation - situation de sous-effectif auquel le niveau actuel des recrutements ou des mobilités permet de pourvoir à un niveau situé entre 50 et 70 % des postes |
| | 0 : modéré <i>Les critères sont non cumulatifs</i> | - Le taux de départ à la retraite couvre 80 % et plus de la baisse d'effectif visé - implique une mobilité géographique inférieur à 20 % du personnel du même établissement - situation de sous-effectif auquel le niveau actuel des recrutements ou des mobilités permet de pourvoir à plus de 70 % des postes |

(*) Le ratio s'obtient en divisant le nombre d'ETPE externalisé par le nombre d'ETPE économisé affecté d'un coefficient multiplicateur en fonction du type de prestataire (2,5 pour un industriel, 1,8 pour une PME/PMI ou laboratoire public, 1 pour une université)

(**) Est considéré comme une mobilité géographique un déplacement de 30 KM au moins.

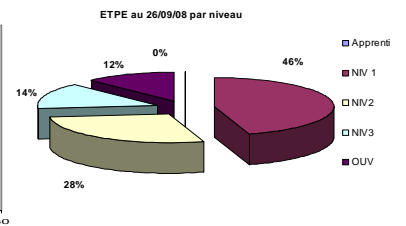
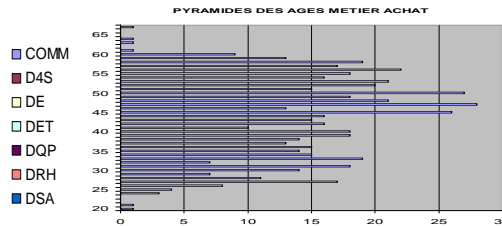
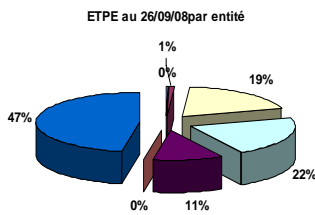
6. Fiches de caractérisation des métiers (extrait)

Métier Achat

ACH

Le métier ACH met en la politique d'achat de la DGA, décide les stratégies d'acquisition et les démarches contractuelles, réalise la négociation, la passation et le suivi d'exécution des contrats. Il est le garant de la qualité et de la régularité des actes contractuels. C'est une activité transverse, qui regroupe des spécialistes au sein d'entités opérationnelles d'achat à la DO, DT et d'entités opérationnelles externes à la DGA (SSF, SIMMAD, ...).

Le métier ACH en quelques chiffres :
 Effectif en ETPE : 572,03 au 26/09/08
 Turn over en % : 10%
 Budget formation en euros : 167 000
 Budget formation en jours : 1 027



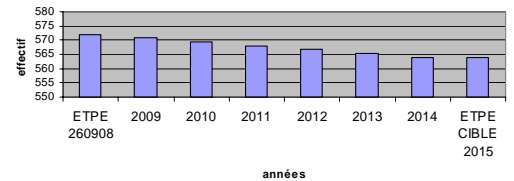
EVOLUTION DU MÉTIER : EFFECTIF CIBLE :

Les orientations consistent en :

- d'une part, pour l'activité "achat technique un gain de productivité tout en maintenant les effectifs au niveau suffisant afin de faire face à l'augmentation des externalisations. Cela suppose une nouvelle répartition des acheteurs par niveau afin d'être en mesure de passer des contrats de plus en plus globaux allant par exemple jusqu'au soutien complet de sites ;

- d'autre part, pour l'activité "achat programme", un maintien des effectifs actuels en nombre et en terme de répartition par niveau compte tenu du maintien des activités programmes et études amont et du renforcement de l'effort demandé notamment en matière d'achats en urgence opérationnelle (cf. Livre blanc) et de la nécessité de mieux maîtriser les risques contractuels durant l'exécution des contrats.

507 ETPE



DGA/DRH 2009 Diapositive N°3

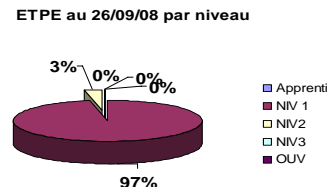
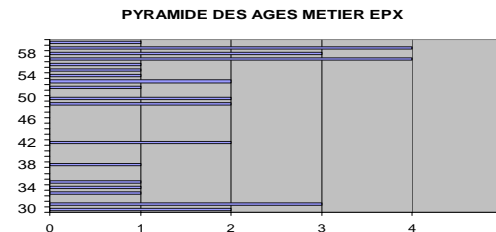
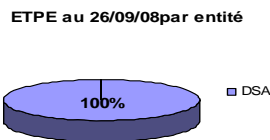


Métier Enquêteur de Prix

EPX

Le métier EPX contribue à la maîtrise des coûts des programmes d'armement par les enquêtes de coût (ECV, ECR, AVP) et par une action sur les révisions de prix et au soutien export des industriels de la défense.

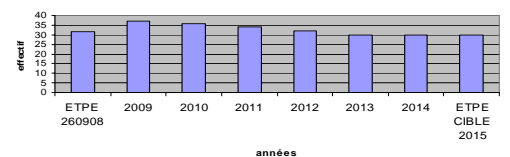
Le métier EPX en quelques chiffres :
 Effectif en ETPE : 31,7 au 26/09/08
 Turn over en % : 10 %
 Budget formation en euros : 4 000
 Budget formation en jours : 60



EVOLUTION DU MÉTIER : EFFECTIF CIBLE :

L'orientation retenue consiste en un maintien des effectifs du métier à leur niveau actuel pour être en mesure de renforcer et de développer les activités de maîtrise des coûts des programmes et des opérations d'armement.

30 ETPE



DGA/DRH 2009 Diapositive N°4



7. Synthèse des mandats métiers

| METIERS | Effectifs CIBLE en ETPE PSRH 2009 | Effectifs réalisé en ETPE au 26 09 08 | Départs naturels (retraite + départs subis) en ETPE 2009 - 2014 | Besoins en recrutement | Besoins en IDV | Besoins en mobilités entrantes | Besoin en mobilités sortantes |
|----------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|---|------------------------|----------------|--------------------------------|-------------------------------|
| ACH | 289 | 278 | 59 | 153 | 4 | 28 | 120 |
| EPX | 30 | 32 | 13 | 8 | 0 | 7 | 4 |
| PPB | 145 | 161 | 34 | 12 | 7 | 33 | 20 |
| SGP | 80 | 79 | 12 | 40 | 0 | 33 | 60 |
| SMQ | 144 | 141 | 17 | 74 | 0 | 66 | 120 |
| DIE | 96 | 139 | 36 | 6 | 12 | 51 | 53 |
| MNG | 189 | 186 | 0 | 4 | 6 | 205 | 200 |
| AIN | 173 | 179 | 24 | 18 | 1 | 127 | 126 |
| STS | 133 | 136 | 27 | 6 | 0 | 276 | 258 |
| TOTAL OP/STRA | 1279 | 1331 | 221 | 321 | 30 | 826 | 961 |
| ACH | 218 | 229 | 45 | 115 | 3 | 21 | 90 |
| CGA | 104 | 136 | 39 | 9 | 6 | 18 | 14 |
| CG | 76 | 93 | 30 | 3 | 0 | 30 | 20 |
| ORD | 202 | 251 | 65 | 5 | 0 | 28 | 17 |
| INF | 339 | 510 | 88 | 21 | 73 | 0 | 31 |
| HSC | 63 | 95 | 17 | 7 | 0 | 18 | 41 |
| RH | 366 | 830 | 145 | 18 | 10 | 73 | 400 |
| COM | 65 | 88 | 25 | 4 | 4 | 14 | 12 |
| IDC | 124 | 180 | 53 | 6 | 10 | 43 | 42 |
| EIJ | 60 | 62 | 16 | 8 | 0 | 7 | 1 |
| QCI | 86 | 121 | 34 | 1 | 0 | 1 | 6 |
| QPR | 380 | 588 | 151 | 10 | 31 | 1 | 37 |
| RPP | 159 | 186 | 38 | 2 | 0 | 117 | 108 |
| SEC | 449 | 726 | 243 | 10 | 28 | 17 | 33 |
| SDI | 118 | 156 | 48 | 2 | 0 | 16 | 8 |
| SSG | 308 | 1031 | 323 | 10 | 60 | 68 | 418 |
| GEND | 280 | 285 | | | | | |
| TOTAL SOUTIEN | 3398 | 5567 | 1360 | 231 | 225 | 472 | 1278 |
| CGL | 20 | 17 | 2 | 4 | 0 | 7 | 6 |
| SLI | 84 | 88 | 18 | 19 | 7 | 30 | 29 |
| PFA | 127 | 123 | 14 | 36 | 1 | 67 | 84 |
| PRA | 31 | 29 | 4 | 8 | 0 | 16 | 18 |
| SCA | 95 | 93 | 7 | 15 | 0 | 65 | 71 |
| EN | 26 | 22 | 2 | 13 | 1 | 16 | 22 |
| EORD | 98 | 91 | 11 | 30 | 3 | 69 | 78 |
| SIO | 150 | 140 | 14 | 43 | 0 | 83 | 102 |
| PFN | 180 | 163 | 18 | 51 | 6 | 40 | 50 |
| SCN | 187 | 184 | 18 | 30 | 2 | 18 | 25 |
| PFT | 45 | 45 | 12 | 20 | 0 | 10 | 18 |
| SCT | 107 | 101 | 17 | 34 | 0 | 28 | 39 |
| DE | 67 | 59 | 9 | 19 | 0 | 16 | 18 |
| GE | 165 | 188 | 22 | 54 | 3 | 19 | 71 |
| GN | 83 | 79 | 7 | 33 | 0 | 15 | 37 |
| OP | 98 | 92 | 15 | 39 | 2 | 14 | 30 |
| ARM | 84 | 101 | 16 | 18 | 0 | 19 | 38 |
| PE | 43 | 53 | 6 | 19 | 0 | 12 | 35 |
| MTS | 149 | 141 | 15 | 69 | 0 | 42 | 88 |
| NUC | 36 | 55 | 5 | 9 | 0 | 13 | 37 |
| MA | 76 | 78 | 12 | 28 | 3 | 23 | 38 |
| CO | 38 | 39 | 6 | 18 | 2 | 6 | 9 |
| AESS | 62 | 54 | 7 | 7 | 0 | 40 | 32 |
| MOS | 64 | 68 | 7 | 15 | 0 | 24 | 36 |
| NRBC | 159 | 147 | 27 | 61 | 5 | 11 | 28 |
| SH | 31 | 32 | 7 | 13 | 1 | 7 | 13 |
| SSI | 165 | 157 | 16 | 35 | 2 | 25 | 33 |
| TEC | 169 | 167 | 16 | 21 | 0 | 28 | 30 |
| INES | 458 | 504 | 69 | 80 | 5 | 356 | 408 |
| PRES | 2000 | 2514 | 306 | 270 | 187 | 489 | 780 |
| ETO | 45 | 56 | 9 | 3 | 0 | 3 | 8 |
| TOTAL TECH | 5141 | 5680 | 715 | 1114 | 230 | 1611 | 2311 |
| HM | 223 | 191 | 29 | | | | |
| TOTAL DGA | 10041 | 12769 | 2325 | 1666 | 485 | 2909 | 4550 |

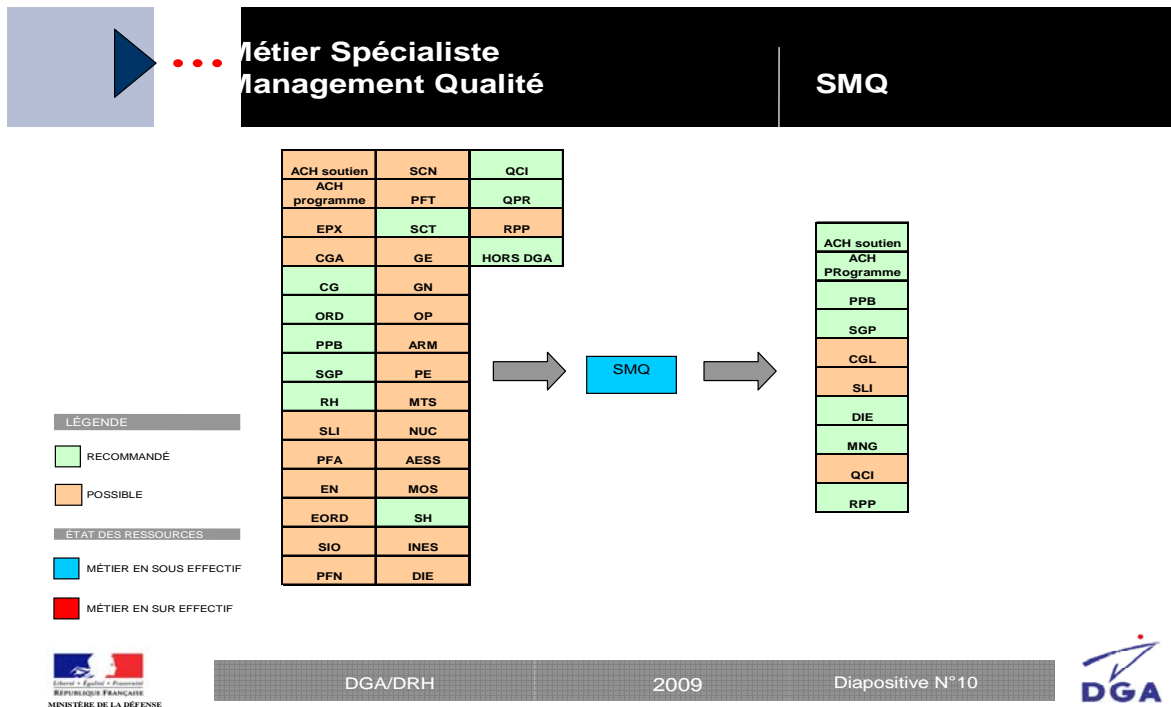
8. Référentiel des compétences critiques quasi unipersonnelles

Parmi l'ensemble des compétences proposées par le réseau métier lors des revues 2009 ont été sélectionnées les compétences répondant aux quatre critères définis au paragraphe 5.1.1 et détenues par moins de 6 agents.

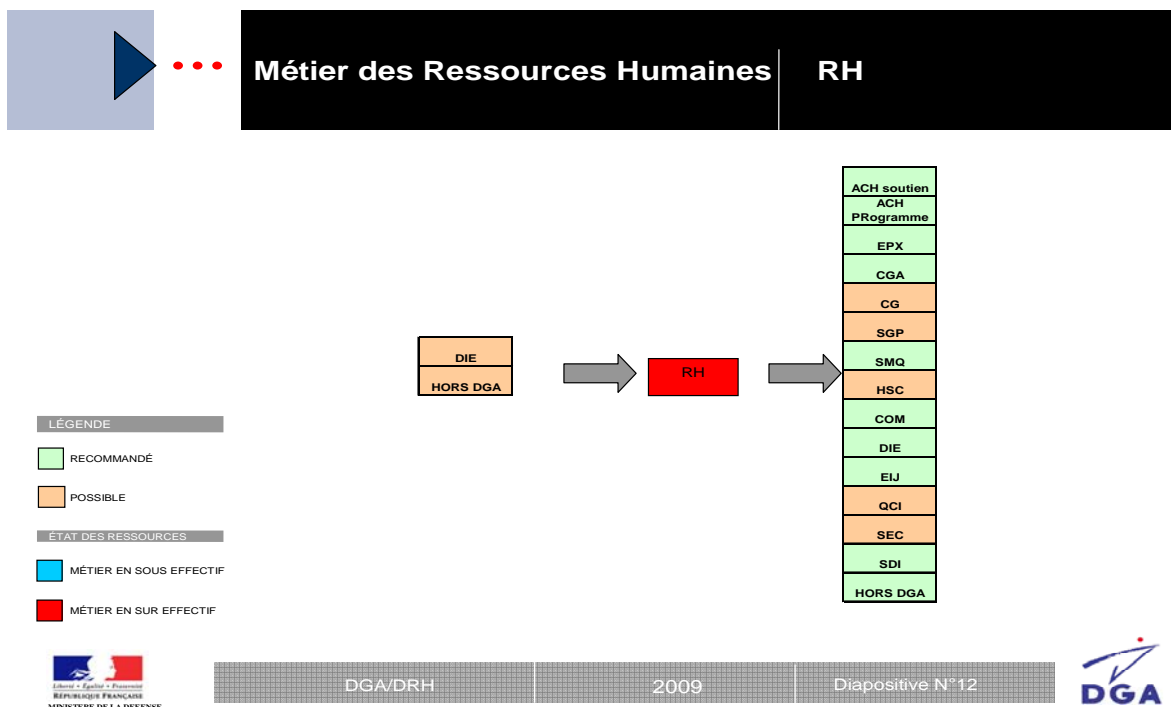
| Métier | Code | Libellé | M | E | Total |
|--------|-------|--|---|---|-------|
| EN | 61557 | Physique de l'atmosphère | 2 | 1 | 3 |
| EORD | 61773 | Perception par ordinateur | 4 | | 4 |
| | 61699 | Traitement du langage (parole et écrit) | 4 | | 4 |
| PFN | 60340 | Architectures système combattant | 2 | 2 | 4 |
| | 60640 | Coque et structures bâtiments de surface | 3 | 1 | 4 |
| | 60650 | Signatures aériennes | 1 | | 1 |
| | 60960 | Sécurité de la navigation en plongée | 3 | | 3 |
| | 60970 | Organisation de la conduite du sous-marin | 4 | | 4 |
| | 61804 | DRAM - DREP - compatibilité électromagnétique | 2 | 1 | 3 |
| | 61765 | Sauvetage des sous-marins | 1 | | 1 |
| | 61766 | Survie à bord des SM | 1 | | 1 |
| | 61767 | Prévention pollution enendrée par les navires | 4 | | 4 |
| | 61768 | Architecture des véhicules sous-marins | 2 | | 2 |
| SCN | 61590 | Systèmes de LSM (guerre des mines) | 3 | 2 | 5 |
| SCT | 61755 | Archi des syst multi plateformes | 3 | | 3 |
| | 60360 | Acquisition des objectifs | 1 | | 1 |
| | 60420 | Eléments de protection et blindages | 1 | | 1 |
| | 61756 | Vulnérabilité des systèmes aux agressions EM | 3 | | 3 |
| GN | 60720 | Visée stellaire | 4 | | 4 |
| NUC | 61711 | planification des systèmes nucléaires en service | 1 | | 1 |
| | 61181 | analyse de l'emploi des armes et conséquences d'une frappe nucléaire | 3 | 1 | 4 |
| | 61706 | | 2 | | 2 |
| | 61707 | vulnérabilité et durcissement | 4 | 1 | 5 |
| | 60290 | | 1 | 4 | 5 |
| MA | 60480 | Matériaux fonctionnels | 5 | | |
| NRBC | 61792 | Agents biologiques | | 1 | 1 |
| | 61791 | Agents chimiques | 1 | | 1 |
| | 60170 | Anal.vulnerab.syst.mili aux armes destr massi | 1 | | 1 |
| | 60290 | Vuln durc rayons sur élec | 1 | 4 | 5 |
| | 61786 | Détection biologique et chimique | 1 | 1 | 2 |
| | 61787 | Lutte contre prolifération Bio et C | | 1 | 1 |
| SSI | 60563 | Mesure et analyse signaux compromettants | 4 | | 4 |
| | 61811 | Technique de lutte informatique | 2 | | 2 |
| TEC | 61802 | Transmissions protégées par satellite | 3 | | 3 |
| ETO | 10950 | Techniques de prospective | 3 | | 3 |

10. Présentation de 2 exemples de baignoire métier :

Métier opérationnel (SMQ) :



Métier du soutien (RH) :



CONCLUSION

Les travaux menés dans le cadre de l'élaboration du Livre blanc sur la défense et la sécurité nationale et de la RGPP auront joué un rôle de catalyseur et d'accélérateur dans la formalisation et la structuration de la GPRH du ministère de la défense. Mais cette démarche dépasse de loin le strict cadre de la réforme en cours. Le plan de transformation illustre concrètement cette nécessité.

L'évolution permanente et accélérée des structures exige une actualisation régulière des besoins, des métiers, des compétences et des ressources (externalisations de certaines fonctions, montée en puissance du commandement interarmées de soutien, généralisation des bases de défense, création du service du commissariat des armées ainsi que l'évolution des projets RGPP). Le dialogue nourri, constructif et itératif avec l'ensemble des protagonistes du domaine RH, les responsables de programmes et les gestionnaires, permettra d'éclairer l'avenir et d'initier et d'entretenir une véritable dynamique « RH » ministérielle et interministérielle.

L'avènement du SIRH unique, de par les perspectives, les fonctionnalités et les interfaces potentielles - notamment avec l'Organisme National de Paye - qu'il laisse d'ores et déjà entrevoir, se pose en outil particulièrement structurant et dimensionnant pour le devenir de la fonction « RH » et de la GPRH ministérielle. Assortie de l'entrepôt de données « RH », dans sa version « 2 », la mise en œuvre du SIRH devrait singulièrement simplifier la synthèse et le pilotage ministériel et participer à la modernisation de la fonction « RH ».

Néanmoins, se doter d'outils performants requiert du temps et de l'expérimentation. La GPRH ministérielle, par la vision globale de la ressource qu'elle seule possède, est un potentiel en construction et en devenir à la confluence des GPEEC opérationnelles, garantes des spécificités des gestionnaires de personnel et de la GPRH interministérielle, illustrée notamment par la transformation RH et les plates-formes d'appui interministériel à la GRH.