

# POSTFACE

Le Bilan social 2011 présente les principales orientations et actions conduites par le ministère de la défense et des anciens combattants (MINDAC) en matière de politique de ressources humaines au cours de l'année écoulée.

L'année 2011, troisième année de la réorganisation prévue par la loi de programmation militaire (LPM) 2009-2014, a vu se poursuivre et s'approfondir la réforme du ministère, dont le volet « ressources humaines » occupe une place centrale. Ainsi, la manœuvre RH associée à cette transformation d'ampleur du ministère et le plan d'accompagnement des restructurations (PAR) mis en œuvre concernent toutes les catégories de personnel, tant militaires que civiles.

Personnel de  
la Défense

Mouvements de  
personnel

Dépenses liées  
au personnel

Formation

Reconversion

Conditions  
de travail

Relations  
professionnelles

Politique sociale

Réserve

Postface

# 1 - LE DISPOSITIF DE LA MANŒUVRE RH AU CŒUR DE LA TRANSFORMATION DU MINISTÈRE

## 1.1 - Les enjeux de la « manœuvre RH »

La manœuvre RH vise à atteindre les objectifs issus du Livre blanc sur la défense et la sécurité nationale et de la révision générale des politiques publiques tout en maintenant les capacités opérationnelles des armées.

En effet, il s'agit de recentrer les activités militaires sur leur cœur de métier et de mettre en cohérence les effectifs des forces armées aux nouveaux contrats opérationnels. Un niveau élevé de recrutement de jeunes militaires est maintenu pour garantir l'aptitude au combat et l'adaptation des forces armées à leurs missions. Par ailleurs, les fonctions de soutien et d'administration sont rationalisées, afin de mieux s'adapter aux engagements des forces.

Les objectifs de réduction d'emplois s'élèvent à plus de 54 000 emplois militaires et civils, principalement sur la durée de la LPM 2009/2014, hors transferts d'activité et opérations d'externalisation. Le rythme de déflation annuel moyen, programmé sur la période 2009/2011, atteint 8 250 emplois, soit 6 200 militaires et 2 050 civils, en faisant porter 75 % de la déflation sur les emplois de soutien.

## 1.2 - Les outils stratégiques de la manœuvre RH

Les restructurations et les déflations d'effectifs sont réalisées avec l'objectif d'accompagner au mieux le personnel concerné afin de garantir son avenir professionnel et de tenir compte de sa situation personnelle.

Ainsi, le succès de la manœuvre RH repose sur la mobilisation d'un ensemble de leviers RH :

- une régulation mesurée des flux d'entrées/sorties (recrutements initiaux, renouvellements de contrat, non remplacements d'un départ en retraite sur deux pour le personnel civil) ;
- une mobilité vers les autres fonctions publiques ou un reclassement du personnel militaire ;
- la mise en œuvre d'outils d'aide au départ et de réorientation professionnelle performants, avec :
  - pour le personnel militaire : un pécule modulable d'incitation à une seconde carrière,
  - pour le personnel civil : une incitation financière au départ (indemnité de départ volontaire) et un encouragement à la mobilité.

## Les externalisations

L'externalisation consiste à confier à des sociétés spécialisées des tâches exécutées en interne, afin de permettre le recentrage des activités sur le « cœur de métier » contribuant ainsi à la manœuvre RH, et d'obtenir un service de qualité identique ou supérieure à moindre coût.

L'externalisation porte essentiellement sur le domaine du soutien. En 2011, les opérations suivantes ont été décidées: Creil Multiservices dans le domaine du facility management (entretien, services de proximité, etc.), XINGU pour le maintien en condition opérationnelle, RDIP (Réseaux de dessertes Internet Protocol) qui porte sur le déploiement puis la gestion d'un réseau de données (réseau de dessertes *Internet Protocol*).

Les enjeux liés aux projets d'externalisation en termes opérationnels, économiques et humains, à court ou moyen termes, nécessitent la mise en œuvre d'une démarche rigoureuse. En effet, le lancement d'une externalisation n'est envisageable que dans l'hypothèse où les quatre conditions ci-dessous sont satisfaites :

- ne pas affecter la capacité des armées à réaliser leurs missions opérationnelles ;
- être assuré dans la durée de gains économiques et budgétaires significatifs ;
- préserver les intérêts du personnel au travers des conditions de reclassement ;
- ne pas conduire à la création de positions dominantes chez les fournisseurs, préserver l'accès des petites et moyennes entreprises à la commande publique et veiller à l'économie locale.

### 1.3 - Des moyens de reclassement et d'accompagnement social renforcés

Défense mobilité, structure interarmées de reconversion de la Défense, a été mise en place le 10 juin 2009. Elle a été dotée du statut de service à compétence nationale et placée sous l'autorité du directeur des ressources humaines du ministère de la défense (DRH-MD). Elle participe à l'accompagnement du personnel souhaitant poursuivre son parcours professionnel en dehors du ministère. L'agence est constituée d'un échelon central, de dix pôles régionaux et d'antennes locales répartis sur l'ensemble du territoire, avec un effectif de 763 personnes (militaires et civils).

## 2 - UN BILAN POSITIF DE LA MANŒUVRE RH

À ce stade, un bilan positif peut être tiré de la manœuvre RH notamment sur le plan quantitatif, s'agissant des déflations d'emplois et du reclassement du personnel civil.

### • Une déflation d'emplois maîtrisée

Le niveau de réduction des effectifs prévu par la LPM est respecté. Le ministère reste ainsi sensiblement en avance par rapport au rythme de déflation prévu (d'environ 1 300 équivalents temps plein fin 2011, cf. 1.1).

La déflation a porté pour plus de 80 % sur des emplois relevant du domaine du soutien au sens large et moins de 20 % des postes répertoriés dans le domaine purement opérationnel. Le ratio soutien/opérationnel initialement prévu pour les déflations est donc dépassé, ce qui permet de tenir l'objectif de recentrer les effectifs militaires sur les activités opérationnelles, cœur de métier des armées.

### • Un reclassement bien engagé du personnel civil dans le cadre des restructurations

La quasi totalité des agents civils en fonction au sein d'établissements dissous ou transférés a été reclassée. S'agissant des établissements réorganisés et de la mobilité liée à la rationalisation des fonctions de soutien, les reclassements se poursuivent.

D'une manière générale, le reclassement du personnel civil dans le cadre des restructurations est satisfaisant, en particulier grâce à l'action des centres ministériels de gestion, confortée par les « plates-formes RH » interministérielles, placées auprès des préfets et des cellules régionales de mobilité reclassement.

### • Un dispositif d'aide au départ globalement efficace mais un reclassement dans les fonctions publiques de l'État du personnel militaire à optimiser

Si les incitations financières au départ restent attractives, en particulier pour le personnel militaire (1 161 pécules octroyés en 2011 pour 4 810 demandes) et les ouvriers de l'État (550 indemnités de départ volontaire payées), le bilan est plus mitigé en ce qui concerne les reclassements de militaires dans les trois fonctions publiques.

En effet, le niveau des reclassements dans les corps civils de l'État (123 reclassements hors Défense) demeure insuffisant. Il a été toutefois largement compensé par les bons résultats des autres procédures, notamment les recrutements sur contrat qui représentent environ le tiers des reclassements.

## Bilan de la mise en œuvre du plan d'accompagnement des restructurations (PAR)

Pour l'année 2011, 236 M€ ont été dépensés au profit du PAR.

- S'agissant du personnel militaire, les incitations financières au départ (près de 111 M€) sont constituées du pécule (défiscalisé) d'incitation à une seconde carrière et d'une indemnité spécifique de préparation à la reconversion, au profit des militaires brevetés ou diplômés. Parmi les bénéficiaires du pécule, 30 % sont des officiers et 70 % des sous-officiers. L'indemnité spéciale de préparation de la reconversion est allouée aux officiers, sous-officiers et officiers marinières, sur demande agréée, sous la forme d'un congé de reconversion.

Au titre de l'aide au départ, ont par ailleurs été privilégiées les voies d'intégration dans la fonction publique, avec un dispositif renoué d'accès aux emplois réservés (loi n° 2008-492 du 26 mai 2008 relative aux emplois réservés et portant dispositions diverses relatives à la défense) et une montée en puissance des détachements-intégrations dans les corps de fonctionnaires civils des trois fonctions publiques (L4139-2 du code de la défense).

En matière d'aide à la mobilité géographique, le dispositif indemnitaire a été renforcé, en particulier au bénéfice des militaires non chargés de famille (3 M€). En outre, une allocation d'aide à la mobilité du conjoint a été instituée par le décret n° 2008-647 du 30 juin 2008, par extension au personnel militaire muté ou déplacé du dispositif ouvert au personnel civil. Celui-ci prévoit une indemnisation du conjoint (ou le partenaire d'un PACS) ayant dû, à la suite de cette mutation ou de ce déplacement, abandonner son activité salariée (dépense de près de 4 M€).

- En ce qui concerne le personnel civil, les mesures d'incitation au départ (environ 45,0 M€) et l'aide à la mobilité (près de 39,5 M€) relèvent d'une réglementation interministérielle :
  - indemnité de départ volontaire des fonctionnaires (66 IDV accordées en 2011) ;
  - prime de restructuration de service ;
  - allocation d'aide à la mobilité du conjoint ;
  - indemnité temporaire de mobilité ;
  - indemnité à la création ou à la reprise d'entreprise.

À ce dispositif de droit commun s'ajoutent des mesures propres au MINDAC, comme :

- le complément spécifique de restructuration au profit des fonctionnaires et agents sous contrat à durée indéterminée ;
- le complément exceptionnel de restructuration au profit des ouvriers de l'État et l'IDV (défiscalisée) des ouvriers de l'État, modulable afin d'inciter au départ les agents en milieu de carrière. 550 ouvriers de l'État ont pu bénéficier de cette disposition au titre de l'année 2011.

Enfin, le PAR comprend également :

- un dispositif d'aide au départ dédié au personnel recruté localement (près de 4,5 M€) ;
- la poursuite de la politique d'accompagnement vers l'emploi des militaires en reconversion, la consolidation de la formation destinée à accompagner les mobilités professionnelles et le renforcement de l'action sociale compensant les contraintes liées à la mobilité (près de 5 M€) ;
- la compensation du surcoût chômage lié au PAR (près de 24 M€).