



LE PLAN STRATÉGIQUE DE LA FONCTION RH



Juin 2014

Préface de Jean-Yves Le Drian, ministre de la défense	5
Introduction par le CGA Jacques Feytis, directeur des ressources humaines du ministère de la défense	7
Préambule	8
Présentation des axes stratégiques	
▶ La fonction RH, enjeu politique ministériel	15
▶ Une fonction RH lisible à la capacité d'action reconnue	21
▶ La performance RH au service de l'outil de défense	27
▶ Un accompagnement des transformations qui conjugue agilité, responsabilité et transparence	33
▶ Un ministère de la défense employeur référent et attractif	39
Glossaire	45
Annexe	51



Parmi les orientations stratégiques du livre blanc de 2013, figure la mise en place d'une nouvelle gouvernance, qui est indispensable pour adapter l'armée d'aujourd'hui aux enjeux de demain.

Parce que cette évolution sera structurante dans le domaine des ressources humaines, et pour que les acteurs RH du ministère contribuent pleinement au maintien de notre ambition en matière de défense, j'ai demandé au DRH-MD d'élaborer un plan stratégique pour guider notre action dans ce domaine.

Ce document, que je suis heureux de vous présenter, développe une vision forte, qui place la fonction ressources humaines au cœur de notre politique de défense. Cette vision repose sur les principes essentiels de la transformation que nous avons engagée : primauté des forces et du soutien opérationnels, mise en cohérence du ministère, efficacité, confiance et engagement.

Ayant une pleine conscience de ces enjeux, j'apporte tout mon soutien à la construction d'une fonction à vocation ministérielle, qui soit responsable, performante et adaptée à son environnement.

Dans ces pages, chacun retrouvera la volonté qui est la nôtre de préparer l'avenir, avec l'attention que nous devons à celles et ceux qui servent, à travers notre défense, l'intérêt de la France. C'est pour moi une préoccupation première. Je mesure en effet les efforts qui sont faits, et le prix des adaptations qui sont demandées à notre ministère. Je compte ici sur tous les acteurs de la fonction RH pour anticiper ces efforts et accompagner au mieux ceux qui sont concernés par eux, dans un souci d'écoute et de concertation.

Avec ce plan stratégique, les ressources humaines de notre ministère sont désormais en mesure d'affronter les défis à venir, qui se présentent nombreux. J'ai toute confiance dans votre mobilisation pour les relever.



Introduction par le CGA Jacques Feytis, directeur des ressources humaines du ministère de la défense

Les femmes et les hommes de la défense constituent la richesse de notre ministère. Forts de leur diversité et de leur complémentarité, ils font preuve d'un engagement sans faille pour mener à bien les missions qui leur sont confiées. Ils constituent un bien précieux, une ressource de plus en plus rare à qui nous devons consacrer, plus que jamais, toute notre intelligence et tout notre cœur.

La nouvelle gouvernance RH décidée par le ministre devrait contribuer largement à renforcer cette action. En effet, elle s'inscrit dans une démarche d'ensemble de clarification et de simplification du fonctionnement du ministère et doit aider à la mise en place d'un nouveau modèle RH, aligné sur le format d'armées décrit par le Livre blanc sur la défense et la sécurité nationale. Elle invite à une coordination renforcée de l'action des différentes directions des ressources humaines du ministère, animée par la DRH-MD. Il s'agit notamment de donner à chacun la possibilité et le devoir de penser « global » pour mieux agir « local ».

Penser « global » c'est connaître, comprendre et prendre en compte les objectifs, les politiques mais aussi les contraintes de notre ministère. Agir « local », c'est décliner ce cadre au plus près des femmes et des hommes de chacune des armées, de chacun des services, en fonction des métiers si divers et si riches qui font notre ministère. Ainsi nous préparerons au mieux les contrats opérationnels d'aujourd'hui et les capacités de demain. C'est à la fois l'objectif et le sens que je donne à l'exercice de l'autorité fonctionnelle renforcée qui m'a été confiée.

Afin d'appuyer nos personnels dans leurs missions et contribuer à la réalisation des contrats opérationnels, je souhaite construire une fonction RH modernisée, fédérée, et à vocation ministérielle.

Modernisée, la fonction RH doit s'adapter à son environnement et relever le défi de la simplification et de la performance. Elle délivrera un niveau de service optimal à ses bénéficiaires, tout en s'inscrivant dans une démarche d'efficacité avec l'impératif de maîtrise de la masse salariale qui est le sien.

Fédérée, elle veillera à satisfaire les besoins des employeurs et des forces en matière de ressources humaines, sur la base d'un dialogue de gestion transparent et professionnalisé. S'appuyant sur le principe de subsidiarité, l'organisation de la fonction responsabilisera chacun d'entre nous sur son périmètre d'intervention, afin de garantir l'équité qui nous est chère dans le traitement du personnel.

Ministérielle, la fonction RH sera pleinement contributrice à la conception et la déclinaison de la stratégie du ministère. Elle apportera ainsi toute sa valeur ajoutée au sein du réseau ministériel comme dans les dynamiques interministérielles.

Pour ce faire, il m'a semblé essentiel de préciser aujourd'hui l'ambition qui est la nôtre. C'est l'enjeu majeur de ce document, fruit d'une réflexion et de travaux communs avec l'ensemble des responsables RH des armées, directions et services, et devant désormais structurer notre action quotidienne et décrire nos priorités pour les cinq années à venir.

Il est indispensable que l'ensemble des personnels se mobilisent afin de réussir cette démarche d'évolution de la fonction RH. Je souhaite pour cela que les principes de transparence et d'efficacité guident notre action, et compte sur l'implication de tous afin de faire nôtre ce premier plan stratégique de la fonction RH du ministère de la défense.

PRÉAMBULE

Le Livre blanc sur la défense et la sécurité nationale (LBDSN) élabore la stratégie de défense de la France, qui se concrétise par un format d'armée et des contrats opérationnels, et dont découle un nouveau modèle de ressources humaines (RH). La Loi de programmation militaire (LPM) 2014-2019 constitue la première étape de la mise en place de ce nouveau modèle d'armée à horizon 2025, et traduit les orientations retenues dans un contexte budgétaire contraint.

La fonction RH ministérielle s'adapte à cet environnement évolutif et structurant. Elle concourt à la définition et à l'adaptation des grands équilibres RH ainsi qu'au juste emploi de la ressource. Le rôle de la fonction RH du ministère de la défense peut ainsi se caractériser comme la capacité à satisfaire les besoins des employeurs, et en premier lieu des armées, en ressource humaine compétente et de qualité, tout en respectant le cadre budgétaire.

La capacité du ministère à assurer efficacement l'ensemble de ses missions de défense et de sécurité nationale repose sur l'action de femmes et d'hommes et la solidarité qui les unit face aux défis multiples auxquels ils sont confrontés. En conséquence, la fonction RH doit mettre en œuvre l'ensemble des leviers leur permettant d'exercer leurs responsabilités en toute sérénité. Cela se traduit par la mise à disposition d'un service RH assurant l'administration et la gestion des carrières des personnels dans une logique de valorisation des parcours professionnels, de maintien des garanties statutaires et d'amélioration des conditions d'exercice, notamment par le renforcement de l'action sociale et de la concertation, et de maîtrise de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Ce panel de prestations se complète d'une démarche de conseil et d'appui.

1. Le ministère de la défense doit aujourd'hui adapter son modèle RH au modèle d'armée

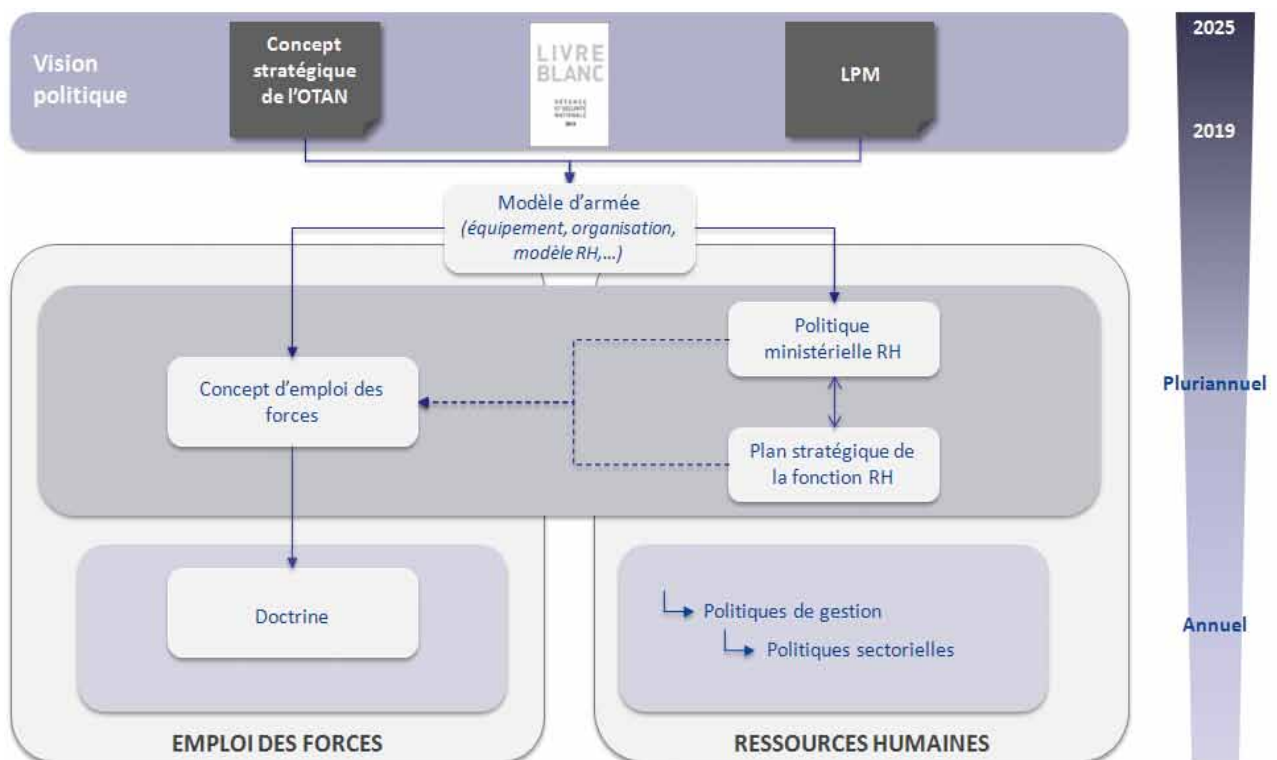
Les femmes et les hommes du ministère de la défense, quelles que soient leurs fonctions au sein des forces et de leur environnement, servent en permanence et en toute circonstance la Nation dans le cadre des contrats opérationnels décrits dans le Livre blanc. La diversité des métiers, des statuts et des états est une donnée constitutive du modèle des ressources humaines du ministère mais elle est surtout le fondement de sa richesse : la complémentarité qui en résulte est ainsi un gage essentiel de son efficience.

La politique ministérielle des ressources humaines (PMRH) élabore le cadre de référence de ce modèle. Elle s'adresse à tous les grands employeurs (armées, directions et services). S'inscrivant dans le temps long, elle doit permettre la mutation vers un modèle RH garantissant une plus grande réactivité fondée sur une souplesse accrue, au profit de l'adaptation du format.

Le défi d'une armée professionnelle, disponible en tout temps et capable de conduire l'ensemble des missions du contrat opérationnel, est en effet de disposer en permanence d'une ressource jeune, tout en maîtrisant la pyramide des grades et des âges, et présentant le niveau technico-opérationnel requis dans des domaines très variés. La pérennité du modèle d'armée de métier exige une gestion de flux, entraînant un fort taux de renouvellement de l'effectif, du recrutement à une reconversion dynamique, en passant par une fidélisation sélective de la ressource.

La PMRH repose sur des principes fondamentaux respectant les spécificités et l'identité des missions du ministère :

- ▶ une mixité statutaire, civile et militaire, trait marquant du ministère et déclinée dans son organisation à tous les niveaux, assurant en complémentarité l'armement des unités de combat et l'environnement des forces, notamment dans les métiers de l'administration générale et des soutiens ;
- ▶ une gestion de flux, propre à la population militaire et seule garante du respect de l'impératif de jeunesse exigé par l'engagement armé ;
- ▶ le caractère structurant des logiques de milieu et l'affirmation de la dimension interarmées, notamment dans le domaine du soutien ;
- ▶ l'adaptation et la diversification des parcours de carrière, qui doivent être bâtis sur les compétences acquises et garantir une progression fonctionnelle, principal moteur de satisfaction personnelle et donc de fidélisation.



Les grands équilibres RH doivent être respectés afin de construire un modèle plus souple et adaptatif :

- ▶ les équilibres « fondamentaux », reposant sur la singularité militaire et la complémentarité des populations civile et militaire ;
- ▶ les équilibres « recrutement / formation » permettant de faire face à un double défi quantitatif et qualitatif, en cohérence avec les exigences de renouvellement des populations et de sélectivité des potentiels pour un équilibre global respectant la pyramide des grades et des

âges (équilibre en matière de contractualisation, maintien de l'attractivité), et de garantir, par l'acquisition initiale et continue de compétences, l'employabilité durable des personnels ;

- ▶ les équilibres « déroulements de carrière » s'appuyant sur une complémentarité entre les emplois de milieu et une logique de compétence (politique de rémunérations, pyramidage) et entre les carrières courtes et longues (impératif de fidélisation en cohérence avec une attrition maîtrisée : départs contraints et incités).

2. Le plan stratégique de la fonction RH définit les axes stratégiques et les priorités d'actions 2014-2019 afin de mettre en œuvre le modèle RH

Le plan stratégique de la fonction RH (PSFRH) vise à fédérer les acteurs RH autour d'objectifs communs et explicites. Il doit traduire les orientations du LBDSN en matière de gestion des ressources humaines, structurer la transformation de la fonction RH et réussir l'intégration de la démarche de modernisation de l'action publique (MAP).

L'évolution de la fonction RH est ainsi structurée autour de cinq axes stratégiques. Erigée en enjeu politique ministériel, la fonction RH doit être lisible et sa capacité d'action reconnue. Modernisée, adaptée à l'accompagnement des transformations, son action devra être performante au service de l'outil de défense. Enfin, la fonction RH conforte le ministère comme employeur référent et attractif.

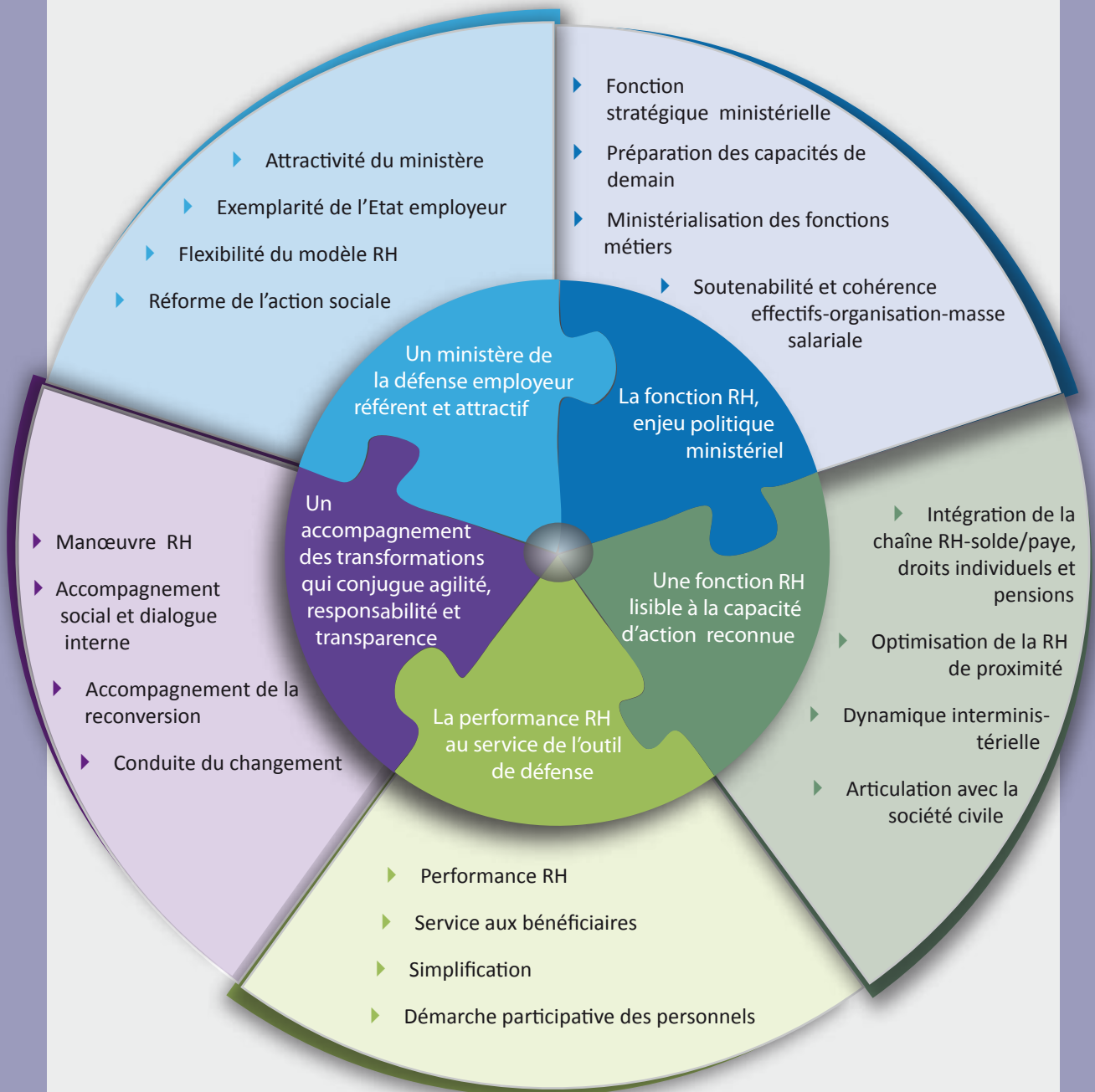
Ce plan a été élaboré sur la base des réflexions de huit groupes thématiques impliquant, dans un travail collaboratif, les directions des ressources humaines du ministère représentant l'ensemble des armées, directions et services : *interministériel, performance RH, simplification RH, conseil RH, comitologie RH, approche métiers et compétences, service aux bénéficiaires, exemplarité de l'Etat employeur.*

Il décrit les priorités pour les années 2014 – 2019, de manière concrète, lisible et utile pour le quotidien des acteurs de la fonction. Il consolide les concepts clés de service aux bénéficiaires, de performance RH, de simplification des organisations et des modes de fonctionnement. Il invite la fonction RH à innover et à se renouveler, afin d'accompagner au mieux les agents dans leurs parcours professionnels et dans une nouvelle dynamique de transformation. Il traduit l'ambition d'une fonction RH modernisée, résolument tournée vers l'avenir, au service du besoin des forces et des employeurs.

C'est pourquoi ce plan stratégique a vocation à être décliné de manière volontariste au sein des DRH gestionnaires, en collaboration avec la DRH-MD, dans une logique de subsidiarité et de partenariat. Empreint d'un souci de transparence, de réalisme et de pragmatisme, le présent document inscrit la fonction RH dans la préservation de l'ambition stratégique du ministère, sans occulter les efforts à conduire, notamment en termes de manœuvre RH. Pour cela, il convient de mobiliser l'ensemble du personnel de la défense en tant qu'acteurs de la transformation autour des objectifs stratégiques et d'identifier les étapes de réalisation jusqu'en 2019.

Les 5 axes stratégiques sont autant de messages clés qui guident la fonction RH sur la période de la LPM

A chaque axe stratégique sont associés quatre objectifs stratégiques, qui constituent les priorités d'actions et les lignes directrices pour la période 2014-2019.



3. La mise en place de ces priorités d'actions s'appuie sur une gouvernance renouvelée et une conduite modernisée de la transformation

L'enjeu d'élaboration et de mise en œuvre du plan stratégique de la fonction RH est majeur : développer une culture ministérielle portée par les ressources humaines et fondée sur un principe de solidarité, dans une logique de compréhension de l'interdépendance des actions de la fonction RH et de construction d'une relation partenariale entre les acteurs dans le cadre d'un schéma de gouvernance renouvelé. Il s'agit ainsi d'affirmer opérationnellement la vocation ministérielle de la fonction RH à tous les niveaux de gestion en vue d'une transformation maîtrisée.

3.1 Une gouvernance RH ministérielle renouvelée

Cette nouvelle gouvernance s'appuie sur une répartition des responsabilités et des compétences entre une DRH ministérielle, la DRH-MD, réconciliant les logiques de milieux et de métiers, et des DRH des armées, directions et services (ADS), gestionnaires de ressources responsabilisés sur la gestion des crédits de titre 2, dans un schéma global d'autorité fonctionnelle. Ce schéma est fondé sur un dialogue de gestion efficace visant à satisfaire les besoins des employeurs.

Le nouveau dispositif doit garantir le renforcement de la lisibilité, de la visibilité et de la performance d'ensemble de la fonction RH. Volontairement partenarial, il structure et coordonne l'élaboration et la mise en œuvre des politiques RH du ministère. Il vise à offrir une cohérence accrue entre la politique ministérielle, élaborée par le DRH-MD et proposée au ministre par le secrétaire général pour l'administration (SGA), et des politiques de gestion et sectorielles, dont la mise en œuvre est confiée aux gestionnaires.

La fonction RH est ainsi reconnue comme contributrice et valeur ajoutée à la stratégie du ministère de la défense. Responsable de la fonction dans son ensemble, la DRH-MD anime et coordonne le réseau des DRH du ministère, valorisant la subsidiarité et s'inscrivant dans une logique prédictive et fédératrice. Garante de l'expertise métier, elle assure la maîtrise d'ouvrage des processus et des systèmes d'information RH et solde /paye. Elle est l'interface privilégiée avec l'interministériel, notamment dans le cadre des dynamiques de réforme. La fonction RH, partenaire clé des réformes, veille donc à accompagner les personnels dans un phénomène d'adaptation continue, et met à leur disposition l'ensemble des leviers nécessaires à la conduite du changement.

3.2 Une nouvelle dynamique de transformation

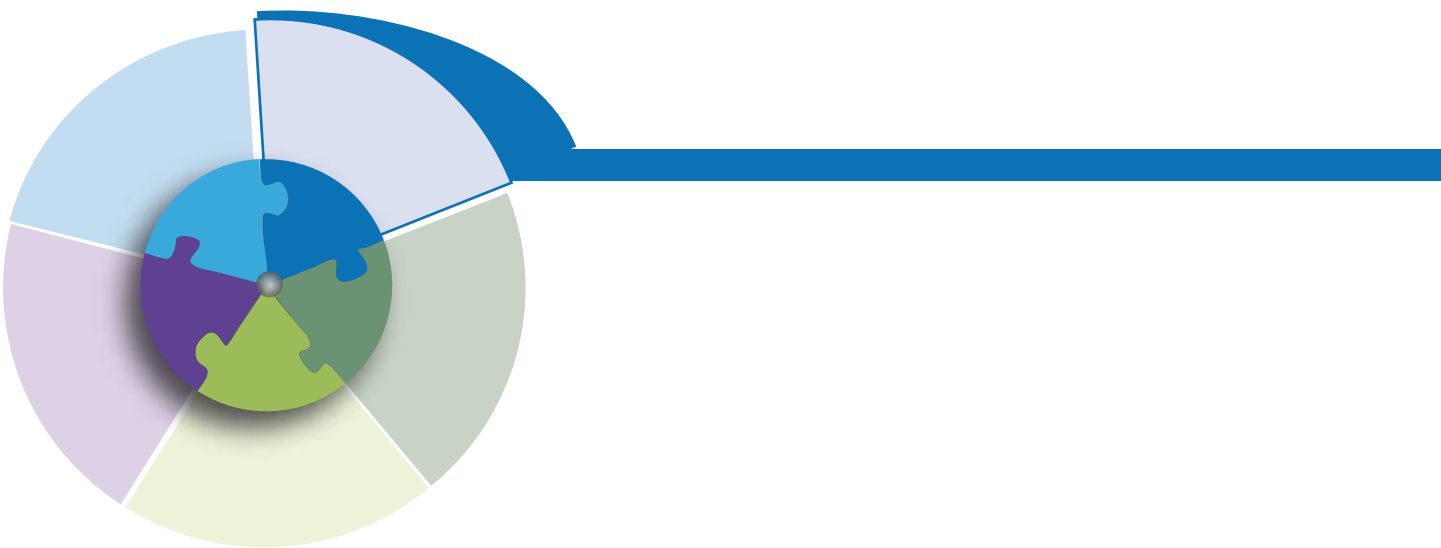
Les acteurs de la fonction RH doivent donner une nouvelle impulsion à la transformation RH. Les évolutions attendues contribueront à relever le défi de la performance tout en recherchant la qualité des services rendus. La mise en œuvre d'un environnement RH ministériel cohérent est un levier important de transformation et de modernisation, tourné vers une plus grande qualité de service à destination des bénéficiaires. Elle permet de réaffirmer sans cesse la vocation transverse de l'action de la fonction et de renforcer l'agilité de l'organisation d'ensemble du ministère.

La réussite de cette transformation globale et structurante repose sur une indispensable optimisation des organisations et des structures à partir de métiers, de processus, de procédures

et de référentiels harmonisés, s'appuyant sur un socle réglementaire RH, solde / paye et pensions modernisé et simplifié. Il convient donc de s'assurer, dès à présent, de la cohérence effective entre l'organisation RH et les processus métiers.

Ceci nécessite une maîtrise et une rationalisation des systèmes d'information et de communication dédiés aux RH, du point de vue des acteurs, des méthodes, des infrastructures, et des systèmes.

La mise en œuvre des actions de transformation privilégiera donc une approche progressive, à partir de gains ciblés et tangibles, en conjuguant des leviers d'optimisation métiers et les opportunités technologiques offertes par des systèmes d'information modernisés.



LA FONCTION RH, ENJEU POLITIQUE MINISTÉRIEL

Le ministère poursuit une dynamique forte d'évolution vers un modèle d'armée et une organisation rénovés, qui implique que la fonction ressources humaines soit plus que jamais partie prenante de la définition de la stratégie d'ensemble.

- ▶ Positionner la fonction ressources humaines en fonction stratégique ministérielle
- ▶ Préparer les contrats opérationnels et les capacités de demain
- ▶ Contribuer à la ministérialisation des grandes fonctions métiers
- ▶ Garantir la soutenabilité de l'action du ministère par la maîtrise et la cohérence entre organisation – effectifs – masse salariale

Positionner la fonction ressources humaines en fonction stratégique ministérielle

La transformation du ministère de la défense et les impératifs de la gestion budgétaire nécessitent un pilotage ministériel de la fonction RH visant à améliorer la cohérence de la politique des ressources humaines ministérielle. Le ministère doit disposer d'une fonction RH reconnue, valorisée, et positionnée comme fonction stratégique.

Il s'agit de concevoir les orientations stratégiques en matière de ressources humaines dans une logique d'investissement et de préparation de l'avenir, pour éclairer puis décliner les grands choix politiques et stratégiques ministériels : loi de programmation militaire, contrats opérationnels, plans stratégiques des employeurs. La fonction RH s'appuie sur une expertise RH, des analyses de faisabilité ciblées, et un conseil RH adapté.

Elle se positionne ainsi en partenaire stratégique ministériel garantissant la satisfaction optimale du besoin des employeurs.

Leviers

- ▶ **Rénover la gouvernance RH du ministère**, afin de permettre le pilotage ministériel de la fonction RH et d'améliorer le cadrage, la validation et la régulation des politiques RH ministérielles. A ce titre, la DRH-MD élabore la politique RH proposée au ministre par le SGA, instaure et alimente un dialogue permanent et transparent avec les employeurs et les gestionnaires
- ▶ **Adapter la comitologie RH**, notamment par la création d'un comité stratégique des ressources humaines, permettant aux grands employeurs de fixer les axes de la politique RH portée par le SGA, et proposant une **vision prospective sur un horizon de 10 à 15 ans**
- ▶ **Renforcer l'implication de la fonction RH dans la stratégie de transformation du ministère** afin de mieux maîtriser la conduite du changement, à travers le développement de liens étroits notamment entre les instances responsables de l'évolution des organisations et les instances RH en charge du pilotage des effectifs et de la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences

Préparer les contrats opérationnels et les capacités de demain

La fonction RH doit activer les leviers de gestion permettant de mettre en place le nouveau modèle RH, en anticipant les métiers à développer.

Il faut pouvoir répondre à l'évolution rapide des métiers : transformation du ministère et évolutions de l'organisation du travail, évolutions doctrinales, élévation des niveaux de compétences exigés dans certains domaines, transformations technologiques ou évolution normative. Dans certains cas, il est même indispensable de pouvoir générer un vivier de compétences pour de nouveaux métiers ou des disciplines émergentes et ainsi préserver la capacité à agir vite.

Dans cette démarche d'ensemble, la dimension prévisionnelle et pluriannuelle de la gestion des emplois et des compétences revêt une importance majeure. Les besoins en la matière doivent en effet être définis à un horizon de plus long terme. Pouvoir fixer des perspectives pluriannuelles s'avère déterminant pour organiser l'acquisition parfois longue des compétences, prévoir les formations continues ou d'adaptation à l'emploi à mettre en place (juste besoin au bon moment), créer des parcours professionnels qualifiants et définir les flux en gestion dans les différents métiers du ministère. Il s'agit en effet de consolider la vision prospective en projetant sur le long terme les besoins et pyramides par famille professionnelle, tout en intégrant les équilibres RH cibles du ministère (militaires / civils, active / réserve, carrière / contrat...) et l'impératif de maîtrise de la masse salariale.

Leviers

- ▶ **Finaliser la description et l'harmonisation des familles et filières professionnelles**, ainsi que leur instrumentation au sein du futur référentiel unique des emplois et des métiers ministériel (REM) et projeter sur le long terme les besoins et pyramides par famille professionnelle
- ▶ **Poursuivre la professionnalisation des démarches de gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH) et de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC) ministérielles**, et renforcer leur articulation avec **les GPEEC opérationnelles**, relevant de la compétence propre de chaque gestionnaire
- ▶ **Poursuivre l'identification et l'accompagnement d'un vivier** de cadres militaires et civils susceptibles d'occuper un emploi **de cadre dirigeant de l'Etat**, ce dispositif interministériel de détection des hauts potentiels étant conduit à l'échelon du ministère, et décliné également aux viviers d'accès aux emplois fonctionnels

Contribuer à la ministérialisation des grandes fonctions métier

La modernisation du ministère conduit à adapter la gestion des ressources humaines à une plus grande transversalité des fonctions métier.

Le regroupement de services, la généralisation de règles de fonctionnement matricielles, et l'émergence d'organismes ministériels ou interarmées pour les grandes fonctions métiers transverses (administration générale et soutien commun (AGSC), systèmes d'information et de communication (SIC), etc...) nécessitent un dialogue employeur-pourvoyeur, voire multi employeurs – pourvoyeur, performant. Cela passe notamment par une description précise des emplois, une compréhension mutuelle et une capacité d'adaptation de la gestion pour mettre à disposition les compétences souhaitées au bon endroit au bon moment.

En particulier, la fonction RH développe une approche transverse des familles et filières professionnelles s'appuyant sur une sémantique et des dénominations communes autour des métiers et de la déclinaison de leur description. Cela permet de disposer d'une vision globale des métiers similaires exercés au sein des différents organismes d'emploi. Des passerelles fondées sur la transversalité de ces métiers peuvent de cette façon être mises en place et offrir des parcours professionnels enrichis. Il s'agit également de mettre en œuvre les synergies possibles en termes d'acquisition des compétences et de développer une offre de formation reposant sur un socle commun plus large, anticipant l'interarmement croissant.

Leviers

- ▶ **Poursuivre la professionnalisation du dialogue de gestion**, afin de renforcer le pragmatisme des expressions de besoins des employeurs, intégrant un volet compétences, et d'optimiser la satisfaction quantitative et qualitative des contrats d'objectifs par les gestionnaires, **en confiant à la DRH-MD un rôle majeur de pilotage dans cette dynamique d'ensemble**
- ▶ **Renforcer le rôle du responsable de famille professionnelle**, gestionnaire de compétences et coordonnateur des métiers transverses, **en tant que facilitateur du dialogue de gestion** et concepteur d'actions de formation adaptées
- ▶ **Définir de manière objective la catégorisation des emplois, militaires et civils, dans les fonctions administratives et de soutien**, afin de développer une politique d'emploi plus proactive, transverse et performante et de valoriser la complémentarité des populations civiles et militaires

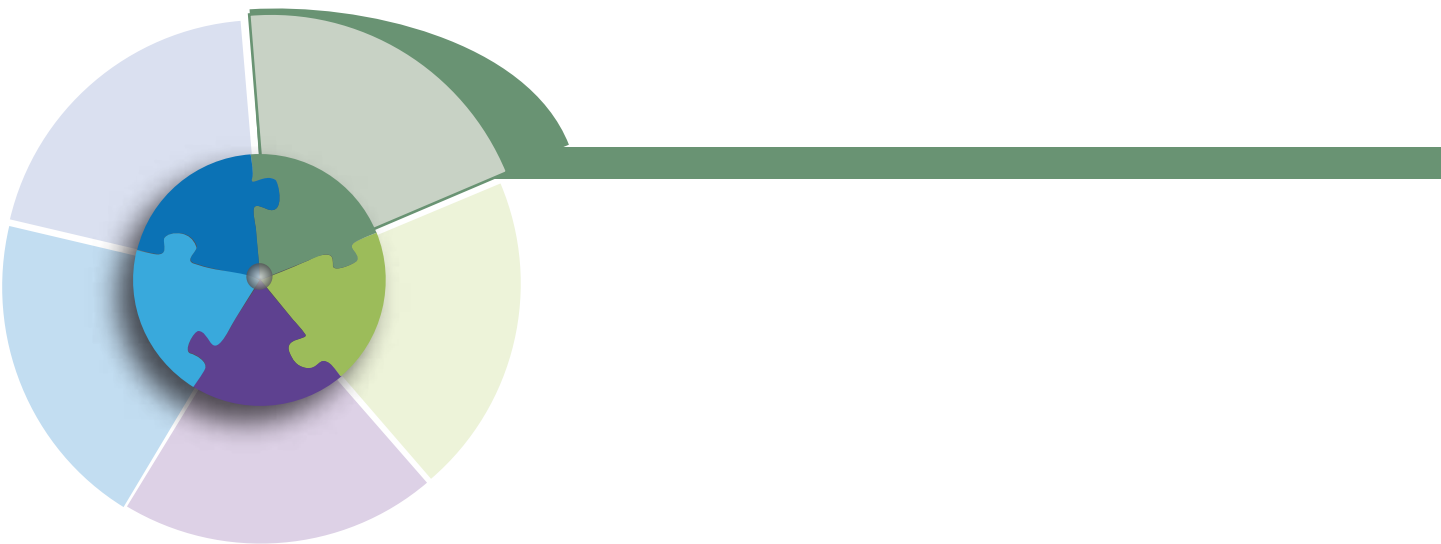
Garantir la soutenabilité de l'action du ministère par la maîtrise et la cohérence entre organisation - effectifs - masse salariale

Énoncée comme priorité stratégique du Livre blanc sur la défense et la sécurité nationale, la mise en cohérence entre organisation et effectifs à un niveau structurellement soutenable sur le plan budgétaire doit s'appuyer sur une optimisation de la description des organisations des structures civiles et militaires. Une plus grande lisibilité dans la description des organisations, essentielle en interne comme à l'extérieur du ministère, permet en effet de renforcer le dialogue de gestion entre les gestionnaires et les employeurs, sous le pilotage d'ensemble de la DRH-MD.

En complément, la nouvelle architecture budgétaire, unifiant les crédits de titre 2 au sein d'un programme sous responsabilité du SGA, permet une meilleure maîtrise de la masse salariale. Une adéquation plus aboutie est recherchée entre la politique RH et l'organisation, cette dernière devant refléter et traduire les priorités des politiques RH selon un principe de réalisme et de conformité au schéma d'emploi inscrit en loi de finances.

Leviers

- ▶ **Renforcer la cohérence entre la politique des ressources humaines et son volet budgétaire**, en confiant les crédits de titre 2 aux responsables disposant des instruments de gestion RH
- ▶ **Conduire une révision des référentiels en organisation, de leurs modalités de construction et de validation**, ainsi que des processus clés les régissant (actualisation des référentiels, synchronisation avec les calendriers de gestion)
- ▶ **Mettre en place des systèmes d'information RH unifiés**, s'appuyant sur des référentiels partagés, afin d'optimiser le pilotage des effectifs et de la masse salariale : une information consolidée au service d'une vision et d'un pilotage ministériels



UNE FONCTION RH LISIBLE À LA CAPACITÉ D'ACTION RECONNUE

Dans cette période de transformation majeure, la fonction RH doit renforcer sa cohérence d'ensemble et impulser la mise en place d'organisations et de modes de fonctionnement lisibles.

Elle incarne les valeurs et les engagements de la défense et doit jouer un rôle moteur dans l'environnement interne et externe du ministère pour faire valoir ses intérêts et renforcer sa capacité d'action.

- ▶ Renforcer l'intégration de la chaîne ressources humaines, solde/payé, droits individuels et pensions
- ▶ Redéfinir et optimiser la RH de proximité : lisibilité, qualité du conseil RH et efficience
- ▶ S'inscrire de manière volontariste dans une dynamique interministérielle afin de faciliter l'opérabilité du modèle RH
- ▶ Renforcer l'articulation avec la société civile pour consolider l'aptitude des forces à interagir avec des acteurs de différentes natures

Renforcer l'intégration de la chaîne ressources humaines, solde / paye, droits individuels et pensions

L'objectif poursuivi est de mettre en œuvre une chaîne intégrée, cohérente, robuste et modernisée. Pour ce faire, il s'agit de simplifier les processus, les procédures, et les tâches de gestion administrative en rationalisant et en homogénéisant les organisations RH – solde / paye – pensions, et de contribuer au pilotage des effectifs et de la masse salariale en déployant des outils ministériels dédiés.

Les processus et systèmes d'information dédiés doivent être appréhendés dans le cadre d'une chaîne intégrée « de bout en bout », de la saisie événementielle à l'enregistrement comptable in fine. Il convient notamment de consolider la composante RH - solde / paye ministérielle, et de garantir une gouvernance structurée et maîtrisée des systèmes d'information de la zone fonctionnelle RH. En particulier, la maîtrise des processus RH – solde des militaires, ainsi que la stabilisation des systèmes d'information associés, doivent permettre de résoudre les difficultés liées à la réorganisation de la fonction solde et des soutiens communs.

L'évolution de la gestion des pensions du ministère, s'appuyant sur le compte individuel de retraite (CIR), en vue du raccordement au service des retraites de l'Etat, est intégrée de manière cohérente dans la transformation RH d'ensemble.

Leviers

- ▶ **Définir et mettre en œuvre, à travers un mandat « transformation » dédié, la trajectoire 2014-2019 des chantiers de la transformation RH**, alignés sur les objectifs stratégiques du ministère et priorités en conséquence
- ▶ **Assurer dans la durée le plan de stabilisation de la solde** : déclinaison de la nouvelle gouvernance RH - solde ; suivi des chantiers de stabilisation de la solde ; conception et mise en œuvre d'une nouvelle solution applicative afin de remplacer à moyen terme le calculateur LOUVOIS
- ▶ **Professionaliser le dispositif de maîtrise d'ouvrage, de soutien et d'évolution des systèmes d'information RH, solde et paye** par la mise en place d'un soutien de la zone fonctionnelle RH intégré et partagé, au sein de la DRH-MD. Il s'agit de délivrer une qualité de service optimale dans la durée pour un coût global de MCO maîtrisé
- ▶ Afin de contribuer à la résilience de la Nation, **mettre en œuvre un plan de continuité d'activité et un plan de reprise d'activité** pour les systèmes d'information critiques

Redéfinir et optimiser la RH de proximité : lisibilité, qualité du conseil RH et efficience

La mise en place des bases de défense, ainsi que les regroupements associés, ont conduit à une perte des repères et à une complexification de l'organisation des ressources humaines de proximité, tant pour l'administré, que pour son responsable hiérarchique, dans son rôle de management, ou pour le gestionnaire RH local. L'amélioration de la lisibilité de la RH de proximité est aujourd'hui une nécessité qui passe par la clarification des rôles et responsabilités des différents acteurs et par le développement de la polyvalence des gestionnaires RH au niveau local : c'est la notion même de proximité qui doit évoluer dans le souci d'être préservée.

En effet, la proximité est le gage de l'individualisation et de la personnalisation, constitutives d'un conseil RH de qualité. Or, les transformations en cours au sein du ministère génèrent une évolution des référentiels individuels et collectifs : maintenir la capacité à déployer un conseil RH pertinent devient incontournable dans la gestion des ressources humaines et l'accompagnement des réformes. Pour ce faire, il est nécessaire de développer une meilleure complémentarité entre la fonction RH, détentrice de l'expertise RH, et le rôle de management, à professionnaliser, de la chaîne hiérarchique de l'agent, garante de la personnalisation de l'action RH et de la confiance accordée par l'agent.

Le fonctionnement optimal ne sera cependant atteint qu'avec des démarches de simplification et d'harmonisation des processus métiers. La RH de proximité doit donc s'appuyer sur des processus RH rationalisés et simplifiés, consolidant la fusion RH - solde / paye, supprimant toute suradministration pour faciliter l'exercice du métier dans un contexte interarmées et ministériel.

Leviers

- ▶ **Finaliser la démarche de simplification de la RH de proximité du personnel civil**, en articulant la réflexion autour de trois grands axes : une communication interne performante ; une harmonisation des pratiques, s'appuyant sur la mise en place de processus uniques par type de gestion ; un développement des filières RH par une professionnalisation des acteurs et en accompagnant l'effort de rééquilibrage des populations militaires et civiles
- ▶ **Initier une démarche d'optimisation et de simplification de la RH de proximité du personnel militaire** orientée vers la qualité de service rendu aux bénéficiaires, la simplification et l'homogénéisation des pratiques, et s'appuyant en cible sur un SIRH ministériel supportant des processus harmonisés et simplifiés

S'inscrire de manière volontariste dans une dynamique interministérielle afin de faciliter l'opérabilité du modèle RH

L'inscription de la politique RH dans un cadre élargi de coopération interministérielle vise à compléter, voire renforcer, l'action de chaque acteur sur le plan national. Le Livre blanc sur la défense et la sécurité nationale souligne qu'en matière de ressources humaines, de formation et de parcours professionnels, le ministère de la défense doit se rapprocher des autres ministères et notamment s'insérer dans une politique interministérielle de mobilité des cadres. En complément, la revue du format des armées, directions et services traduite dans la Loi de programmation militaire impose une rationalisation des dispositifs RH et rend nécessaire la création de synergies étatiques pour améliorer la performance de la fonction RH.

L'interministériel devient aujourd'hui nécessaire pour assurer la mise en place et l'opérabilité du nouveau modèle RH et l'évolution des parcours de carrières individuels. Dès lors, le ministère de la défense doit améliorer sa visibilité en interministériel, la reconnaissance de sa politique RH et de la spécificité militaire conditionnant la capacité à faire jouer les complémentarités entre le monde de la défense et les autres ministères et, à terme, à lever les freins psychologiques et culturels éventuels vis-à-vis des parcours interministériels. L'ouverture du ministère est désormais tant une opportunité qu'une nécessité et la reconnaissance de ses valeurs et de son exemplarité (notamment au regard de sa contribution à la réforme de la fonction publique) doit permettre de faire valoir ses intérêts sur la scène interministérielle.

Il s'agit donc d'entrer dans une logique de partenariats contractualisés, permettant une maîtrise des impératifs de défense, et fondés sur des principes d'efficacité et de réciprocité. La politique RH ministérielle favorisera de plus l'inscription de la gestion des cadres dirigeants et des hauts potentiels dans cette dynamique interministérielle, en s'appuyant sur l'expérience et l'expertise de la mission d'encadrement supérieur et de la direction générale de l'armement (DGA).

Leviers

- ▶ **Rechercher les opportunités de coopération interministérielle**, notamment sur la formation, les parcours professionnels et les populations à enjeux
- ▶ **Définir et professionnaliser les modèles de coopérations envisageables** (mise en réseau structuré, coordination centralisée, structure mutualisée, centre de services,...)
- ▶ **Mettre en place les conditions d'une coopération fondée sur l'échange de compétences, la gestion croisée et la valorisation de l'insertion de l'interministériel dans les parcours professionnels**, en levant progressivement les contraintes statutaires et réglementaires, et en déclinant les orientations relatives aux cadres dirigeants

Renforcer l'articulation avec la société civile pour consolider l'aptitude des forces à interagir avec des acteurs de différentes natures

La stratégie de défense appelle un nouveau modèle d'armée fondé sur davantage de complémentarité du monde de la défense avec la société civile. L'évolution des menaces, et leur caractère protéiforme, requiert l'implication de compétences plus larges que celles de la défense. Les capacités de gestion de crise civilo-militaire doivent être renforcées et une meilleure coordination entre l'action politique, militaire et sécuritaire recherchée. L'objectif de synergies interministérielles zonales et de complémentarité des domaines de contribution territoriale en lien avec l'ensemble du secteur public doit être poursuivi, pour le temps de paix comme de crise, notamment au moyen de l'action de la fonction RH et de la planification.

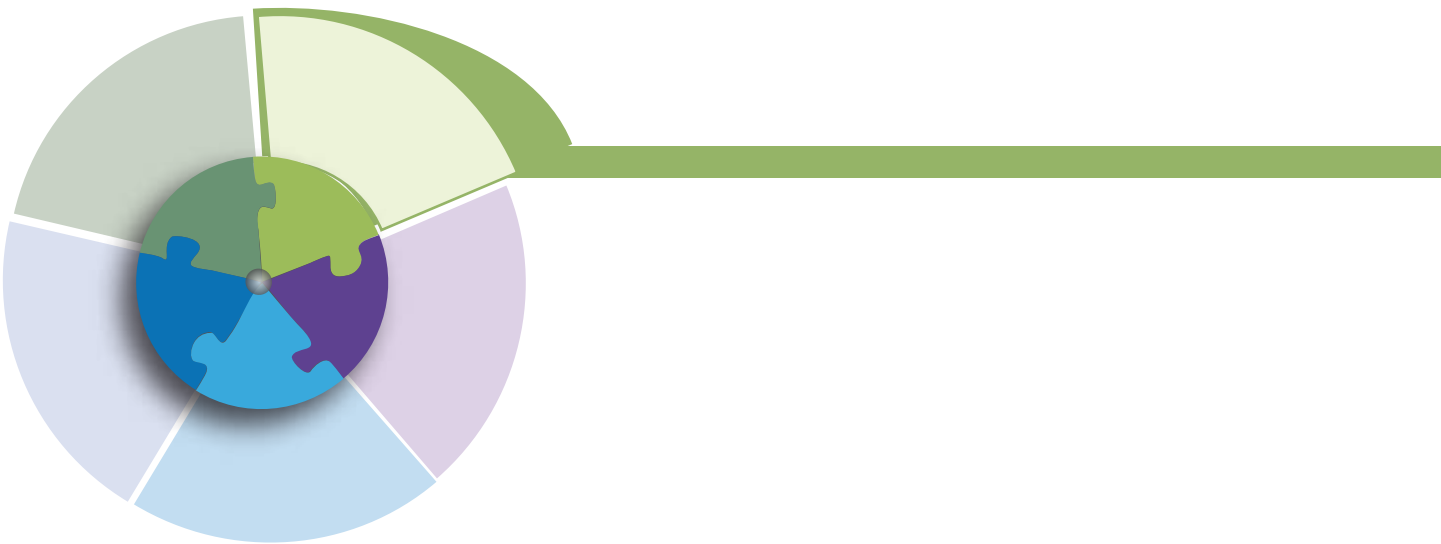
La fonction RH du ministère doit contribuer au renforcement de la place du militaire dans le monde de l'entreprise, ainsi qu'à la mise en œuvre des moyens du développement de la communauté défense. Le dialogue doit être mieux structuré, dans le but de recueillir l'adhésion des responsables publics et privés, notamment au principe de la réserve militaire, et favoriser ainsi leur contribution. Le renforcement des échanges de personnels civils et d'ingénieurs de l'armement facilite cette coopération et une prise de conscience de la complémentarité de l'action et de l'intégration des compétences est fondamentale, notamment dans le cadre de la transition professionnelle des personnels de la défense.

Le lien avec la réserve, opérationnelle et citoyenne, doit être soutenu, son recrutement diversifié, et son emploi optimisé au profit du ministère. Vecteur de connaissance et de rayonnement du ministère, elle joue en effet un rôle crucial au carrefour de la société civile et du monde de la défense.

Enfin, la politique RH vis-à-vis de l'international, par un effort de représentation de la défense, renforce l'interopérabilité des forces et permet à la France de discuter avec ses alliés des défis communs de sécurité auxquels ils sont confrontés et d'agir de concert.

Leviers

- ▶ **Décliner opérationnellement les orientations de la PMRH relatives à la place du militaire dans l'Etat et la société** afin de donner aux acteurs une meilleure appréhension de leurs rôle et responsabilité et de veiller au rapprochement du citoyen avec la chose militaire
- ▶ **Développer et privilégier des liens pérennes entre le ministère, notamment la fonction RH, et le secteur civil** en complétant le dispositif existant par la mise en œuvre d'une démarche active répondant à la diversité des besoins (stages, détachement, etc.) et des populations concernées
- ▶ **Positionner les personnels de la défense à l'international** (identification des postes et création des viviers de personnels associés) pour asseoir la France dans les projets et politiques de défense stratégiques (Europe de la Défense, OTAN, etc.)



LA PERFORMANCE RH AU SERVICE DE L'OUTIL DE DÉFENSE

La fonction RH doit renforcer sa valeur ajoutée par ses expertises et la qualité des services rendus, afin de jouer pleinement son rôle pour contribuer à la performance d'ensemble du ministère.

Elle est génératrice de valeur au bénéfice de l'ensemble des parties prenantes, internes ou externes.

Elle doit disposer d'une organisation et de processus simplifiés, afin d'être en mesure de mobiliser et de faire adhérer l'ensemble des acteurs vers un objectif commun d'efficience.

- ▶ Définir et mettre en oeuvre une démarche de performance RH
- ▶ Adapter le service aux bénéficiaires aux enjeux de performance de la fonction RH
- ▶ Structurer la démarche de simplification ministérielle au service des bénéficiaires
- ▶ Positionner les personnels dans une démarche participative contributrice à la performance de la fonction RH

Définir et mettre en œuvre une démarche de performance RH

La performance RH s'inscrit dans la continuité des démarches de performance publique. Elle doit permettre à la fonction RH de consolider les dialogues « objectifs – moyens » et d'intégrer une logique de résultats, en la mettant en capacité d'orienter, de mesurer et d'améliorer son action. Elle s'organise selon la logique de subsidiarité constitutive de l'organisation de la chaîne RH.

Afin d'atteindre des objectifs préalablement définis en termes de valeur et de maîtrise des coûts, la fonction RH doit donc se montrer pertinente et efficiente : pertinente, en actionnant les leviers de gestion adaptés pour assurer la satisfaction du besoin des forces et des employeurs ; efficiente en conjuguant une rationalisation des ressources, un alignement progressif vers des ratios de performance standards, et une qualité de service optimale.

La structuration d'un pilotage RH professionnalisé s'appuie sur l'intégration d'un contrôle interne « de bout en bout », sur l'ensemble des processus RH. Ce contrôle permet de responsabiliser les différents acteurs de la fonction, de fiabiliser les procédures décisionnelles, de donner une vision complète de la gestion en cours, et d'en mesurer les impacts dans la durée. Il se positionne donc tant en outil de management qu'en outil de maîtrise des risques, au service de la performance d'ensemble de la fonction.

Il s'agit ainsi de garantir une contribution de la fonction RH aux enjeux ministériels de performance : développer de nouveaux modes d'action et de nouvelles approches de travail afin d'être plus efficient et de préserver les capacités opérationnelles.

Leviers

- ▶ **Structurer et mettre en œuvre une démarche de contrôle de gestion RH modernisée, sur un périmètre ministériel**, par l'association et la mise en cohérence d'indicateurs d'efficacité socio-économiques, d'indicateurs portés sur la qualité de service et d'indicateurs dédiés à la mesure de l'efficacité de la fonction par le biais d'une démarche « management et pilotage »
- ▶ **Organiser un pilotage de la fonction par l'animation de réseaux**, partageant les bonnes pratiques et assurant la diffusion de l'information
- ▶ **Renforcer l'intégration du contrôle interne** dans l'ensemble des processus RH, solde / paye, pensions, et de pilotage des effectifs et de la masse salariale

Adapter le service aux bénéficiaires aux enjeux de performance de la fonction RH

La fonction RH s'engage dans une démarche volontariste de « service aux bénéficiaires », en intégrant explicitement la logique de service et la satisfaction des bénéficiaires à son action, tout en privilégiant un principe de modularité adapté aux impératifs de défense. Pour ce faire, elle définit et garantit un niveau de service en termes de lisibilité, de réactivité et de qualité dans la délivrance des services RH à ses bénéficiaires, internes et externes, selon un principe d'équité de traitement. Si la mission première de la fonction RH est de servir les forces pour contribuer à la satisfaction du contrat opérationnel, il est cependant nécessaire d'identifier et de considérer l'ensemble de ses bénéficiaires, intégrant naturellement les agents, mais également les employeurs, les pourvoyeurs, les gestionnaires RH de proximité, l'interministériel, l'international.

Cela sous-tend une adaptation et une individualisation des services dispensés par la fonction au regard des attentes spécifiques des différents bénéficiaires. La logique de service doit ainsi orienter la fonction RH afin qu'elle offre une prestation à la hauteur de l'engagement des agents.

La fonction RH doit donc être modernisée, et l'action RH s'engager dans une logique de contractualisation – restitution responsabilisante. La mise en place d'engagements de services, porteurs d'objectifs de performance et favorisant la transparence, soutient la professionnalisation de la fonction RH et la reconnaissance de sa valeur ajoutée.

Leviers

- ▶ **Généraliser les démarches d'engagement de service entre la fonction RH et ses bénéficiaires :**
 - **cartographier l'ensemble des bénéficiaires de la fonction RH** et définir les attentes de chacun en matière d'administration et de gestion des ressources humaines
 - **préciser le niveau de prestation attendu** (objectifs, ressources, organisation, indicateurs), **objectiver et optimiser la qualité de service rendu** (QSR)
- ▶ Conduire une démarche managériale visant à insuffler une nouvelle dynamique de service et développer la **posture de service**

Structurer la démarche de simplification ministérielle au service des bénéficiaires

La simplification vise à résorber l'alourdissement des tâches administratives et à se concentrer sur les tâches à valeur ajoutée, afin de ne retenir que les éléments jugés essentiels pour aboutir à la délivrance efficace du juste service. Les démarches de simplification RH couvrent l'ensemble des composantes de la fonction RH : les structures organisationnelles, la répartition des activités entre les niveaux de gestion, les processus RH, les processus métier, l'organisation du travail, les systèmes d'information, ainsi que la réglementation.

Le sentiment partagé d'une complexification et d'une perte de proximité dans la relation des administrés avec la fonction RH émerge. Simplification des circuits, fluidification de la circulation de l'information, réactivité et rapidité de traitement sont donc des objectifs affirmés. La simplification doit conduire à la suppression des doublons d'activités et des tâches inutiles, en offrant une unicité d'information fiable, accessible rapidement.

Ainsi, mise au profit de l'agent, la simplification permet de préserver la proximité, la réactivité et la dimension humaine du service RH. Par la facilitation du travail du gestionnaire RH, elle aide celui-ci à se recentrer sur les tâches à forte valeur ajoutée et concourt ainsi à la valorisation de son activité. Enfin, en offrant une meilleure lisibilité de l'organisation, elle permet d'accroître le rayonnement interne et externe de l'action RH, d'en optimiser le fonctionnement et de restaurer la confiance des agents dans l'Institution.

Leviers

- ▶ **Moderniser et simplifier les processus RH selon 2 grands principes :**
 - une simplification guidée par le **service à offrir aux bénéficiaires** et facilitant les travaux des gestionnaires RH dans un contexte ministériel
 - un positionnement des **leviers technologiques au service de la performance des métiers** : développement de l'administration numérique, de systèmes d'information RH répondant aux attentes des utilisateurs, utilisation d'outils de gestion du courrier et d'archivage performants
- ▶ **Fédérer les différentes démarches de simplification**, en confiant un rôle d'animation à la mission transformation RH, en favorisant l'échange de bonnes pratiques au niveau ministériel, et en encourageant les expérimentations et pilotes confiés aux gestionnaires (projets de dématérialisation,...)
- ▶ **Conduire le projet de simplification du dispositif indemnitaire** afin de moderniser le système compensatoire des sujétions dans le respect du statut militaire

Positionner les personnels dans une démarche participative contributrice à la performance de la fonction RH

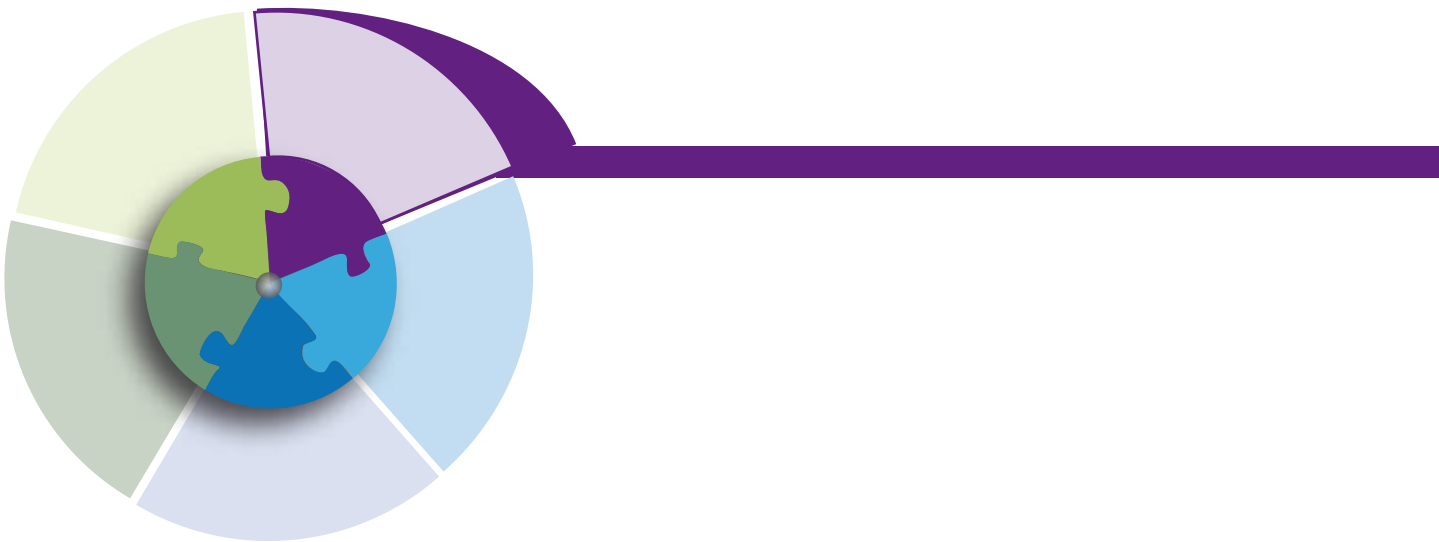
La fonction RH entre aujourd'hui dans une démarche de décloisonnement et doit pour cela offrir un rôle à l'agent dans sa propre administration et sa gestion des ressources humaines, en mettant progressivement en place une démarche participative, modernisatrice du ministère. Celle-ci doit favoriser la co-responsabilité et consolider la relation de confiance entre l'agent et l'Institution.

En matière d'administration RH, il convient de développer progressivement le libre service RH et de renforcer le rôle des agents, dans un contexte interministériel de modernisation, de simplification et de rationalisation.

Une politique managériale dynamique doit par ailleurs permettre d'améliorer la mobilité fonctionnelle et géographique et de développer des parcours professionnels cohérents, en parvenant à l'adéquation qualitative entre les aptitudes et aspirations des personnels, et les besoins des employeurs.

Leviers

- ▶ **Mettre en place des outils de communication directe avec les agents**, en développant par exemple des clubs utilisateurs, pour diffuser la notion de responsabilisation de l'administré au sein de la fonction
- ▶ **Maîtriser l'évolution progressive vers le libre service et la sélection des services RH :**
 - **mener une étude permettant de cibler les attentes de l'agent** en matière de libre service RH, par exemple : e-administration, dématérialisation de l'information en saisie et en lecture, notamment par la mise en place de portails RH interactifs
 - **prendre en compte les leviers et opportunités technologiques** dans les travaux de définition et d'optimisation de la fonction RH cible



UN ACCOMPAGNEMENT DES TRANSFORMATIONS QUI CONJUGUE AGILITÉ, RESPONSABILITÉ ET TRANSPARENCE

Le ministère s'adapte à un environnement évolutif, et la fonction RH contribue activement aux actions de transformation. Elle doit accompagner les hommes et les femmes de la défense afin que ces transformations soient menées de manière socialement responsable.

Pour ce faire, la mise en œuvre de nouvelles mesures d'accompagnement doit être combinée à un dialogue interne renforcé et au développement de mesures d'amélioration de la condition du personnel.

- ▶ Réussir la manœuvre RH permettant d'atteindre les objectifs de LPM
- ▶ Consolider l'accompagnement social des agents civils et militaires par le renforcement du dialogue interne (concertation et dialogue social)
- ▶ Mettre en œuvre un dispositif cohérent et volontariste d'accompagnement de la reconversion
- ▶ Développer un dispositif abouti et professionnalisé de conduite du changement

Réussir la manœuvre RH permettant d'atteindre les objectifs de LPM

L'accompagnement social doit être renouvelé afin de s'adapter aux enjeux d'une nouvelle dynamique de réforme. Cela suppose la mise en œuvre de nouvelles mesures d'aide au départ et un effort sur les dispositifs individualisés, qui mettent l'agent et la valorisation de ses compétences au cœur du changement.

L'ensemble des personnels bénéficient donc de mesures d'accompagnement. Des mesures d'accompagnement social, d'incitation au départ et à la mobilité appropriées pour chacune des populations militaire et civile sont développées et consolidées, adaptées aux statuts des personnels et respectueuses de leur condition. Un plan d'accompagnement des restructurations renouvelé est également mis en œuvre.

De nouveaux leviers de gestion et de pilotage sont mis en place, respectant les règles d'équité et de transparence, afin de limiter l'impact de la réduction du format des armées sur la dynamique de flux.

La démarche entreprise pour atteindre les objectifs fixés, de réorganisation comme de diminution d'effectifs, est fondée sur une triple exigence de concertation, d'écoute et d'analyse fonctionnelle.

Leviers

- ▶ Dans le cadre de la déclinaison de la PMRH, **organiser**, à travers des plans d'action adaptés au niveau des gestionnaires, **les conditions d'une attrition maîtrisée aux différentes étapes des parcours de carrière**
- ▶ **Pour le personnel militaire, mettre en œuvre les mesures** prévoyant des moyens d'accompagnement des départs et de la mobilité, ainsi qu'une consolidation des dispositifs de reconversion existants
- ▶ **Pour le personnel civil, mettre en œuvre les mesures sociales dédiées, prévues dans le cadre du plan d'aide aux restructurations**, telles que des mesures d'aide au départ et à la mobilité, des mesures spécifiques conjuguant formation et indemnisation pour les personnels concernés et le renforcement de la chaîne d'accompagnement
- ▶ **Consolider le dispositif relatif au suivi du moral et à la condition du personnel**, poursuivre et étendre, dans ces périodes de grande transformation, la mise en place du dispositif de prévention des risques psycho-sociaux

Consolider l'accompagnement social des agents civils et militaires par le renforcement du dialogue interne (concertation et dialogue social)

Le dialogue interne doit concourir à l'efficacité des forces armées dans un contexte de réforme structurant : la fonction RH s'adapte donc, notamment dans l'organisation des échanges entre les parties prenantes. Il s'agit de garantir la cohérence de l'accompagnement social et de la conduite du changement, ainsi que l'équité de traitement.

La représentativité et la légitimité des instances de dialogue interne doivent être renforcées. Pour ce faire, une réflexion doit être poursuivie sur le renouveau et le maillage local des instances permettant de maintenir le lien de confiance entre les échelons de la chaîne hiérarchique et de renforcer l'accessibilité du dialogue. La consolidation de la concertation de proximité et de réseau permet de prendre en compte le particularisme défense et notamment la logique de milieu.

Des modes complémentaires de dialogue interne doivent également être développés, afin de moderniser et dynamiser les relations et l'accompagnement du changement, et de relayer plus efficacement les préoccupations des personnels. La capacité du ministère à s'adapter aux évolutions sociétales et aux modes de fonctionnement des agents se concrétise par la mise en place de modes d'expression plus directs et participatifs sur des thématiques ciblées. Le dialogue interne évolue vers une posture contributive en éclairant directement et davantage les choix de l'autorité en matière de condition et statut militaires.

Leviers

- ▶ **Renforcer les démarches participatives et impliquer davantage les personnels :**
 - mieux communiquer et informer les personnels, notamment les militaires du rang, sur les procédures, inciter concrètement à l'engagement personnel et penser sa valorisation
 - poursuivre l'effort de formation des membres des instances de dialogue interne
 - mettre en œuvre des dispositifs favorisant les techniques de participation directe (forums thématiques, outils de consultation en ligne,...)
- ▶ **Décliner le plan d'amélioration de la condition du personnel** visant à compenser l'impact des fortes mutations en cours autour de trois axes majeurs : la compensation du surcroît du coût de la vie du militaire, la prise en compte de l'impact sur sa famille et la prise en compte des conditions et du temps de travail
- ▶ **Poursuivre la mise en œuvre de la modernisation du dialogue social et de la concertation**, notamment la rénovation des accords de Bercy et les travaux liés à la concertation (mise en place d'un médiateur militaire)

Mettre en œuvre un dispositif cohérent et volontariste d'accompagnement de la reconversion

La reconversion concrétise le devoir de solidarité du pays envers les femmes et les hommes qui ont choisi, sous divers statuts, de servir la France. Elle fait partie du continuum du cycle des ressources humaines militaires qui conditionne la soutenabilité opérationnelle des activités du ministère. Prévenir le risque de chômage du personnel quittant le ministère constitue un enjeu social et financier majeur pour l'Institution.

La fonction RH doit s'attacher à améliorer la performance du dispositif de reconversion. Pour ce faire, les interactions avec les fonctions publiques constituent une opportunité, de même que le développement des possibilités de reclassement dans les services déconcentrés de l'Etat.

Par ailleurs, au vu du contexte budgétaire national exigeant, une partie des reclassements du personnel militaire continuera à s'effectuer au sein même du ministère de la défense ; la fidélisation des agents au ministère doit donc être confortée. Une politique de valorisation de la mobilité et de reclassement internes des militaires est nécessaire, dans un esprit similaire à l'actuel plan d'accompagnement des restructurations du personnel civil.

Enfin, les populations du ministère ont été formées à un savoir-faire souvent transposable au secteur privé. L'aide à la mobilité externe est soutenue, et des relations privilégiées avec des employeurs potentiels sensibilisés doivent permettre à ces derniers d'accéder à des profils de personnels adaptés et ciblés correspondant à leurs besoins et à leurs exigences.

Leviers

- ▶ **Moderniser les procédures d'accès des militaires à la fonction publique**, en axant le dispositif sur les aptitudes aux fonctions du corps d'accueil et non plus sur les seules aptitudes à un poste donné
- ▶ **Mieux valoriser les compétences des personnels de la défense à l'extérieur du ministère, en interministériel comme dans le secteur privé**
- ▶ **Développer un discours de transparence vers les agents** en anticipant très en amont la perspective d'une seconde carrière hors de l'Institution
- ▶ **Renforcer l'accompagnement de la reconversion des officiers**, par une montée en puissance réactive et une professionnalisation accrue du dispositif, en s'appuyant sur l'expérience acquise auprès des sous-officiers et des militaires du rang
- ▶ **Maintenir les compétences clés au sein du ministère**, le cas échéant au moyen d'un dispositif de reclassement interne par civilianisation de métiers spécifiques identifiés

Développer un dispositif abouti et professionnalisé de conduite du changement

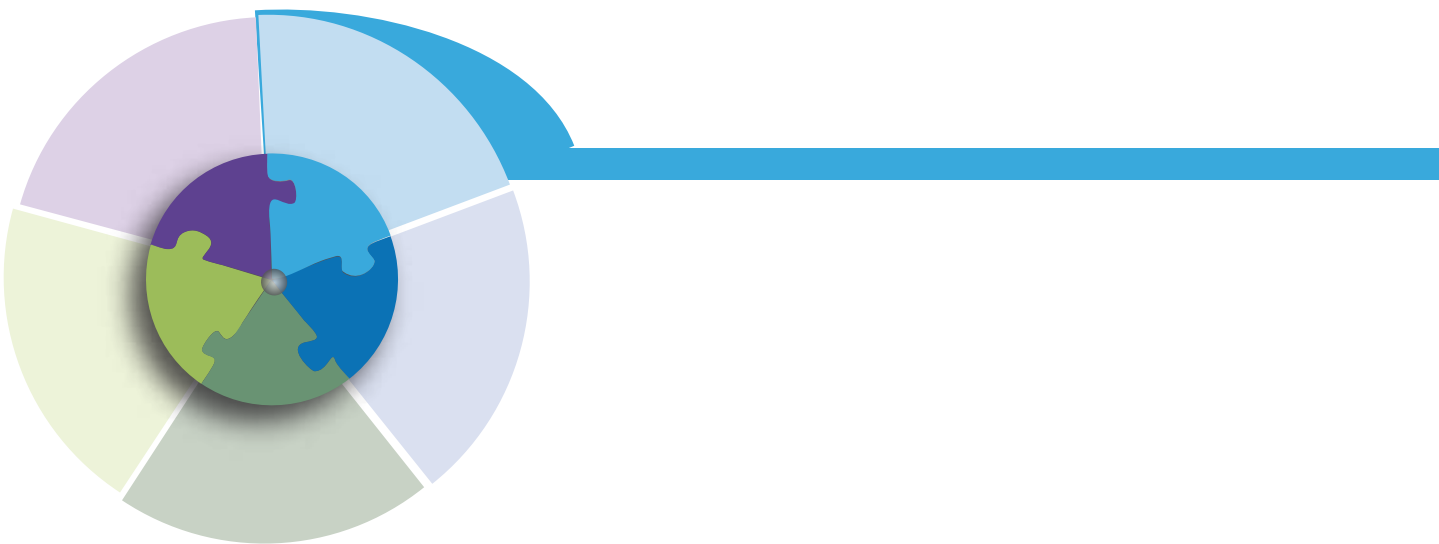
La nouvelle dynamique de réforme ministérielle relève d'un processus de transformation continue. La fonction RH doit donc appuyer le ministère dans la professionnalisation des projets de transformation et de la conduite du changement, notamment par la maîtrise des leviers d'adhésion et de mobilisation de l'ensemble des personnels, civils et militaires. Il s'agit de se prémunir de l'usure des acteurs en rendant davantage lisibles et cohérentes les différentes réformes pour l'ensemble des personnels impactés, et en maîtrisant le rythme des transformations.

La mise à disposition de leviers méthodologiques, métiers et technologiques, est indispensable à la réussite des évolutions successives du ministère de la défense et à l'atteinte des gains escomptés. Cela sous-tend une professionnalisation accrue de la gestion de projet qui doit être reconnue comme un métier à part entière et faire l'objet d'une formation adéquate. En complément, la fonction RH doit veiller à la mise en cohérence entre les objectifs de déflations d'effectifs et les jalons de réalisation des différents projets de transformation.

Par ailleurs, seule une attention forte portée aux personnels et à leurs compétences sécurisera les multiples transformations et permettra au ministère d'une part, de maintenir en son sein les compétences clés dans la réalisation de ses missions et, d'autre part, de garantir la montée en puissance souhaitée de certaines filières et métiers nouveaux ou en évolution. Les conditions de satisfaction du contrat opérationnel doivent ainsi être préservées par une analyse fonctionnelle ministérielle précise.

Leviers

- ▶ **Professionaliser la fonction RH sur le pilotage et l'accompagnement des transformations** au travers d'actions de formations ciblées et de coaching
- ▶ **Améliorer la prise en compte de la dimension RH** dans les dispositifs de pilotage des projets de transformation pour garantir la cohérence de la dimension sociale, et prendre en charge l'ensemble des volets RH et de conduite du changement des transformations (mobilité, professionnalisation, recrutement, reclassement,...)
- ▶ **Accompagner l'encadrement de proximité dans la gestion des réformes ministérielles** et de l'accompagnement social mis en place au profit des agents, notamment par la généralisation de système de mentorat et la prévention des risques psycho-sociaux



UN MINISTÈRE DE LA DÉFENSE EMPLOYEUR RÉFÉRENT ET ATTRACTIF

Le ministère de la défense est aujourd'hui un des principaux employeurs de France. Il reconnaît la qualité de vie au travail comme source de satisfaction individuelle et de performance collective.

Dans cet objectif, la fonction RH se doit d'apporter des solutions durables aux défis rencontrés par le ministère en portant une attention particulière à l'épanouissement professionnel du personnel du ministère.

- ▶ Renforcer l'attractivité du ministère en proposant des parcours professionnels cohérents à l'ensemble des personnels
- ▶ Maintenir l'exemplarité de l'Etat employeur : responsabilité sociale, lutte contre l'exclusion, ascenseur social, égalité des chances, équité et transparence
- ▶ Renforcer la flexibilité du modèle RH par la cohérence et la complémentarité des viviers
- ▶ Poursuivre la réforme de l'action sociale

Renforcer l'attractivité du ministère en proposant des parcours professionnels cohérents à l'ensemble des personnels

Le ministère de la défense est aujourd'hui en concurrence croissante sur le marché de l'emploi, avec le reste de la fonction publique mais également avec le secteur privé, et fait face à un risque de dilution des objectifs fondamentaux du métier des armes. Or, le recrutement par l'attractivité représente un double défi quantitatif et qualitatif, notamment en raison du reformatage des carrières et de l'accroissement de la contractualisation.

Si l'attractivité et la fidélisation sont fortement corrélées à une logique de milieu, laissant libre cours au développement d'une fierté et d'un sentiment d'appartenance à l'armée choisie, une approche globale ministérielle doit être développée, notamment par la mise en place d'une politique d'offre de parcours professionnels attrayante.

Ainsi, des trajectoires cohérentes sont à modéliser, fondées sur l'acquisition de compétences complémentaires et inscrites dans une politique d'ouverture et d'aération des corps. La dimension emplois-compétences doit de plus être confortée dans la gestion des parcours individuels au sein de l'Institution, en cohérence avec le cadre statutaire régissant les carrières, afin de permettre une employabilité durable des personnels. Il s'agit de favoriser l'adéquation grade-emploi-responsabilités et sa valorisation et d'offrir une visibilité optimale aux personnels sur leur mobilité et leurs perspectives de carrière. Il est nécessaire de consolider le discours de vérité du gestionnaire, d'encourager les initiatives personnelles et de mener une politique volontariste de reconnaissance des acquis de l'expérience. Un réel management du capital humain doit être mis en place, en cohérence avec les besoins des employeurs et le recentrage des populations sur leur cœur de métier. Pour favoriser le développement des compétences, une attention particulière sera portée sur la formation tout au long de la vie, les modalités de mise en place d'un compte personnel de formation devront être étudiées.

Leviers

- ▶ **Valoriser la qualité et la pertinence de l'acquisition initiale et continue de compétences**, offertes aux personnels civils et militaires, essentielles à l'Institution, combinant technicité et management, et **poursuivre l'effort de modernisation de la formation professionnelle**, en développant la validation des acquis de l'expérience, facteur clé pour la reconnaissance des compétences acquises en situation de travail
- ▶ **Confirmer la position des grandes écoles militaires dans le référentiel des grandes écoles nationales** et développer les partenariats universitaires et grandes écoles
- ▶ **Construire des parcours de carrière pluriels** séquencés par des étapes charnières et permettant une promotion interne fondée sur la démonstration personnelle de l'aptitude à progresser et l'avancement au mérite, objectivé par des moyens concrets d'évaluation et un suivi de la performance
- ▶ **Renforcer les dispositifs de suivi de carrière et développer les tutorats** afin d'aider les personnels à faire émerger un projet professionnel et construire un parcours valorisant

Maintenir l'exemplarité de l'Etat employeur : responsabilité sociale, lutte contre l'exclusion, ascenseur social, égalité des chances, équité et transparence

Le ministère de la défense est un acteur essentiel de la cohésion sociale et offre un véritable modèle d'égalité des chances fondé sur l'emploi et la formation qualifiante. La gestion des ressources humaines s'appuie sur les principes d'évolution professionnelle et d'équité, et s'attache ainsi à favoriser la promotion sociale, par la reconnaissance des mérites et des compétences, et les opportunités d'apprentissage offertes à tous les agents tout au long de leur parcours. La politique RH s'inscrit dans des actions de long terme, notamment au profit des jeunes issus de milieux modestes, par des actions d'insertion sociale relevant de la politique de la ville et l'insertion professionnelle. Elle vise à concrétiser l'engagement du ministère dans la lutte contre toute forme de harcèlements et de discriminations.

La fonction RH joue également un rôle fondamental dans la mise en place d'une politique d'égalité professionnelle. C'est en effet par son action que le ministère est aujourd'hui en capacité d'offrir un égal accès aux emplois et aux responsabilités aux hommes et aux femmes. Il est ainsi nécessaire de poursuivre les efforts de gestion personnalisée.

Les ressources humaines sont par ailleurs garantes de la pérennité du système de cohésion fondateur du ministère de la défense et indispensables à l'exercice de ses missions. La gestion collective des âges de la vie et le développement de la communauté défense permettent aujourd'hui de perpétuer cet esprit et la philosophie défense reposant sur les principes de discipline, de loyauté et d'éducation.

Leviers

- ▶ **Poursuivre la politique d'égalité professionnelle** et accentuer les efforts de promotion des parcours professionnels pour les femmes du ministère
- ▶ **Rénover la gouvernance du plan égalité des chances** pour permettre une meilleure visibilité de l'offre du ministère
- ▶ **Favoriser l'insertion du personnel blessé** dans le cadre d'opérations, dans l'exercice d'une activité professionnelle, par la généralisation de solutions techniques ou humaines et l'accompagnement de sa famille
- ▶ **Développer de nouvelles stratégies pour préparer un terrain plus collaboratif au recrutement et à la déclaration du handicap**, et prendre en compte systématiquement le handicap dans les différentes étapes de la vie professionnelle, notamment par la **poursuite du travail ambitieux d'aménagement des postes de travail et d'accessibilité**

Renforcer la flexibilité du modèle RH par la cohérence et la complémentarité des viviers

La plasticité du modèle RH repose sur la capacité du ministère à développer son rôle de gestionnaire global, à même de capitaliser sur l'ensemble de ses viviers de personnels. L'organisation de la complémentarité des viviers de métiers et de compétences permet une meilleure réactivité et une flexibilité renforcée, ainsi qu'une cohérence facilitée du modèle d'armées avec les scénarios possibles d'engagement des forces. Cela se traduit notamment par un élargissement des types de recrutement et par une amélioration des modes de gestion, pour une meilleure identification des personnels. Une interaction constante doit exister entre les cellules de recrutement, de formation, les gestionnaires des réserves opérationnelle et citoyenne, et favoriser ainsi la synergie de leurs compétences.

La complémentarité des populations civiles et militaires est à accentuer et entériner. L'organisation de la montée en puissance de réserves spécialisées, notamment dans les métiers de la cyberdéfense, et d'une politique d'emploi optimisé des réserves au profit du ministère est également nécessaire. Il s'agit de donner au ministère une possibilité de recours accru et structuré dans les domaines déficitaires ou sensibles, et d'entretenir et anticiper ainsi les compétences rares, l'évolution des métiers ou les nouveaux métiers techniques, pour renforcer efficacement les capacités des forces armées.

Ce modèle de gestion participe à la performance de la fonction RH et à l'émergence d'un rôle nouveau d'agrégateur et de mise à disposition de compétences.

Leviers

- ▶ **Diversifier les modes de recrutement** : un mode de sélection externe ou semi direct en capacité de renforcer les effectifs ou d'acquérir des compétences, des changements d'armées contribuant à la fidélisation d'agents clés, une réserve d'emploi revalorisée permettant d'accompagner et de renforcer le mouvement de professionnalisation des forces
- ▶ **Rechercher une meilleure intégration de l'ensemble des compétences de sécurité nationale et des partenaires de la défense, notamment les forces de gendarmerie**, en développant une logique de rentabilité accrue de la formation et la construction d'un vivier ayant vocation à irriguer l'ensemble des fonctions publiques
- ▶ **Encourager le personnel civil à intégrer la réserve opérationnelle, ou à défaut, la réserve citoyenne**
- ▶ **Faire aboutir le projet d'un SIRH ministériel** afin d'être en capacité d'identifier rapidement et efficacement les compétences requises au sein de l'ensemble des viviers de personnels de la défense

Poursuivre la réforme de l'action sociale

La fonction RH doit tout mettre en œuvre pour satisfaire la conciliation des sujétions militaires et de la vie de famille ainsi qu'améliorer les conditions de vie professionnelle et privée des ressortissants, civils et militaires, et de leur famille. L'action sociale constitue donc un axe prioritaire de fidélisation du personnel et d'accompagnement à la mobilité, et se positionne en complémentarité de la condition militaire.

La politique sociale doit trouver l'équilibre entre le souci d'aider et d'accompagner les ressortissants les plus modestes d'une part et un objectif d'adaptation des aides aux contraintes professionnelles du plus grand nombre d'autre part. La professionnalisation du dispositif doit être accentuée pour consolider la réforme en cours et la réorganisation de l'action sociale, et répondre ainsi concrètement aux nombreuses demandes du réseau dans un objectif d'égalité de traitement des ressortissants.

Les rôles et les responsabilités des différents acteurs en matière d'action sociale doivent être clarifiés. Il convient d'améliorer la lisibilité du pilotage et des conditions de réalisation de l'action sociale, y compris en matière de gestion des aides et des prestations offertes.

Leviers

- ▶ **Renforcer le tissu juridique de l'action sociale** afin de mieux organiser la définition des ressortissants et les conditions d'octroi des aides, les relations entre le réseau social et le commandement local ainsi qu'entre le réseau social et les associations subventionnées
- ▶ **Décrire un nouveau mode opératoire entre les acteurs de l'action sociale**, fondé sur un pilotage rapproché des opérateurs et un suivi performant de la politique et de l'action sociale
- ▶ **Développer une communication efficace de l'action sociale** permettant l'accès des agents aux différents bulletins d'information pour une meilleure organisation et régulation de la demande
- ▶ **Garantir la cohérence et le déploiement du mandat de réforme « Action Sociale »**

GLOSSAIRE

Ce glossaire présente les définitions des termes principaux utilisés dans le plan stratégique et nécessaires à sa bonne compréhension. Celles-ci doivent servir de référence au sein de la fonction.

Agilité	Caractéristique d'une organisation sachant faire preuve d'initiative, de réactivité et de faculté d'adaptation.
Analyse de faisabilité	Etude ayant pour but de vérifier la soutenabilité d'une nouvelle politique ou de l'évolution d'une politique existante du point de vue de la fonction ressources humaines.
Bénéficiaires	Ensemble des individus et des entités bénéficiant de la valeur produite par les activités de la fonction RH : adaptation des ressources, pilotage des effectifs, management, formation, gestion des carrières etc. Les bénéficiaires peuvent être internes ou externes à la fonction RH et au ministère. ▶ Termes connexes : <i>service, posture de service, service aux bénéficiaires</i>
Compétences	Ensemble de ressources (savoir, savoir-faire, savoir-être) pouvant être lié à un poste ou un individu. Elles peuvent être transverses (mobilisées dans plusieurs familles professionnelles), spécifiques (mobilisées essentiellement dans une filière professionnelle) et plus ou moins rares du fait de l'évolution des métiers. ▶ Termes connexes : <i>emploi, métier, famille professionnelle, filière professionnelle.</i>
Conseil RH	Fondé sur les principes d'individualisation et de personnalisation, le conseil RH est une prestation de service à destination de l'agent, lui permettant de se positionner au sein de l'Institution. Il consiste à délivrer une information ou une vision RH qui n'est pas directement à sa portée. ▶ Terme connexe : <i>expertise RH</i>
Contrats d'objectifs	Contrats formalisant le processus et les modalités de mise à disposition du personnel. Ils sont établis sur la base d'un compromis entre le besoin en organisation, soutenable financièrement, exprimé par l'employeur et la ressource humaine disponible du gestionnaire. ▶ Terme connexe : <i>dialogue de gestion</i>
Contrôle de gestion RH	Activité visant à mettre en œuvre des techniques et outils au service du pilotage de la performance de la fonction RH. Il met en relation les moyens alloués, les objectifs fixés et les réalisations constatées. ▶ Termes connexes : <i>performance RH, contrôle interne</i>
Contrôle interne	Système global et cohérent de contrôles (techniques, humains, etc) s'exerçant au sein de la fonction RH et mis en œuvre par l'ensemble de ses acteurs. Il vise à garantir une bonne application de la réglementation et des procédures afin de permettre une maîtrise des risques et de l'activité RH à tous les niveaux, une assurance raisonnable de la qualité de l'information et l'atteinte des objectifs préalablement définis. ▶ Termes connexes : <i>performance RH, contrôle de gestion RH</i>
Crédits de titre 2 (T2)	Le titre 2 regroupe l'ensemble des dépenses de personnel, décomposées en plusieurs catégories : rémunérations d'activité, cotisations et contributions sociales, prestations sociales et allocations diverses. Les crédits ouverts sur le T2 sont assortis de plafonds d'autorisation des emplois rémunérés par l'État (autorisation unique exprimée en « équivalent temps plein travaillé » ETPT).

Dématérialisation	<p>Technique permettant de mettre en œuvre des moyens électroniques, en saisie ou en lecture, pour effectuer des opérations de traitement, d'échange et de stockage d'informations sans support papier.</p> <p>▶ Terme connexe : <i>simplification</i></p>
Dialogue de gestion	<p>Processus itératif et formalisé entre les gestionnaires et les employeurs, il consiste à coordonner l'affectation du personnel d'un point de vue quantitatif (effectif physique – ETPE) et qualitatif (catégorie, grade et compétence) en tenant compte des contraintes de maîtrise de la masse salariale.</p> <p>▶ Termes connexes : <i>contrats d'objectifs, gestionnaire, employeur</i></p>
Emploi	<p>Au sens employé dans le cadre du REM et de la GPEEC, l'emploi est un regroupement, à caractère opératoire, de postes ou de fonctions dont les missions, les activités et les compétences professionnelles présentent des proximités suffisantes pour être étudiées et traitées de façon globale. Il permet de décrire une situation professionnelle générique, par opposition à une situation particulière, décrite au niveau du poste.</p> <p>▶ Termes connexes : <i>poste, métier, compétences</i></p>
Employeur	<p>Autorité chargée d'exprimer les besoins en emplois et compétences, il est responsable de l'organisation, de la cohérence et du fonctionnement des formations placées sous ses ordres. Il détermine le profil des postes à pourvoir dans le cadre des ressources disponibles ou prévisionnelles.</p> <p>▶ Termes connexes : <i>gestionnaire, grands employeurs</i></p>
Grands employeurs	<p>Terminologie désignant les grands subordonnés du ministre dans leurs attributions relatives au domaine RH : le chef d'état-major des armées, le délégué général pour l'armement et le secrétaire général pour l'administration. Ils valident les besoins en organisation et en compétences des employeurs relevant de leur périmètre de responsabilité et leurs évolutions dans le cadre de la trajectoire pluriannuelle des effectifs du ministère fixée par la LPM. Ils participent à la définition de la politique générale concernant le personnel de la défense.</p> <p>▶ Terme connexe : <i>employeur</i></p>
Engagement de service	<p>Engagement par lequel la fonction RH se lie aux bénéficiaires de son action en précisant les objectifs et les obligations de services associées.</p> <p>▶ Termes connexes : <i>posture de service, bénéficiaires</i></p>
Exemplarité	<p>Principe destiné à repenser le rôle des pouvoirs publics, à adapter l'efficacité de la dépense publique et à adapter les moyens mis à disposition de l'Etat et des collectivités territoriales afin d'assurer un développement durable de l'économie.</p>
Expertise RH	<p>Dispositif d'aide à la décision institutionnalisé. Prodiguée par des agents de la fonction disposant de compétences ciblées dans la gestion des ressources humaines, elle est principalement destinée aux décideurs mais peut également profiter à l'ensemble des bénéficiaires de la fonction.</p> <p>▶ Terme connexe : <i>conseil RH</i></p>

Famille professionnelle	<p>Regroupement de tous les emplois de plusieurs filières professionnelles comportant une notion de « proximité professionnelle », dont la mobilisation est nécessaire pour la bonne réalisation de tout ou partie d'une mission et présentant donc des finalités communes.</p> <p>Au sens du REM, il s'agit du niveau supérieur de la structure du référentiel.</p> <p>▶ Termes connexes : <i>filière professionnelle, emploi</i></p>
Filière professionnelle	<p>Regroupement d'emplois homogène en termes d'activité à conduire et/ou de compétences à détenir et offrant aux agents des opportunités d'évolution et de parcours professionnels.</p> <p>Au sens du REM, il s'agit du second niveau de la structure du référentiel.</p>
Fonction RH	<p>Ensemble des personnes et des structures qui, par leur action, concourent à la délivrance d'un service RH.</p>
Gestionnaire	<p>Autorité chargée de recruter, de former et d'affecter la ressource humaine dans le but de pourvoir aux besoins de l'employeur en emplois et en compétences. Ses attributions sont définies dans l'instruction relative à l'organisation et aux processus de la fonction RH du ministère de la défense.</p> <p>Se distingue du susnommé gestionnaire RH, responsable des ressources humaines en charge du conseil RH, et notamment du conseil de carrière, à l'agent.</p> <p>▶ Termes connexes : <i>employeur, grands employeurs</i></p>
Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC)	<p>Démarche visant à concevoir, mettre en œuvre et suivre des politiques RH et des plans d'action afin de développer les compétences des personnels à travers des parcours professionnels cohérents et réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins de l'organisation en effectifs et en compétences.</p> <p>▶ Terme connexe : <i>GPRH</i></p>
Gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH)	<p>Plus large que la GPEEC, la démarche de GPRH prend en compte l'ensemble des éléments du champ de la RH.</p> <p>▶ Terme connexe : <i>GPEEC</i></p>
Manœuvre RH	<p>Démarche d'adaptation des équilibres et de la gestion RH (dont pilotage, leviers et accompagnement) du ministère aux objectifs politiques et stratégiques fixés par le LBDSN et la LPM afin de maintenir la qualité de la ressource humaine et la capacité opérationnelles des armées.</p>
Métier	<p>Terme générique correspondant à des regroupements de domaines d'activités mettant en œuvre des compétences relativement homogènes. Ce terme qualifie un corpus cohérent des savoirs, savoir-faire et savoir-être, nécessaires à l'exercice de plusieurs emplois d'une même famille professionnelle.</p> <p>▶ Termes connexes : <i>compétences, poste, famille professionnelle, filière professionnelle</i></p>
Ministériatisation	<p>Principe visant à consolider et élargir la transversalité de certaines fonctions afin de les optimiser, de favoriser leur cohérence et de faciliter leur contrôle. Il se traduit notamment par la mise en place de chaînes et d'organismes ministériels ou interarmées et l'établissement d'une gestion RH à vocation ministérielle.</p>

Modèle d'armée	Modèle capacitaire au sens large (équipements, organisation, effectifs, compétences, etc.) structuré autour des quatre principes directeurs qui dessinent une stratégie militaire renouvelée (maintien de l'autonomie stratégique, cohérence du modèle, différenciation des forces et mutualisation des capacités).
Modèle RH	Ensemble des équilibres qui permettent d'adapter au juste besoin les effectifs, les parcours et l'accompagnement des agents civils et militaires, au nouveau modèle d'armée. Il est caractérisé par plusieurs principes fondamentaux qui sont décrits dans la politique ministérielle RH, actualisée régulièrement.
Performance RH	Capacité à atteindre des objectifs préalablement définis, exprimés en termes de valeurs, de qualité de service et de coûts, permettant d'orienter l'action de la fonction RH en maîtrisant les risques associés. ▶ Termes connexes : <i>contrôle de gestion RH, posture de service, contrôle interne</i>
Politique ministérielle	Ensemble de principes et de règles applicables à l'ensemble du ministère, définissant des objectifs, des priorités, des logiques de fonctionnement ou d'organisation. Dans le domaine des ressources humaines, elle cadre les orientations permettant de répondre aux besoins en compétences et en effectifs militaires et civils permettant la satisfaction des contrats opérationnels. ▶ Termes connexes : <i>politique sectorielle, politique de gestion</i>
Politique de gestion	Principes constituant le cadre et les modalités de la gestion individuelle et collective. ▶ Termes connexes : <i>politique ministérielle, politique sectorielle</i>
Politique sectorielle	Déclinaison de la politique ministérielle par les gestionnaires en coordination avec les conseillers-coordonnateurs ministériels de famille ou filière professionnelle, selon une logique de milieu ou de métier. ▶ Termes connexes : <i>politique ministérielle, politique de gestion</i>
Poste	Niveau de description le plus précis d'une situation professionnelle correspondant à une position individuelle de travail. Le poste est constitué d'un ensemble ordonné de tâches réalisées par une personne. ▶ Terme connexe : <i>emploi</i>
Posture de service	Savoir-être et attitude des acteurs RH traduisant la volonté d'optimiser la qualité du service apporté et la relation avec le bénéficiaire. Cela se concrétise par des principes de proactivité, de prévenance, de transparence et de meilleure prise en compte des attentes des bénéficiaires. ▶ Termes connexes : <i>bénéficiaire, service aux bénéficiaires</i>
Professionnalisation/ Professionnalisé	Processus de structuration d'un domaine par la mise en place de pratiques formalisées, de modes de fonctionnement et de compétences reconnus et spécifiques.
RH de proximité	Echelon de la fonction RH, il regroupe les acteurs locaux concourant à l'administration RH, la gestion des carrières et le conseil RH. C'est le relais de la fonction et l'interface privilégié de l'agent pour toute sa gestion RH.

Service aux bénéficiaires	<p>Action de la fonction, caractérisant l'apport de valeur ajoutée vis-à-vis d'un bénéficiaire.</p> <p>▶ Termes connexes : <i>bénéficiaires, posture de service</i></p>
Simplification	<p>Démarche fondée notamment sur l'analyse des processus, visant à supprimer la sur-administration et à fluidifier la circulation de l'information, tout en priorisant les tâches à forte valeur ajoutée, pour délivrer un service RH équitable et de qualité.</p>
Système d'information des ressources humaines (SIRH)	<p>Ensemble organisé de ressources techniques, organisationnelles et humaines, requises par le traitement des informations nécessaires à la réalisation des objectifs de la fonction RH. Il comporte deux niveaux : celui de l'organisation qui se transforme, entreprend, communique et enregistre les informations, et celui du système informatique qui permet l'acquisition, le traitement, le stockage, la transmission et la restitution des informations au service de la gestion des ressources humaines.</p>
Subsidiarité	<p>Principe politique et social selon lequel la responsabilité d'une action doit être confiée à l'échelon le plus à même de résoudre la problématique. Il participe d'une dynamique visant à limiter les effets d'ingérence ou le déni de responsabilité.</p>
Zone fonctionnelle RH (ZFRH)	<p>Ensemble d'information et de fonctions permettant de classer les fonctionnalités et objets métiers manipulés au sein du système d'information et dont le contenu nécessite une cohérence forte.</p> <p>Par extension, la ZFRH désigne l'ensemble des systèmes d'information régissant le pilotage, la gestion et l'administration RH.</p> <p>▶ Terme connexe : <i>système d'information des ressources humaines</i></p>

ANNEXE

CARTOGRAPHIE DES ACTEURS DE LA FONCTION RH

