

VUE D'ENSEMBLE

L'étude de prospective sur « les liens entre le personnel civil et le personnel militaire du ministère de la défense à l'horizon 2030 » a été commandée par le directeur des ressources humaines du ministère de la défense (DRH-MD).

La méthode appliquée est une déclinaison de la méthodologie de prospective enseignée au centre de formation au management de la défense (CFMD). Elle repose sur une réflexion collective associant la DRH-MD, les armées, les directions et les services, des experts et du personnel appartenant au monde militaire et civil, le groupe de travail fonctionnant comme un think tank ou un laboratoire d'idées.

L'objectif de l'étude est de mieux appréhender l'identité des militaires et des civils qui composent la ressource humaine du ministère afin de saisir la nature des liens qui existent entre eux ainsi que de renforcer leur complémentarité en formulant des recommandations permettant de favoriser l'émergence d'une identité ministérielle.

Ainsi, l'orientation stratégique retenue pour cette étude est la suivante : « Promouvoir une identité ministérielle commune, respectueuse des spécificités de chaque population, gage d'une appropriation réciproque du statut, du rôle et des missions de chacun. »

I – Etat des lieux

La plupart du temps, les militaires et les civils travaillent ensemble, en harmonie, au service des armées.

Cependant, l'état des lieux fait apparaître que les militaires et les civils traversent une crise du moral due aux différentes réformes et restructurations. Par ailleurs, indépendamment des réformes sur la professionnalisation et la féminisation des armées, les militaires s'interrogent sur leur place dans la société, se sentent parfois déclassés et perdent confiance dans leur administration (les effets du dysfonctionnement du logiciel de paie Louvois en sont un exemple). De même, la création en juillet 2015 des associations professionnelles nationales de militaires suscite des inquiétudes.

Quant au personnel civil, l'analyse des sources consultables (études sociologiques, tracts syndicaux, rapports administratifs) révèle qu'il manque de reconnaissance mais aussi de visibilité sur sa place au sein de la défense. L'accès aux postes à responsabilité s'avère parfois difficile et les parcours de carrière ne sont pas définis.

En outre, un constat sociologique confirme que les militaires et les civils traversent une crise d'identité. S'agissant des militaires, l'évolution de la société a un impact croissant sur la condition militaire qui la rapproche progressivement de celle du monde civil. La politique des ressources humaines des armées s'adapte aux nouvelles générations qui ont un rapport différent à l'autorité, une plus grande aspiration à l'autonomie et aux loisirs. En ce qui concerne l'identité interarmées,

elle est assez faiblement marquée et les cultures d'armée restent fortes (respect des traditions et esprit de corps). La majorité des fonctionnaires civils sont attachés à leur statut interministériel. Ainsi, leur ancrage à la défense est moins prononcé.

Globalement, militaires et civils méconnaissent leurs statuts respectifs, d'où parfois une incompréhension mutuelle. Il n'existe actuellement pas d'identité ministérielle commune aux militaires et aux civils et suffisamment fédératrice autour de la mission commune de défense.

II – Les pistes et voies d'action

Les résultats des travaux du groupe de travail (GT) ont permis d'identifier 22 pistes et voies d'action (PVA) qui peuvent être déclinées en 76 sous-actions concrètes afin de renforcer la complémentarité, la cohésion du personnel militaire et du personnel civil, d'améliorer leur compréhension mutuelle et de construire une identité ministérielle commune.

L'ensemble des PVA et des sous-actions peuvent être regroupées dans les cinq domaines d'application suivants :

<ul style="list-style-type: none">• Périmètres d'emploi et rééquilibrage du personnel militaire et civil
<ul style="list-style-type: none">• Construction et organisation des parcours professionnels
<ul style="list-style-type: none">• Accompagnement de la mobilité du personnel civil
<ul style="list-style-type: none">• Connaissance mutuelle et vivre ensemble
<ul style="list-style-type: none">• Politique de communication et identité défense

- **Périmètres d'emploi et rééquilibrage du personnel militaire et civil** (6 PVA, 16 sous-actions) :

Il s'agit, entre autres, de privilégier davantage une gestion des emplois par les compétences plutôt que par la distinction soutien/opérationnel, de fixer des fourchettes de variation du ratio d'emploi militaires/civils par grand employeur et de mieux coordonner le reclassement des militaires sur les emplois civils de la défense avec la gestion du personnel civil. Par ailleurs, il est proposé de créer un bureau des administrateurs généraux directement rattaché au ministre, à l'instar du bureau des officiers généraux, et un poste d'inspecteur civil de la défense dans le collège des inspecteurs généraux des armées.

- **Construction et organisation des parcours professionnels** (7 PVA, 25 sous-actions) :

Pour le PC, il convient notamment de construire des parcours professionnels clairement balisés, de mettre en place une durée d'affectation sur chaque poste et de valoriser la mobilité dans les parcours de carrière. En outre, le personnel civil pourrait être encouragé à s'engager davantage

dans la réserve opérationnelle et à participer à des opérations extérieures. De même, les postes à responsabilité dans l'administration et le soutien devraient davantage être ouverts aux civils.

- **Accompagnement de la mobilité du personnel civil** (2 PVA, 11 sous-actions) :

Il s'agit, par exemple, d'améliorer l'accompagnement social et financier de la mobilité du personnel civil, notamment en perfectionnant les dispositifs existants de prise en compte de la situation familiale des agents pour les mobilités sur les postes difficiles à pourvoir ou stratégiques, ou en consacrant prioritairement le bénéfice de l'indemnité temporaire de mobilité (ITM) à ces mobilités.

- **Connaissance mutuelle et vivre ensemble** (3 PVA, 9 sous-actions) :

Il serait notamment souhaitable d'améliorer les formations initiales pour renforcer la connaissance mutuelle des militaires et des civils, de favoriser l'acculturation lors de l'accueil et de la prise de poste et de développer l'organisation du travail en mode projet. En outre, un parrainage croisé civil-militaire pourrait être généralisé pour tout nouvel arrivant à la défense lors de sa première affectation.

- **Politique de communication et identité défense** (4 PVA, 15 sous-actions) :

Il conviendrait, parmi d'autres actions, de réorienter la politique de communication ministérielle sur la complémentarité PM/PC et d'améliorer la reconnaissance du personnel civil. Par ailleurs, le lien social pourrait être renforcé par la création d'une forme de comité d'entreprise en créant par exemple un forum ministériel d'entraide et de petites annonces pour le personnel militaire et civil. Enfin, la mise en place d'une politique ministérielle de la responsabilité sociale de l'Etat (RSE) ainsi que la définition d'une marque employeur permettraient de promouvoir une identité commune défense.

*

* *

Les 22 pistes et voies d'action, regroupées dans cinq domaines d'action de politique ministérielle et déclinées en 76 sous-actions, ont pour objectif prioritaire de renforcer les liens entre le personnel militaire et le personnel civil. Elles répondent à un triple enjeu : celui de la satisfaction des besoins au regard des missions, celui de la motivation du personnel, indispensable au bon fonctionnement des structures et celui de l'image du ministère dont dépendent le recrutement et la fidélisation de la ressource humaine.

A cette fin, il convient d'améliorer la connaissance mutuelle des militaires et des civils et d'apporter la plus grande visibilité sur le rôle et la place de chacun, de renforcer la complémentarité et la cohésion entre les différentes populations du ministère autour d'un objectif fédérateur pour l'accomplissement de la mission de défense.

La qualité des liens entre militaires et civils est le reflet de la bonne santé du « lien armée-Nation », dans la mesure où celui-ci renvoie à la relation entre les forces armées et la société dont elles sont issues.