



**Enseignement général**  
**Module « Ressources humaines »**

Synthèse de la conférence sur le thème de

**« Personnel de la défense et dialogue social »**

prononcée par le contrôleur général des armées Jacques ROUDIERE, directeur de la fonction militaire et du personnel civil, le jeudi 3 novembre 2005

## Fiche documentaire

1 - Conférence de ressources humaines « personnel de la défense et dialogue social » prononcée par le contrôleur général des armées Jacques ROUDIERE, directeur de la fonction militaire et du personnel civil, le jeudi 3 novembre 2005 ;

2 – 20051103\_RHDéfense\_Roudière\_Triquet.doc ;

3 – Capitaine de corvette (marine) TRIQUET Christophe (France) ;

4 – 3 novembre 2005 ;

5 - Division C ;

6 - Compte-rendu de la conférence de Ressources Humaines n°1 ;

7 - Le conférencier a montré qu'avec l'entrée en LOLF la masse salariale devient le critère de gestion principal des ressources humaines (RH) du ministère. Après avoir rappelé les caractéristiques de la professionnalisation, nouveau contexte du ministère, l'exposé aborde ensuite les différents domaines d'action des RH pour présenter enfin les enjeux majeurs actuels et à venir.

8 - Mots clefs : masse-salariale, professionnalisation, approche-métier, statut, personnel-civil.



# ENSEIGNEMENT GENERAL MODULE RESSOURCES HUMAINES

COLLEGE INTERARMEES  
DE DEFENSE  
CC TRIQUET (C1)

Synthèse de la conférence sur le thème de

## « Personnel de la défense et dialogue social »

prononcée par le contrôleur général des armées Jacques ROUDIERE, directeur de la fonction militaire et du personnel civil (DFP), le jeudi 3 novembre 2005

Les responsabilités du DFP sont la définition et le pilotage de la politique des ressources humaines (RH) au sein du ministère de la Défense. Le domaine des RH est directement concerné par la mise en place de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) car avec cette loi la masse salariale devient désormais le critère de gestion majeur du ministère. Après avoir rappelé les caractéristiques de la professionnalisation, nouveau contexte du ministère, l'exposé abordera les domaines d'action des RH et enfin les enjeux majeurs actuels et à venir.

### 1. Caractéristiques de la professionnalisation

Les armées ont réduit leur format de 20,5 % depuis qu'elles sont entrées dans la logique de la fin de la conscription et ont adopté comme principe l'emploi des militaires dans les tâches opérationnelles et des civils dans les tâches de soutien. Ce remplacement de 200.000 appelés par 80.000 engagés et la suppression de 16.000 cadres se nomment dépyramidage.

Le mouvement de restructuration a également impliqué une mobilité importante et un abandon d'emprises territoriales, mesures souvent traumatisantes pour le personnel civil qui est dans une logique plus sédentaire.

Par ailleurs, avec la professionnalisation, il faut pouvoir attirer la ressource qui correspond à nos besoins sur un marché de plus en plus tendu et ouvert à la concurrence. La Défense est le premier recruteur du pays (30.000 personnes par an) mais elle doit également en reclasser chaque année 30.000 autres car une grande partie du personnel est à vocation courte. Ceci constitue une différence avec la fonction publique civile où les carrières durent 40 ans.

### 2. Domaines d'action des RH

#### 2.1. Recruter

Pour le personnel civil les flux sont de 1.500 personnes par an, ce qui est faible et comparable à la fonction publique civile. Pour les militaires, le recrutement est aisé (2 candidats par poste de militaire du rang) mais fragile. Il faut donc être attractif et dans ce domaine nos atouts sont les JAPD, véritables salons de recrutement. Cependant leur existence ne doit pas empêcher de réaliser des campagnes de publicité, complémentaires voire même essentielles.

Pour le recrutement des réservistes, il s'agit d'un jeu à trois entre l'intéressé, la Défense et l'employeur. Pour un objectif de 94.000 personnes en 2015, nous en sommes actuellement à 44.000 personnes avec des contrats de 19 jours en moyenne.

#### 2.2. Fidéliser

Pour répondre à cette problématique qui est celle de toute entreprise, il existe en management global un unique levier : le revenu. Ensuite tous les autres leviers relèvent du management local c'est à dire de la qualité du commandement.

Fidéliser c'est aussi consolider l'institution en travaillant sur les statuts particuliers dans les domaines du recrutement, de l'avancement et de la reconversion pour passer des 107 statuts actuels à 50 statuts. A ce travail de rédaction s'ajoute celui du dimensionnement budgétaire.

### **2.3. Reconvertir**

Cet aspect sera traité dans la conférence du général de brigade de Saint Salvy, de la DFP.

## **3. Enjeux majeurs présents et à venir**

### **3.1. L'entrée en LOLF dans de bonnes conditions**

La LOLF a supprimé la pyramide budgétaire, imposant ainsi de trouver un nouveau repère de gestion : la masse salariale, c'est à dire l'ensemble des crédits pour payer le personnel. Ce nouveau repère implique la reconstruction du système d'avancement.

Chez le personnel civil, la solution retenue a été la suppression des éléments d'avancement dans les statuts et la mise en place de ratios. Pour les militaires, le principe retenu a été la mise en place d'une pyramide fonctionnelle - c'est à dire le recensement du nombre d'emplois par niveau fonctionnel ou de responsabilité - et d'un avancement automatique au sein d'un même niveau ou au choix entre deux niveaux différents.

Par ailleurs pour bien connaître la masse salariale, la méthode consiste à mettre en liaison les différents systèmes d'information des armées pour constituer une base de donnée commune.

Enfin, les différents responsables de programme - qui sont les employeurs - demanderont une main d'œuvre plus qualifiée donc il faudra adopter une approche métier pour passer d'un système qui reposait sur des statuts et des garanties à un système reposant sur une logique de compétences, de formation et de capacités à évaluer.

### **3.2. Les statuts**

Pour la rédaction des 50 statuts particuliers, les principales orientations retenues sont la mise en accord les 11 niveaux de la pyramide fonctionnelle avec les 16 niveaux de la pyramide hiérarchique, l'amélioration de la lisibilité des conditions de recrutement et l'amélioration de la reconversion du personnel car aujourd'hui seule une personne sur deux retrouve un emploi.

### **3.3. La place du personnel civil**

Les 80.000 personnes réparties entre ouvriers d'Etat, titulaires et contractuels ont vocation à tenir des fonctions logistiques.

Un élément préoccupant est, pour le personnel soumis aux nombreuses mesures de restructuration, le passage d'une logique d'objectif professionnel à une logique de sauvegarde de son poste. De plus, le recrutement des civils est insuffisant et oblige à combler les postes par des militaires.

Enfin, soulignons que désormais le critère projection ou soutien n'est plus adéquat pour la répartition des postes entre civils et militaires.

### **Avis du rédacteur**

Cet exposé très complet abordait non seulement des notions techniques pointues sur la gestion des RH mais également des préoccupations concrètes qui intéressent tout cadre supérieur du ministère.

En effet, dans ce contexte de pression budgétaire sur la masse salariale, la motivation forte et durable de l'ensemble du personnel est une condition d'efficacité donc un véritable enjeu.

Si la LOLF a entraîné de nouvelles exigences, elle laisse également à tous des moyens pour agir puisqu'en dehors du revenu, levier d'action de niveau DFP, tous les leviers d'action sont de niveau local et relèvent de la qualité du commandement.