



DIRECTION DE LA FONCTION MILITAIRE ET DU PERSONNEL CIVIL : mission de coordination et d'expertise.

**INSTRUCTION N° 100438/DEF/SGA/DFP relative à l'organisation et aux processus de la fonction « ressources humaines » en régime loi organique relative aux lois de finances.**

*Du 15 mai 2006.*

NOR D E F P 0 6 5 0 9 7 4 J

*Pièces jointes :*

Trois annexes.

*Mot(s) clef(s) :* ORGANISATION — RESSOURCES HUMAINES

*Classement dans l'édition méthodique :* BOEM n° 110

*Référence de publication :* Texte inséré au BOC/PP, 2006, texte 2.

SOMMAIRE.

1. INTRODUCTION.....	41
1.1. Les objectifs.....	41
1.2. Les principes.....	41
2. ORGANISATION DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES.....	41
2.1. Les acteurs de la fonction ressources humaines. ....	42
2.1.1. Les acteurs relevant de la logique organique.....	42
2.1.1.1. Les acteurs institutionnels de la fonction ressources humaines. ....	42
2.1.1.2. Le responsable organique, pourvoyeur de compétences .....	42
2.1.1.3. Le gestionnaire de ressources humaines.....	43
2.1.1.4. Le responsable de l'organisme d'emploi.....	43
2.1.2. Les nouveaux acteurs liés à la mise en œuvre de la loi organique relative aux lois de finances. ....	43

2.1.2.1. Le responsable de programme, employeur de personnel.....	43
2.1.2.2. Le responsable de budget opérationnel de programme. ....	44
2.2. Les instances du dialogue central.....	44
2.2.1. Le comité de gestion.....	44
2.2.2. Le comité des ressources humaines.....	44
3. MISE EN OEUVRE DES PROCESSUS D'UNE GESTION PARTAGÉE DES RESSOURCES HUMAINES.....	45
3.1. L'expression des besoins prévisionnels est menée en cohérence avec les travaux de programmation.....	45
3.2. La consolidation et la validation des besoins de l'année suivante en cohérence avec les travaux de construction budgétaire.....	45
3.3. Une préparation du projet de loi de finances menée conjointement à la détermination des besoins en ressources humaines de l'année considérée.....	46
3.4. La satisfaction des besoins par le gestionnaire de ressources humaines. ....	47
3.5. La gestion des aléas en cours d'exercice annuel. ....	47
3.6. La gestion des effectifs et la réorientation des crédits de dépenses de personnel. ....	47
3.7. La gestion administrative du personnel .	48
3.8. La gestion statutaire et professionnelle du personnel. ....	48
3.8.1. Les travaux de notation, d'avancement, de décoration et de discipline. ....	48
3.8.2. La mobilité et la disponibilité du personnel. ....	48
3.8.3. La formation du personnel. ....	48
3.8.4. Le contrôle financier des actes d'engagement de dépenses de personnel. ....	48
3.9. Arbitrages des différends entre employeurs et gestionnaires.....	49
4. LE PILOTAGE DES EFFECTIFS, DES EMPLOIS, DES COMPÉTENCES ET DE LA MASSE SALARIALE. ....	49

<b>4.1. Le pilotage de la consommation du plafond ministériel d'autorisation des emplois dans le respect de la masse salariale. ....</b>	<b>49</b>
4.1.1. <i>La ventilation des emplois. ....</i>	49
4.1.2. <i>Les suivis de gestion. ....</i>	49
4.1.3. <i>Le contenu du suivi de gestion. ....</i>	49
4.1.4. <i>Le bilan de la gestion. ....</i>	50
<b>4.2. Le pilotage des compétences. ....</b>	<b>50</b>
<b>5. DIALOGUE AVEC LES PARTENAIRES SOCIAUX. ....</b>	<b>50</b>
<b>6. ÉVALUATION DU PRÉSENT DISPOSITIF. ....</b>	<b>50</b>

### ANNEXES.

I. Les macro-processus de la fonction des ressources humaines des rythmes et des calendriers distincts. ....	51
II. Calendrier général indicatif des processus des ressources humaines. ....	52
III. Modèle indicatif de convention des ressources humaines entre responsables de programme et responsables organiques souscrite en application de l'instruction ministérielle relative à l'organisation et aux processus de ressources humaines en régime de la loi organique relative aux lois de finances. ....	53

## 1. INTRODUCTION.

### 1.1. Les objectifs.

La présente instruction a pour objet de préciser les attributions des différents acteurs de la fonction ressources humaines (RH) au sein du ministère de la défense, dans un cadre régi par la loi organique n° 2001-692 du 1<sup>er</sup> août 2001 (BOC, p.4534; BOEM 410\*) modifiée relative aux lois de finances (LOLF) .

Prenant en compte les responsabilités par ailleurs définies, elle pose les principes d'une juxtaposition cohérente des deux logiques en présence, l'une organique et l'autre inhérente à la nouvelle structuration en « missions », « programmes », « actions », « sous-actions » et « budgets opérationnels de programme ».

Cette mise en cohérence intervient par :

- une identification des rythmes et calendriers de la fonction RH ;
- une évolution des attributions des acteurs traditionnels de la fonction RH et une détermination du rôle des nouveaux acteurs dans ce nouveau cadre ;

— la définition des processus d'une gestion partagée des ressources humaines, reposant sur un dialogue renforcé.

Les présentes dispositions s'appliquent à l'ensemble des directions, états-majors, délégations, services et organismes en charge d'animer, de produire ou de contribuer à l'élaboration d'actes de gestion des ressources humaines civiles et militaires.

### 1.2. Les principes.

Les principes directeurs, qui ont prévalu dans l'élaboration de la présente instruction, sont :

— la nécessité d'une politique de gestion des ressources humaines qui pourvoit aux besoins capacitaires des armées et formations rattachées en personnel motivé, qualifié et performant ;

— le développement d'une gestion des ressources humaines moderne, décloisonnée, fondée sur la gestion des compétences et entièrement tournée vers les objectifs à atteindre ;

— le respect des dispositions statutaires, garant de l'équité de traitement des personnels de même corps et gage de la cohésion des forces armées ;

— le respect du plafond d'autorisation des emplois rémunérés fixé au ministère de la défense et de la masse salariale associée.

Ces principes s'appuient sur une harmonisation des règles de gestion entre les différents programmes dans le triple objectif de préserver la cohérence d'ensemble de la politique générale des ressources humaines du ministère, d'éviter tout phénomène de rupture avec les modes de gestion passés, tout en saisissant les opportunités offertes par la LOLF.

L'organisation et les règles définies ci-après doivent permettre aux différents intervenants d'exercer en toute complémentarité la plénitude de leurs attributions et d'inscrire leur action dans le cadre de la politique générale du personnel civil et militaire et du cadre normatif associé.

## 2. ORGANISATION DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES.

Cette organisation, résultant d'une juxtaposition de l'architecture organique du ministère et de la structure en « missions », « programmes », « actions », « sous-actions » et « budgets opérationnels de programme » prévue par la LOLF, doit permettre une intervention différenciée et graduée des différents acteurs au cours des cinq macro-processus de la fonction RH :

- la politique générale des ressources humaines ;
- la planification des moyens ;
- la programmation ;

- la construction budgétaire annuelle ;
- le pilotage et la gestion annuels.

Ces grandes phases, aux rythmes et calendriers différents, sont détaillées en annexe I.

## 2.1. Les acteurs de la fonction ressources humaines.

Certains des acteurs de la fonction ressources humaines s'inscrivent dans une logique organique, d'autres résultent de la mise en œuvre de la LOLF. Quelques-uns enfin cumulent les rôles. Leur niveau d'intervention varie selon l'espace-temps considéré.

### 2.1.1. Les acteurs relevant de la logique organique.

#### 2.1.1.1. Les acteurs institutionnels de la fonction ressources humaines.

Le secrétaire général pour l'administration assiste le ministre de la défense dans tous les domaines de l'administration générale du ministère, et notamment en matière sociale et de ressources humaines. Il exerce ces attributions par l'intermédiaire de la direction de la fonction militaire et du personnel civil.

A ce titre, la direction de la fonction militaire et du personnel civil est chargée, en liaison avec les états-majors, directions et services intéressés, d'élaborer, de proposer au ministre et de mettre en œuvre la politique générale du personnel civil et militaire de la défense.

Dans le cadre de la préparation, de la gestion et de l'exécution de la loi de finances, cette direction assure la synthèse des questions relatives aux prévisions, au suivi et aux évolutions des effectifs. Elle met en place le dispositif normatif des ressources humaines et garantit la cohérence de la gestion des ressources humaines du ministère. Elle assure les relations avec les organisations syndicales représentatives pour l'ensemble du ministère.

Par l'action de la direction des affaires financières, le secrétaire général pour l'administration anime les travaux de construction budgétaire et de gestion financière auxquels sont étroitement liées les problématiques de la gestion des ressources humaines.

Il assiste le ministre dans la veille du respect du plafond ministériel d'autorisation des emplois et de la masse salariale du ministère.

Le chef d'état-major des armées assiste le ministre en matière d'organisation générale des forces, de choix capacitaires, de préparation et d'emploi. A ce titre, il est notamment responsable, dans le cadre de la programmation, de la définition du format d'ensemble des armées à laquelle participe le secrétaire général pour l'administration. Il participe à la détermination de la politique générale du personnel civil et militaire élaborée et mise en œuvre par le secrétaire général pour l'administration.

Le délégué général pour l'armement assiste le ministre en matière de recherche, de réalisation d'équipements des forces et de politiques technique et industrielle. Il participe à la définition de la réglementation générale concernant le personnel de la défense et de celle propre au personnel de la délégation.

Le directeur général de la gendarmerie nationale est responsable de l'élaboration et de la programmation des moyens de son institution.

Ces attributions confèrent donc à ces quatre grands subordonnés du ministre, par ailleurs responsables de programme, une place toute particulière dans le traitement des grandes problématiques de la politique des ressources humaines.

Ils animent les travaux s'inscrivant dans les trois premières phases de la fonction des ressources humaines sus-mentionnées.

#### 2.1.1.2. Le responsable organique, pourvoyeur de compétences

La notion de responsable organique s'applique aux autorités disposant d'une relative autonomie organisationnelle, recrutant et gérant une population (corps) spécifique. Sont ainsi qualifiés le délégué général pour l'armement et le directeur général de la gendarmerie nationale par ailleurs acteurs institutionnels et responsables de programme, les chefs d'état-major d'armée et directeurs centraux des services placés sous l'autorité du chef d'état-major des armées, le directeur général de la sécurité extérieure et le directeur du service infrastructure de la défense.

Chargé de la déclinaison de la politique générale des ressources humaines au sein des corps statutaires qui relèvent de sa compétence, le responsable organique propose au ministre les mesures relatives à l'évolution de ces corps, à l'avancement et au recrutement du personnel concerné.

Responsable de la cohérence organique de son armée, délégation ou service, il participe aux travaux de planification et de programmation des moyens et du format correspondant. Il est en outre responsable de la préparation des forces, de leur maintien en condition opérationnelle, de la formation, du moral et de la discipline de son personnel. Il veille à la condition de celui-ci.

Dans le cadre des travaux de planification et de programmation, il intègre ses besoins propres mais également ceux qu'il honore par ailleurs. Ceux-ci sont exprimés quantitativement et qualitativement. Pourvoyeur de compétences, son action peut donc s'étendre au-delà de sa sphère propre et comporter des consé-

quences pour des entités internes ou externes à la Défense.

Pour ce faire, il dispose d'un gestionnaire de ressources humaines.

#### *2.1.1.3. Le gestionnaire de ressources humaines.*

Sous l'autorité du responsable organique dont il relève, et par la mise en œuvre de processus de gestion dont la portée peut être annuelle ou pluriannuelle, le gestionnaire de ressources humaines pourvoit aux besoins identifiés et assure la gestion individuelle (gestion administrative, traitement des situations individuelles, parcours professionnels ...) et collective (gestion statutaire, élaboration de la réglementation, gestion des effectifs ...) des personnels.

La satisfaction des besoins en ressource humaine civile intervient<sup>(1)</sup> selon une approche transversale au ministère. Elle relève de la direction de la fonction militaire et du personnel civil et des autorités déconcentrées, ayant reçu, par le ministre de la défense, délégation de certains pouvoirs en matière d'administration et de gestion de personnel civil.

Les besoins en personnel militaire portent sur le périmètre propre à l'armée, la direction, la délégation ou le service considéré(e) mais aussi sur les emplois à satisfaire dans les organismes inter-armées, dans un autre programme du ministère ou dans un autre département ministériel. Ils sont satisfaits par les directions de personnel militaire.

Par l'expertise dont il dispose sur la ressource humaine relevant de sa compétence<sup>(2)</sup>, le gestionnaire de personnels fournit au responsable organique tous les éléments d'appréciation portant sur la déclinaison de la politique générale des ressources humaines et sur la programmation. Il procure également aux responsables de programme et aux responsables de budget opérationnel les informations nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités, notamment dans le cadre de la construction budgétaire, du suivi et du pilotage de la consommation du plafond ministériel d'autorisation des emplois et de la masse salariale associée.

Par l'analyse qu'il conduit sur les emplois, la ressource humaine gérée et les marges autorisées par le cadre statutaire, le gestionnaire de personnel éclaire ces responsables sur l'opportunité ou la compatibilité des éventuelles perspectives d'évolution de la structuration des emplois ou des projets de réorientation de crédits de dépenses de personnel.

(1) A l'exception de certains personnels civils de la direction générale dell'armement (DGA) et du personnel civil de la direction générale de la sécurité extérieure (DGSE).

(2) La direction de la fonction militaire et du personnel civil (DFP) pour le personnel civil et les directions de personnels pour le personnel militaire

Interlocuteur privilégié de la direction de la fonction militaire et du personnel civil, le gestionnaire de ressources humaines constitue le socle de l'organisation de la fonction RH. Il veille en permanence à l'équité de traitement des personnels d'un même corps, et ce, quel que soit leur programme d'appartenance. Il compte parmi les acteurs prépondérants en matière de cohérence et d'efficacité de la gestion des ressources humaines du ministère de la défense.

#### *2.1.1.4. Le responsable de l'organisme d'emploi.*

Le responsable de l'organisme d'emploi cumule l'autorité hiérarchique et fonctionnelle sur un organisme local ou déconcentré. De premier niveau, il dirige par exemple un établissement, une direction, un état-major. De deuxième niveau, il commande notamment une région, un grand commandement opérationnel. Il contribue à la gestion des ressources humaines conformément aux attributions qui lui sont reconnues selon la logique organique.

#### *2.1.2. Les nouveaux acteurs liés à la mise en œuvre de la loi organique relative aux lois de finances.*

Les responsables de programme (RPROG) et de budget opérationnel de programme (RBOP) veillent à l'optimisation de la performance des actions qu'ils conduisent. A ce titre, ils disposent d'une certaine autonomie de gestion qu'ils mettent en œuvre dans le cadre de la politique générale des ressources humaines définie et dans le respect du dispositif normatif associé. Les rôles et responsabilités de ces acteurs dans la gestion et l'exécution de la loi de finances sont précisés par les dispositions ministérielles régissant les procédures et règles de gestion générales applicables à la gestion des crédits et autorisations d'emploi.

##### *2.1.2.1. Le responsable de programme, employeur de personnel.*

En charge de la performance de son programme, cette autorité contribue à la mise en adéquation d'une ressource humaine et du besoin par son implication dans l'analyse et le suivi de la dimension qualitative des emplois et de son personnel.

En liaison avec le responsable organique et pour le périmètre qui le concerne, il adresse au gestionnaire de ressources humaines le descriptif qualitatif et quantitatif des besoins identifiés en programmation. Il veille à l'adéquation de son personnel à son besoin.

Sur la base de l'agrégation des éléments fournis par ses responsables de budget opérationnel, le responsable de programme intervient sur l'ensemble des questions touchant à la construction budgétaire et à l'exécution de son programme. Il procède au pilotage des emplois et des crédits de dépenses de personnel qui lui sont con-

fiés, dans le cadre des dispositions fixées au niveau ministériel.

Il adresse à l'échelon ministériel les informations nécessaires au suivi et au pilotage global des effectifs, des emplois et des crédits de dépenses de personnel.

#### *2.1.2.2. Le responsable de budget opérationnel de programme.*

Le responsable de BOP intervient exclusivement dans le cadre de l'annualité budgétaire (construction, suivi et pilotage des emplois et de la masse salariale) et situe son action dans le cadre fixé en programmation par le responsable de programme et le responsable organique.

Il communique au responsable de programme l'ensemble des éléments ressortissant à son domaine de compétence. Selon la structuration des programmes, il peut également être conduit à compter parmi les correspondants directs de la direction de la fonction militaire et du personnel civil, en matière de décompte des emplois et des effectifs.

Il entretient un dialogue régulier avec le gestionnaire des ressources humaines qui lui fournit les éléments d'information sur les déterminants RH de la masse salariale et sur les possibilités offertes par le cadre statutaire. Il bâtit ainsi ses projets d'évolution de la structuration des emplois ou de réorientation de crédits de personnel.

## **2.2. Les instances du dialogue central.**

Sous réserve des attributions des acteurs institutionnels cités au point 2.1.1.1 en matière de ressources humaines, de format et d'organisation, le dialogue central portant sur les ressources humaines est mené au sein de deux instances, le comité de gestion et le comité des ressources humaines.

### *2.2.1. Le comité de gestion.*

Le comité de gestion se réunit sous la présidence du ministre ou de son représentant. Le chef d'état-major des armées, le délégué général pour l'armement, le secrétaire général pour l'administration, les chefs d'état-major, le directeur général de la gendarmerie nationale, le délégué aux affaires stratégiques, le chef du contrôle général des armées, le directeur de la fonction militaire et du personnel civil et le directeur des affaires financières sont membres du comité de gestion.

Ce comité est compétent pour l'ensemble des questions relatives à la gestion des ressources du ministère.

Cette instance garantit collégalement la cohérence d'ensemble de la gestion du plafond ministériel d'autorisation des emplois rémunérés. Elle a tout particulièrement vocation à rendre ou à préparer les arbitrages RH de niveau supra-programme qui portent sur les points

qui n'ont pu être résolus tant par le dialogue inter-programmes qu'au sein du comité des ressources humaines.

### *2.2.2. Le comité des ressources humaines.*

Il est institué un comité des ressources humaines. Présidé par le directeur de la fonction militaire et du personnel civil, il réunit les représentants des acteurs institutionnels, des responsables de programmes et des responsables organiques, pourvoyeurs de compétences. Le directeur des affaires financières est également membre de cette instance. Le contrôle général des armées peut prendre part aux réunions de travail de ce comité.

Ce comité se réunit selon une périodicité bimensuelle. Les séances préparatoires aux réunions du comité de gestion sont programmées en conséquence.

La compétence du comité des ressources humaines s'exerce sur :

- l'étude des questions portant sur les processus relatif :
  - au recrutement ;
  - à la gestion des carrières ;
  - à la formation ;
  - à la gestion des compétences ;
  - à la reconnaissance de la performance ;
  - à la condition des personnels ;
  - à la rémunération ;
  - à la mobilité professionnelle ;
  - à la reconversion ;
  - à l'accompagnement social ;
- l'élaboration et la modernisation des dispositifs normatifs (référentiels, systèmes d'information...) ;
- l'étude des problématiques de gestion des ressources humaines (GRH) en lien avec la préparation et l'exécution de la loi de finances ;
- le suivi des effectifs et les propositions de pilotage soumises au comité de gestion ;
- le fonctionnement de la gestion des ressources humaines :
  - l'organisation et la répartition des responsabilités entre les différents acteurs de la fonction RH ;
  - la performance de la fonction RH ;
- l'animation du dialogue de gestion RH ;
- la préparation des conférences de gestion des ressources humaines organisées par la direction générale de l'administration et de la fonction publique ;

— la préparation ou le rendu d'arbitrages RH portant sur des différends que le dialogue conduit entre employeur et pourvoyeur de compétences n'aura pas permis de résoudre.

Il valide les projets de convention évoqués au point 3 ci-après.

Des séances extraordinaires sont organisées dès lors que la nature ou l'urgence de certains dossiers le justifie.

### 3. MISE EN OEUVRE DES PROCESSUS D'UNE GESTION PARTAGÉE DES RESSOURCES HUMAINES.

Le périmètre de la gestion des ressources humaines dépasse celui de la seule gestion du personnel ou des effectifs. Il intègre la définition du besoin, qui relève de l'employeur, et la dimension budgétaire en liaison étroite avec les services financiers. La mise en cohérence de ces domaines étroitement liés ne peut être obtenue que par un processus itératif.

Les modalités pratiques de ce dialogue sont, en inter-programmes, déterminées dans une convention dont un canevas est proposé en annexe III. Elles sont mises en œuvre selon le calendrier de travail présenté en annexe II. Cette convention est établie entre le responsable de programme et le pourvoyeur de compétences ou le gestionnaire de ressource humaine, en conformité avec les dispositions générales de la présente instruction. Elle est validée par le comité des ressources humaines.

Les conventions en vigueur antérieurement à la parution de la présente instruction sont adaptées en tant que de besoin au contexte LOLF et aux principes définis dans le présent document. Réactualisées, elles sont présentées au comité des ressources humaines pour validation.

Les principes qui régissent ce lien employeur/pourvoyeur de compétences en inter-programmes sont également respectés au sein des programmes. Dans ce dernier cas, leur formalisme relève du responsable de programme considéré.

#### 3.1. L'expression des besoins prévisionnels est menée en cohérence avec les travaux de programmation.

Le responsable de programme <sup>(3)</sup> traduit à l'adresse du gestionnaire des ressources humaines les éléments de programmation en une expression de besoins quantitatifs et qualitatifs. Ces derniers sont formalisés dans des plans d'organisation prévisionnels et/ou des schémas directeurs RH.

---

(3) Ou le responsable de BOP par délégation.

Réactualisée chaque année, cette prévision pluriannuelle est glissante sur cinq années. Ces besoins sont formulés en équivalents temps plein travaillé (ETPT) par catégories de personnel<sup>(4)</sup>. Pour les besoins de la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC), les variations au sein de chaque métier<sup>(5)</sup> sont détaillées par niveau fonctionnel et, le cas échéant, par grade ou groupe de grade souhaité.

Cette expression de besoin donne lieu à une concertation préalable avec le gestionnaire de ressources humaines pour en apprécier les conditions de faisabilité et veiller à sa cohérence avec les principes de la gestion des ressources humaines.

Pour les besoins de l'année N, ce processus d'expression des besoins prévisionnels, préalable aux travaux de construction budgétaire, doit aboutir au terme de l'année N-2.

#### 3.2. La consolidation et la validation des besoins de l'année suivante en cohérence avec les travaux de construction budgétaire.

Le processus conduisant à l'expression ferme des besoins pour l'année N débute au premier trimestre de l'année N-1 et se conclut après le vote de la loi de finances.

Toute expression de besoin donne lieu à une concertation préalable avec le gestionnaire de ressources humaines pour en approfondir la description, prendre en compte la situation et les possibilités de la ressource, identifier d'éventuelles particularités du besoin (compétences, expérience souhaitée, ...) et définir les conséquences sur la masse salariale. Le responsable de programme<sup>(6)</sup> reste seul compétent pour apprécier l'opportunité du besoin.

Cette demande de satisfaction d'emploi s'accompagne d'éléments justificatifs, selon le cas un document d'organisation, une fiche emploi-type ou une fiche de poste, précisant notamment les compétences requises, le niveau, le grade<sup>(7)</sup>, la durée d'affectation. L'identification des besoins se fonde sur une analyse « métier ».

Ce dialogue vaut également en cas de besoin dont le niveau serait inférieur à celui établi en prévisionnel. Dans ce cas qui doit rester exceptionnel, l'analyse de faisabilité porte sur les possibilités de réorientation des

---

(4) Selon les catégories de personnel identifiées dans le plafond d'autorisation des emplois

(5) A titre transitoire, selon la nomenclature propre aux gestionnaires de ressources humaines. La nomenclature du référentiel des emplois de la défense leur sera substituée lors de sa mise en application.

(6) Ou le responsable de BOP par délégation

(7) Le cas échéant.

personnels que le gestionnaire des ressources humaines pourra proposer.

Dans tous les cas de projet d'évolution significative portant notamment sur la structuration des emplois ou des effectifs de l'année suivante, le responsable de programme doit obtenir l'accord du comité de gestion, garant de la cohérence d'ensemble de la gestion du budget et des emplois du ministère.

Ces phases de concertation s'intègrent dans le cadre de la procédure budgétaire. Les éléments d'analyse, qui en résultent, participent à la construction budgétaire du programme<sup>(8)</sup> (emplois, effectifs, crédits de personnel, demandes de mises en réserve éventuelles). Ces processus de confirmation du besoin et de construction budgétaire sont menés par itération.

Le processus se conclut après le vote de la loi de finances par une expression de besoins telle que prévue dans la convention précitée. Cette confirmation du besoin est signée d'une part, par la ou les autorités délégataires du responsable de programme telles qu'identifiées dans ladite convention, d'autre part, par le pourvoyeur de compétences ou le gestionnaire de personnel. Elle vaut engagement contractuel réciproque.

L'ensemble de ces échanges est conduit en cohérence avec la nomenclature et le calendrier d'élaboration des documents de programmation budgétaire initiale (PBI) et des documents prévisionnels de gestion (DPG).

Les éventuelles demandes exceptionnelles formulées au cours de l'année N en raison d'aléas sur les besoins (voir point 3.5.) respectent le même processus. En l'occurrence, le dialogue porte avant tout sur la faisabilité des affectations sollicitées et, si nécessaire, sur les marges d'aménagement possible du contenu des demandes.

Dans la suite du présent document, l'appellation « employeur » qualifiant le responsable de programme est étendue à ses délégataires, ayant contracté avec le pourvoyeur de compétences ou le gestionnaire des ressources humaines.

### 3.3. Une préparation du projet de loi de finances menée conjointement à la détermination des besoins en ressources humaines de l'année considérée.

Le responsable de programme définit sa stratégie, prépare et décline son projet de plafond d'emplois et de masse salariale en concordance et en cohérence avec le déroulement et les éléments du dialogue entretenu avec le gestionnaire de ressources humaines.

A cette occasion, il apprécie son besoin éventuel de mise en réserve de crédits qui lui permettra notamment de faire face aux réintégrations de droit et aux aléas de gestion. Il prend en compte la prévision d'impact des

(8) Cf point 3.3.

évolutions des déterminants RH de la masse salariale (avancement, flux ...).

Le projet de loi de finances est bâti selon la répartition des charges suivantes :

Sont imputés au budget opérationnel de programme de l'employeur :

— l'ensemble des dépenses relatives au personnel civil de son périmètre, en position d'activité rémunérée ou de mise à disposition, ou quittant son emploi sans perspective de retour, hors celles imputées sur le BOP « Accompagnement de la politique des ressources humaines » ;

— les dépenses de rémunération et d'indemnités de tout personnel militaire positionné sur un de ses emplois et quelle que soit sa position (y compris absence temporaire pour formation, opérations extérieures (OPEX), opérations intérieures (OPINT)<sup>(9)</sup>, maladie de courte durée, congés, ...);

— les dépenses de formation d'adaptation à l'emploi des militaires ;

— les dépenses liées aux réorganisations initiées par l'employeur.

Sont imputées au budget opérationnel de programme auquel est rattaché le gestionnaire de ressources humaines :

— les dépenses liées à la mobilité des militaires (aller et retour), hors restructurations initiées par l'employeur ;

— les dépenses de formation de cursus (initiale et continue) du personnel militaire ;

— les dépenses de rémunération et indemnités du personnel militaire lorsqu'il quitte son emploi sans perspective de retour (reconversion, chômage ...)<sup>(10)</sup> ;

— les dépenses de rémunération et indemnités du personnel militaire placé en position de non activité.

Sont imputées au budget opérationnel de programme "Accompagnement de la politique des ressources humaines" les dépenses concernant le personnel civil qui :

— résultent des restructurations (indemnité de départ volontaire et indemnité de dégageement des cadres) ;

— sont liées à la formation.

(9) Les surcoûts OPEX et OPINT relèvent quant à eux des BOP « Surcoûts liés aux opérations extérieures » et « Surcoûts liés aux opérations intérieures ».

(10) Le personnel militaire réintègre son BOP d'armée préalablement à son retour à la vie civile.

### 3.4. La satisfaction des besoins par le gestionnaire de ressources humaines.

Cette satisfaction de besoin intervient selon des modalités définies et développées dans le cadre du plan stratégique ministériel d'évolution de la gestion des ressources humaines. Ce schéma directeur, développé en liaison avec la direction générale de l'administration et de la fonction publique, contribue à la cohérence des processus RH du ministère avec les objectifs d'ensemble de la fonction publique.

Cette satisfaction de besoin s'inscrit donc dans le respect de la politique et des règles ainsi définies et de l'indispensable équité de traitement entre tous les personnels.

Le gestionnaire de ressources humaines dispose du libre choix quant au mode de satisfaction du besoin. Il engage ce processus avec l'anticipation nécessaire au respect des échéances fixées dans l'expression des besoins.

Dès lors que le gestionnaire de ressources humaines identifie le personnel destiné à satisfaire ce besoin, aucune considération, autre que celles portant sur l'habilitation et les compétences détenues, ne saurait être invoquée par l'employeur. Si le jeu des équilibres ne permet pas d'absorber en interne au budget opérationnel de programme un éventuel surcoût lié à cette affectation, priorité doit être accordée à l'obtention d'une solution d'ordre financier, au niveau du programme voire à celui du ministère. Si le recours à une mesure de GRH est incontournable, toute précaution doit être prise pour qu'elle n'engendre pas d'inéquité de traitement.

En outre, la ressource attribuée par le gestionnaire de ressources humaines doit être affectée sur les emplois identifiés par les fiches de poste correspondantes. Tout changement préalable à l'affectation, y compris dans la perspective d'une mobilité interne au programme, ne peut être opéré que d'un commun accord entre employeur et gestionnaire.

Lorsque le gestionnaire de ressources humaines rencontre des obstacles pouvant mettre en cause le respect des engagements contractuels réciproques :

- il intervient avec une anticipation suffisante pour préserver les objectifs de performance de l'employeur et les garanties statutaires,
- il se met en rapport avec ce dernier pour envisager des solutions alternatives.

L'impossibilité d'aboutir à une solution satisfaisante ou la contestation par une des parties des positions de son interlocuteur peut conduire à l'engagement du processus d'arbitrage évoqué au point 3.9.

### 3.5. La gestion des aléas en cours d'exercice annuel.

Les besoins de l'employeur peuvent se modifier en cours d'année, en fonction d'événements plus ou moins imprévisibles :

- décision ministérielle influant sur le besoin exprimé ;
- flux de départ de personnels supérieurs aux prévisions ;
- retours imprévus de personnels en application du principe de réintégration de droit d'un agent ;

Deux cas sont à considérer.

Dans la perspective d'une réduction du besoin initialement exprimé, l'employeur alerte le gestionnaire de ressources humaines pour une recherche commune de solution. Celle-ci doit préserver les intérêts des personnels engagés dans le processus d'affectation sans porter atteinte au niveau de performance du ou des programme(s) considéré(s).

Lorsque l'aléa génère une augmentation du besoin initialement exprimé, l'employeur procède à la description du besoin nouveau et se rapproche du gestionnaire de ressources humaines.

Dans le cas spécifique d'une réintégration de droit, le principe est de replacer l'agent dans le programme et l'établissement d'origine. Si l'agent souhaite toutefois intégrer un programme ou un établissement différent de celui dans lequel il était précédemment affecté, il peut, durant le délai de préavis, solliciter son service gestionnaire afin d'engager une procédure de mobilité.

### 3.6. La gestion des effectifs et la réorientation des crédits de dépenses de personnel.

Au cours de l'exécution du budget, et particulièrement à l'occasion des aléas mentionnés précédemment, un responsable de programme ou un responsable de budget opérationnel de programme peut envisager, après concertation avec ses responsables d'entité d'emploi, de réaliser son budget de dépenses de personnel avec un niveau d'effectif et de masse salariale inférieur aux prévisions, dans le but essentiel d'utiliser une partie de ces crédits à des dépenses relevant d'un autre titre.

Cette proposition de mouvement fait tout d'abord l'objet d'une concertation entre le responsable de budget opérationnel ou de programme et le gestionnaire de ressources humaines pour en apprécier les effets sur la gestion des RH.

En cas d'analyse favorable, cette proposition est transmise à la direction des affaires financières<sup>(11)</sup>. Elle

(11) Conformément aux dispositions ministérielles régissant les procédures et règles de gestion générales applicables à la gestion des crédits et des autorisations d'emploi du ministère de la défense pour l'exécution de la loi de finances.

est simultanément adressée à la direction de la fonction militaire du personnel civil qui fait connaître son avis sur l'impact que cette mesure pourrait avoir en termes de cohérence et de consommation du plafond ministériel d'autorisation des emplois.

### 3.7. La gestion administrative du personnel .

La gestion administrative ressortit au gestionnaire de ressources humaines sans pour autant lui être exclusive. Elle nécessite en effet une contribution du responsable de l'organisme d'emploi.

Ainsi, le dossier administratif du personnel est tenu et classé par le gestionnaire de ressources humaines<sup>(12)</sup>. Ce dernier adresse au responsable d'entité d'emploi toute copie de document qui lui est nécessaire pour un traitement rapide d'éventuelles demandes des personnels concernés ou de leur encadrement.

Ce responsable participe à la mise à jour de ce dossier administratif en veillant à instaurer les procédures lui permettant de transmettre aux services compétents :

- les bases d'éléments variables de paie (régime indemnitaire, ...) ;
- les prévisions d'absences, leur situation par rapport aux droits acquis, les absences constatées ;
- les changements dans la situation individuelle et familiale du personnel.

Les documents liés à la situation administrative du personnel (arrêtés, attestations, ...) sont établis par le gestionnaire de ressources humaines et transmis au personnel par l'intermédiaire des services du responsable de l'organisme d'emploi.

### 3.8. La gestion statutaire et professionnelle du personnel.

#### 3.8.1. Les travaux de notation, d'avancement, de décoration et de discipline.

Le gestionnaire de ressources humaines établit les directives relatives à la notation, l'avancement et aux décorations. Celles-ci, notamment :

- déterminent l'ensemble des critères à prendre en considération ;
- rappellent les dispositions statutaires normatives ;
- précisent les autorités concernées et leur rôle respectif ;
- fixent le calendrier des travaux.

L'employeur élabore la notation de ses agents selon ces directives et cet échancier. Il participe aux travaux d'avancement selon les modalités fixées.

Le gestionnaire de ressources humaines prépare les éléments de travail des commissions d'avancement<sup>(13)</sup> et organise ces instances.

Les décisions d'avancement sont transmises à l'employeur et au responsable de budget opérationnel, avec, le cas échéant, indication des incidences sur le glissement vieillesse technicité (GVT) positif. Elles ne doivent pas conduire à une mobilité imposée des personnels promus, sous réserve des dispositions applicables en matière de mobilité.

Le responsable de l'organisme d'emploi constitue les dossiers de propositions pour les décorations et initie les procédures disciplinaires. Ces dernières sont instruites selon les textes en vigueur.

#### 3.8.2. La mobilité et la disponibilité du personnel.

Les dispositions applicables à la gestion de la mobilité des personnels sont déterminées par le gestionnaire de ressources humaines. Leur mise en œuvre s'inscrit dans le cadre des objectifs fixés en matière de satisfaction des besoins formulés par l'employeur.

A la demande du pourvoyeur de compétences ou du gestionnaire de ressources humaines et en concertation avec lui, l'employeur rend disponible un personnel pour des besoins opérationnels impératifs (OPEX, OPINT) ou des besoins liés à la gestion de carrière de l'intéressé (formation...).

#### 3.8.3. La formation du personnel.

Le supérieur hiérarchique habilité assure les entretiens d'évaluation/formation et en conserve les comptes rendus. Les besoins de formation et d'évolution professionnelle qui sont identifiés au cours de ces entretiens sont satisfaits dans le cadre des orientations nationales :

- par le responsable d'entité d'emploi s'agissant des formations d'adaptation à l'emploi ou de développement des compétences afférentes à l'emploi ;
- d'un commun accord entre ce responsable et le gestionnaire de ressources humaines s'agissant des formations de cursus, des formations de préparation de concours, des souhaits d'évolutions ou de mobilité non liés à l'emploi occupé.

#### 3.8.4. Le contrôle financier des actes d'engagement de dépenses de personnel.

La liste des plans de gestion et des projets d'actes d'engagement de crédits de dépenses de personnel sou-

(12) Selon les cas, à l'échelon central ou dans un service décentralisé.

(13) Les commissions administratives paritaires (CAP) pour les personnels civils.

mis au visa ou à l'avis du contrôleur financier (CF) est définie par arrêté du ministre délégué au budget et à la réforme de l'Etat.

Les plans de gestion sont annuels et réactualisés chaque trimestre. Ils peuvent également être amendés en cours de gestion selon les modalités conjointement définies par le ministère de la défense et l'autorité chargée du contrôle financier. Les autres projets d'actes d'engagement sont soumis au gré des échéances des différents processus de gestion.

### 3.9. Arbitrages des différends entre employeurs et gestionnaires.

Lorsque l'employeur et le gestionnaire de ressources humaines ne parviennent pas à un accord sur une difficulté isolée ou récurrente de réalisation des objectifs, l'un et l'autre sont habilités à engager le processus d'arbitrage. Les acteurs institutionnels<sup>(14)</sup> en sont informés en tant que de besoin.

Cet arbitrage se situe à deux niveaux successifs.

Le premier s'établit soit au niveau du responsable de programme dont dépendent les deux parties, soit entre les deux responsables de programmes dont relève chacune des parties.

A défaut d'accord, le dossier est soumis au comité des ressources humaines. Si cette instance n'est pas en mesure de rendre un arbitrage sur la question, celle-ci est présentée en comité de gestion. Ce dernier statue ou soumet ce différend à l'appréciation du ministre.

## 4. LE PILOTAGE DES EFFECTIFS, DES EMPLOIS, DES COMPÉTENCES ET DE LA MASSE SALARIALE.

### 4.1. Le pilotage de la consommation du plafond ministériel d'autorisation des emplois dans le respect de la masse salariale.

Ce pilotage intervient selon trois phases, en application du principe de subsidiarité. Ces phases sont définies par les dispositions ministérielles régissant les procédures et règles de gestion générales applicables à la gestion des crédits et autorisations d'emploi.

Les caractéristiques du dialogue RH mené dans ce contexte sont précisées ci-après.

#### 4.1.1. La ventilation des emplois.

Le visa porté par l'autorité en charge du contrôle financier sur le document de programmation budgétaire initiale vaut notification des crédits et des emplois auprès des responsables de programme, des responsa-

bles de budget opérationnel de programmes et des gestionnaires de ressources humaines.

#### 4.1.2. Les suivis de gestion.

Les suivis de gestion s'appliquent aux emplois, aux effectifs et à la masse salariale.

Les premiers sont suivis selon la structuration LOLF (mission, programme, action, sous-action et budget opérationnel de programme). Les deuxièmes sont comptabilisés selon une double approche : la structuration LOLF ci-dessus et la structuration organique. La consommation de la masse salariale est suivie par budget opérationnel de programme.

Ces suivis de gestion sont présidés par le directeur des affaires financières. Ils associent le directeur de la fonction militaire et du personnel civil, les responsables de programme (crédits, emplois) assistés de leurs responsables de BOP ou leurs représentants. Les gestionnaires de ressources humaines (effectifs) y participent également en tant que de besoin. L'état-major des armées y est associé pour les questions portant sur le périmètre de la mission défense.

Quatre suivis de gestion<sup>(15)</sup> sont organisés chaque année. Le premier coïncide avec la préparation de la gestion. Les trois autres, respectivement organisés au début du printemps, de l'été et de l'automne, sont principalement destinés aux recalages des prévisions au regard des données de l'exécution et des éléments nouveaux éventuels.

Ces suivis de gestion préparent les réunions du comité de gestion et permettent de lui proposer les mesures d'adaptation des politiques, de ré-allocation des moyens et de révision des objectifs de performance.

#### 4.1.3. Le contenu du suivi de gestion.

Selon les termes de l'article 7 de la LOLF, les crédits ouverts sur le titre II de chaque programme constituent le plafond des dépenses de personnel. Spécialisés par programme, ces crédits sont assortis d'un plafond ministériel d'autorisation des emplois rémunérés par l'Etat.

Les suivis de la masse salariale et du plafond d'emplois reposent, en matière de gestion des ressources humaines, sur l'identification, la valorisation et l'actualisation des déterminants RH de la masse salariale. Chaque gestionnaire, dans son domaine de compétence, contribue auprès des responsables de budget opérationnel, à l'actualisation et à la réévaluation des

(14) SGA/DFP, CEMA, DGA, DGGN

(15) Conformément aux dispositions ministérielles régissant les procédures et règles de gestion générales applicables à la gestion des crédits et des autorisations d'emploi du ministère de la défense pour l'exécution de la loi de finances.

coûts moyens depuis le début de la gestion et en glissement annuel.

Afin de mettre en évidence les consommations acquises depuis le début de la gestion, celles prévues jusqu'à la fin de la gestion et les éventuelles marges de manœuvre identifiées, les recalages s'appuient sur l'actualisation :

- des mesures financières de portée générale ou toute mesure générale intéressant la rémunération,
- des coûts liés aux dépenses indemnitaires et catégorielles par catégorie d'emplois,
- des flux d'effectifs et de la consommation du plafond ministériel d'autorisation des emplois,
- des effets de noria et de structure associés à ces flux,
- du glissement vieillesse technicité (GVT) obtenu par la mise en œuvre ou la perspective de décisions RH impactant ce domaine.

L'analyse des écarts des différents déterminants par rapport aux hypothèses des DPG initiaux conduit à des propositions de mesures détaillées destinées à respecter les plafonds respectifs (emplois et masse salariale).

Pour répondre à ces nécessités, l'employeur, le gestionnaire des ressources humaines et le responsable de budget opérationnel de programme entretiennent un dialogue dont le rythme laissé à leur convenance doit néanmoins permettre de répondre aux échéances de suivis de gestion (comité de gestion, comité des ressources humaines et comité financier...).

Ce dialogue est notamment destiné :

- à faire le point sur les mouvements en cours et à résoudre les éventuelles difficultés rencontrées (résolution des cas et recherche d'améliorations pérennes) ;
- à étudier l'impact d'éventuelles évolutions statutaires et réglementaires ;
- à interpréter les données d'analyse et, éventuellement, à formuler les décisions à prendre ;
- à échanger sur les données de GPEEC (facteurs d'évolution pris en compte, faisabilité, ...).

#### 4.1.4. *Le bilan de la gestion.*

Le bilan de gestion prend la form :

- d'une mise à jour du tableau de bord ministériel des ressources humaines,
- d'un bilan de gestion préparé pour le premier suivi de gestion de l'année suivante.

Ce bilan éclaire sur :

- les problématiques-clés de la gestion,

— les écarts observés entre les prévisions et l'exécution, la préparation du rapport annuel de performance.

#### 4.2. **Le pilotage des compétences.**

Afin de poser les bases d'un pilotage efficace de la performance du programme, le responsable de programme, contribue au développement de la démarche qualitative portant sur les emplois et la ressource humaine correspondante.

Il anime notamment les processus :

- d'analyse des emplois ;
- d'identification des compétences requises ;
- de détermination des objectifs de formation d'adaptation à l'emploi ;
- d'évaluation de l'adéquation qualitative emploi/ressource.

#### 5. DIALOGUE AVEC LES PARTENAIRES SOCIAUX.

Les partenaires sociaux sont tenus informés des perspectives de gestion et du traitement des questions portant sur les ressources humaines. Ce dialogue intervient tant au sein des instances paritaires qu'au travers de réunions spécifiquement organisées par le ministre et la direction de la fonction militaire et du personnel civil. Le calendrier spécifique aux phases de dialogue touchant au processus de construction budgétaire est indiqué en annexe II.

#### 6. ÉVALUATION DU PRÉSENT DISPOSITIF.

Une évaluation du dispositif institué par la présente instruction sera conduite au terme de la première et de la deuxième année d'exercice par la direction de la fonction militaire et du personnel civil, en liaison avec les différents acteurs de la fonction ressources humaines ci-dessus identifiés.

La ministre de la défense,  
Michèle ALLIOT-MARIE.

## ANNEXE I.

### **LES MACRO-PROCESSUS DE LA FONCTION DES RESSOURCES HUMAINES DES RYTHMES ET DES CALENDRIERS DISTINCTS.**

#### 1. LA DÉFINITION DE LA POLITIQUE GÉNÉRALE DES RESSOURCES HUMAINES

L'élaboration et la mise en œuvre d'une politique générale des ressources humaines s'inscrit sur le long terme. La portée des différents dispositifs développés varie cependant selon leur nature. Ainsi, des statuts sont élaborés pour plusieurs décennies, une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences doit porter sur une période de trois à cinq années et, enfin, la cohérence des politiques de recrutement ou d'avancement peut, au besoin, être appréciée sur une annualité.

L'élaboration de la politique générale des ressources humaines requiert la définition de normes juridiques et de directives de gestion. Celles-ci contribuent notamment à l'équité de traitement des personnels, à la cohérence et au découplage de la gestion des ressources humaines entre les différentes entités du ministère.

#### 2. LA PLANIFICATION DES MOYENS .

Cette étape vise notamment à prévoir dans les grandes masses et à l'horizon de quinze années, le format en effectifs nécessaire à la satisfaction du contrat opérationnel. La planification est déclinée en périodes de programmation

#### 3. LA PROGRAMMATION DES MOYENS.

D'une portée de cinq à six années, chaque période de programmation constitue une étape contribuant à la réalisation du modèle d'armée retenu en planification.

Si la loi de programmation militaire identifie en volume les besoins en ressources humaines, les travaux menés dans ce cadre conduisent également à les décliner sur le plan qualitatif. Ils permettent aux responsables organiques, pourvoyeurs de compétences, et aux gestionnaires de ressources humaines de disposer d'une prévision des besoins pour les cinq années à venir. Une réactualisation annuelle de ces besoins peut intervenir selon l'évolution du contexte et par un dialogue soutenu entre les parties. Ainsi sont élaborés les documents prévisionnels d'organisation RH.

C'est dans le cadre ainsi fixé que s'inscrivent leurs travaux de construction budgétaire annuelle.

#### 4. LA CONSTRUCTION BUDGÉTAIRE ANNUELLE.

La mise en œuvre de la LOLF se traduit par la détermination d'un plafond ministériel d'autorisation des emplois rémunérés par l'Etat assorti de crédits ouverts sur le titre des dépenses de personnel. Le plafond est ministériel. Les crédits sont répartis entre les programmes et sont limitatifs. Ce projet, établi en année N-1, porte sur l'année N.

Un processus de consolidation et de validation des besoins prévisionnels exprimés au gestionnaire des ressources humaines au titre de l'année N est mené conjointement.

#### 5. LE PILOTAGE ET LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DES EMPLOIS.

Ce pilotage et cette gestion s'inscrivent simultanément sur l'annuité budgétaire et la pluriannualité.

Le pilotage annuel de la ressource humaine est mené dans le respect de la masse salariale. Il contribue à la satisfaction des missions confiées au ministère en favorisant l'atteinte des objectifs de performance fixés à chacun des responsables de programme.

Soumis à l'observation des dispositions statutaires et au respect du principe d'équité de traitement, ce pilotage ressortit à plusieurs acteurs selon les périmètres qui leur sont propres (ministère, entité organique, programme, budget opérationnel de programme, gestionnaire des ressources humaines).

ANNEXE II.

CALENDRIER GÉNÉRAL INDICATIF DES PROCESSUS DES RESSOURCES HUMAINES.

Tableau 1. Calendrier général indicatif des processus des ressources humaines.

	Calendrier	Phase	Calendrier des ETP <sup>3</sup>	Action
N-2	Courant "N-2"	Programmation : VAR/LPM PG3	général indicatif des processus RH SGA (DAF/DFP) Responsables organiques	Définition du format capacitaire, Planification glissante des effectifs,
	Septembre à décembre "N-2"	Expression du besoin	RPROG RBOP GRH	En interne au programme, identification du besoin pour « n » et actualisation des besoins prévisionnels de "N+1" à "N+3" selon les critères : - catégorie de personnel ; - niveau fonctionnel / filière d'emploi / emploi-type / qualifications et / ou grade selon le principe de nécessité et de suffisance (dialogue itératif avec gestionnaire de personnel),
			DFP	Coordination et conduite du dialogue avec les OS
		Valorisation du besoin	RPROG RBOP GRH	Dialogue RPROG/RBOP avec GRH pour : - la détermination des hypothèses de variations de déterminants de la masse salariale ; - le chiffrage besoins "N" ; - l'étude de cohérence par rapport "N-1" ; - l'analyse de faisabilité,
N-1	Janvier à Avril "N-1"	Intégration du besoin dans les travaux de construction budgétaire	DFP	Expression des besoins « n » réputés réalistes et réalisables compte tenu éclairage financier et priorités opérationnelles Arbitrages inter et intra-programmes
	DFP		Coordination et conduite du dialogue avec les OS	
	Mai à septembre "N-1"	RPROG / RBOP DAF/DFP GRH	Arbitrages inter et intra-programmes éventuels après publication des lettres, plafonds ; Ventilation prévisionnelle des ETP et masse salariale par MAPASA et BOP sur la base d'hypothèses consolidées de variation des déterminants de la masse salariale et de confirmation du besoin d'évolution d'effectif pour l'année N (PLF),	
	Automne "N-1"	Finalisation de la construction budgétaire - Processus de satisfaction du besoin en RH	DAF/DFP RPROG / RBOP GRH	Travaux d'élaboration des documents de programmation budgétaire initiale et prévisionnels de gestion (DPG) La DFP coordonne et conduit le dialogue avec les OS
			GRH	Préparation et validation interne des plans de gestion (recrutement, nominations, promotions) sur la base des besoins identifiés et des prévisions de flux sortants, Préparation des travaux de mobilité,
Décembre "N-1"	Ventilation des emplois et de masse salariale - Confirmation des besoins en RH	Comité de gestion RPROG ou autorité "employeur" habilitée GRH	Notification des crédits et des emplois par approbation des DPG Cosignature du document valant confirmation du besoin en ressource humaine pour l'année N,	
N	Premier trimestre "N"	Début de gestion	DAF/DFP RPROG/RBOP GRH	Début, pour l'exercice "N" : - du suivi des consommations ETP et masse salariale de l'exercice "N" ; - du dialogue de gestion RPROG / RBOP / GRH, Poursuite de la mise en œuvre des processus RH répondant aux besoins RH,
	Comité de gestion Comités financier et de ressources humaines		Validation : - des chartes de gestion financières annuelles ; - des conventions RH (initiales, avenants),	
	Début Printemps "N" Début Été "N" Début Automne "N"	Pilotage de la masse salariale et satisfaction du besoin	DAF/DFP RPROG / RBOP GRH Comité de gestion Comités financier et de ressources humaines	Suivis et comités de gestion : - recalage des plans de gestion et des prévisions des effectifs et de masse salariale en regard du réalisé ; - analyse des résultats atteints pour les indicateurs RH définis dans les PAP ; - arbitrages éventuels (transferts ETP / MS entre programmes, leviers RH à court terme),

ANNEXE III.

**MODÈLE INDICATIF DE CONVENTION DES RESSOURCES HUMAINES ENTRE RESPONSABLES DE PROGRAMME ET RESPONSABLES ORGANIQUES  
SOUSCRITE EN APPLICATION DE L'INSTRUCTION MINISTÉRIELLE RELATIVE À L'ORGANISATION ET AUX PROCESSUS DE RESSOURCES  
HUMAINES EN RÉGIME DE LA LOI ORGANIQUE RELATIVE AUX LOIS DE FINANCES.**

*Tableau 1.*

<b>Identification des parties concernées</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsable de programme.</li> <li>- Responsable organique, pourvoyeur de ressources humaines (lire : "gestionnaire", pour le personnel civil).</li> </ul>	
<b>Mission confiée / Objet de la convention</b>	<p>Formalisation des dispositions convenues entre le responsable de programme "employeur" et le responsable organique "pourvoyeur" ou son représentant, concernant la mise à disposition de personnel et la gestion de celui-ci (prestations associées) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- modalités de satisfaction quantitative et qualitative d'un besoin en personnel exprimé par le responsable de programme ;</li> <li>- modalités d'administration et de gestion de ce personnel</li> </ul>	
<b>Durée de la convention</b>	<p>Date de prise d'effet (concerne les actes afférents à la gestion de l'année "n") ;</p> <p>Durée indéterminée.</p>	
<b>Modalité de modification</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Par avenant concerté (ajout, suppression ou modification de certaines dispositions de la convention).</li> </ul>	
<b>Modalité de dénonciation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Préavis concerté (1 an minimum).</li> </ul>	
<b>Identification des responsables en charge de l'exécution de la convention, qui par exemple, à l'initiative des autorités mentionnées au premier cartouche, peuvent être :</b>	<p><b>Programme "employeur" :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le chef de la cellule RH du programme d'emploi ;</li> <li>- le(s) responsable(s) de budget opérationnel du programme ;</li> <li>- le(s) responsable(s) organique contribuant au programme ;</li> <li>- un employeur de proximité ;</li> <li>- ...</li> </ul>	<p><b>Pourvoyeur de compétences :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- gestionnaire de ressources humaines ;</li> <li>- sous-directeur(s), chef(s) de service concerné(s) ;</li> <li>- chef d'organisme en charge des opérations de paie ;</li> <li>- ...</li> </ul>

<b>1. MODALITES D'EXPRESSION ET DE SATISFACTION DU BESOIN EN PERSONNEL.</b>	
<b>Eléments de contexte.</b>	Corps statutaires concernés, Imputation budgétaire des crédits de personnel afférents.
<b>Déclinaison de l'expression du besoin</b>	
Documents d'organisation référents :	- Pyramide fonctionnelle établie par l'employeur (déclinaison des besoins par niveau fonctionnel et famille / filière d'emploi) ; - Schéma directeur RH ; - Référentiel d'emplois ministériel ; - Référentiel d'emplois du pourvoyeur.
Fiches de poste ou fiches d'emploi - type conformes au référentiel ministériel des emplois <sup>(1)</sup> identifiant notamment :	- La liste des tâches et activités ; - Les compétences requises ; - Le régime de travail adapté (temps plein, partiel).
Critères de déclinaison de chaque emploi-type:	- ETP travaillés ; - Effectifs par catégorie et/ou par corps/grade. - ...
<b>La satisfaction du besoin.</b>	
Modes de réalisation.	Rappel : laissés à l'appréciation du pourvoyeur (mobilité, recrutement externe...) Une contribution de l'employeur à la sélection de certains candidats sur des postes spécifiques ou stratégiques peut, toutefois, être prévue ...
Echelles de priorité définies par l'employeur.	Priorités par corps, grade, fonction, poste ... (découpage propre à chaque employeur) En ce qui concerne les compétences requises.
<b>Affectation et prise de fonctions</b>	
Les modalités de prise de fonctions peuvent prévoir :	- un entretien préalable (le personnel de haut niveau essentiellement) ; - une phase de découverte du poste ; - ...

<sup>(1)</sup> Mise en œuvre prévue au cours de l'année 2006

<p>La durée d'affectation.</p>	<p>Selon les postes, il peut être déterminé une durée d'affectation minimum et/ou maximum compatible avec :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les modalités et contraintes de gestion appliquées par le gestionnaire de ressource humaine ;</li> <li>- la limite d'âge, de service ou de présence dans le corps des intéressés.</li> </ul> <p>Cette durée définie peut être, le cas échéant, remise en cause en raison de l'application d'un objectif concerté en matière de taux de rotation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- maximum, moyen ou minimum ;</li> <li>- en global, par catégorie, par niveau, par métier, par cellule d'emploi ...</li> </ul>
<p>Disponibilité du personnel.</p>	<p>Rappel : la disponibilité requise pour suivre toute formation en lien avec le service ou le déroulement de carrière est garanti au personnel.</p> <p>Un dispositif destiné à atténuer l'impact de cette disposition sur la mission de l'employeur peut être négocié (ex : modalités d'information et de préavis de l'employeur).</p> <p>Peuvent être envisagés des dispositifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de concertation ponctuelle pour régler une situation imprévue en cours d'affectation</li> <li>- de compensation en cas de nécessité impérieuse de réintégration de l'agent ou du militaire dans son programme d'origine (ex : OPEX).</li> </ul>
<p><b>Gestion de la masse salariale</b></p>	
<p>Des dispositions de la convention peuvent prévoir :</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- des modalités de fourniture par le pourvoyeur d'éléments de projection financière relative au personnel mis en place et selon les éléments connus en matière de mesures générales, catégorielles, individuelles et glissement divers éventuels,</li> <li>- un dialogue de gestion : <ul style="list-style-type: none"> <li>- régulier sur l'année pour le suivi de la consommation des ETP et de la masse salariale ;</li> <li>- annuel dans le cadre des travaux préparatoires au PLF ;</li> <li>- par des séances préparatoires au comité des ressources humaines, aux suivis de gestion...</li> </ul> </li> </ul>

<b>1 - MODALITES DE SATISFACTION DU BESOIN EN PERSONNEL (SUITE)</b>		
<b>Dialogue de gestion.</b>	<b>Employeur.</b>	<b>Pourvoyeur de personnel.</b>
Les éléments du dialogue de gestion peuvent être déclinés par ordre de priorité :	<ul style="list-style-type: none"> <li>- information du pourvoyeur sur les métiers et besoins émergents ;</li> <li>- élaboration d'un schéma directeur RH ;</li> <li>- définition des éléments à prendre en compte par le DRH en matière de GPEEC ;</li> <li>- information du pourvoyeur sur toute décisions pouvant impacter :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'emploi du personnel ;</li> <li>- l'opportunité de son maintien à poste ;</li> <li>- le niveau des crédits destinés aux dépenses de personnel (ex : perspective d'usage de la fongibilité asymétrique).</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-information de l'employeur sur la capacité de prise en compte des besoins émergents (ressource, formation) ;</li> <li>-information de l'employeur sur les perspectives de réalisation du schéma directeur RH</li> <li>- information de l'employeur sur le degré de prise en compte des éléments de GPEEC</li> <li>- information de l'employeur sur les évolutions (statutaires, réglementaires) ayant une incidence :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- sur la masse salariale ;</li> <li>- sur le périmètre de compétence du personnel.</li> </ul> </li> <li>-information de l'employeur sur la consommation des ETPF et de la masse salariale</li> </ul>
<b>Contrôle de performance des processus RH</b>	Des indicateurs concernant l'une ou l'autre des parties peuvent être définis afin d'apprécier la qualité des processus mis en œuvre (ex: délais de transmission, taux de satisfaction, ...)	
<b>Calendrier</b>	<p>Echéances calendaires de "n-2" à "n" relatives à l'expression et la satisfaction des besoins en personnel (en cohérence avec le calendrier défini dans l'instruction ministérielle) et intégrant notamment les phases d'aboutissement .</p> <p>Du processus de confirmation du besoin de l'année suivante (N) (cf 9° alinéa du paragraphe III.2°.</p> <p>Du processus d'évaluation prévisionnelle du besoin des années N+1 à N+4 .</p>	

<b>2 – ADMINISTRATION DU PERSONNEL.</b>		
	<b>Employeur</b>	<b>Pourvoyeur de personnel</b>
<b>Notation / Avancement</b>		
La convention peut identifier directement ou indirectement (en renvoyant à des textes réglementaires) :	<ul style="list-style-type: none"> <li>- les échelons participant aux travaux de notation et d'avancement</li> <li>- les modalités de participation aux commissions d'avancement concernant son personnel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- les textes réglementaires qui sont remis à l'employeur ;</li> <li>- un échéancier annuel des travaux ;</li> <li>- des modalités d'information des autorités en charge de notation et de travaux d'avancement.</li> </ul>
<b>Formation à l'emploi</b>		
Peuvent être prévues des dispositions :	<ul style="list-style-type: none"> <li>- d'information du pourvoyeur pour prise en compte dans le dossier RH des compétences acquises par l'intéressé dans les formations à l'emploi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- relatives à la formation préalablement nécessaire à la mise en place et pouvant être assurée par le pourvoyeur</li> <li>- les modalités d'imputation de ces formations.</li> </ul>
<b>Suivi des absences</b>		
Il peut être souhaité :	<ul style="list-style-type: none"> <li>- de définir les responsabilités administratives de l'employeur ;</li> <li>- des modalités de transmission des éléments d'information au pourvoyeur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ...</li> </ul>
<b>NBI</b>		
Chacune des parties peut :	<ul style="list-style-type: none"> <li>- définir les modalités d'information du pourvoyeur sur la politique définie au sein du programme en matière de NBI.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-définir le procédé de validation de l'attribution de la NBI à l'intéressé</li> <li>-définir les modalités de transmission d'information à l'organisme payeur.</li> </ul>
<b>Gestion administrative</b>		
Peuvent être définis :	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la nature des pièces administratives dont l'employeur reçoit copie ;</li> <li>- les niveaux habilités à intervenir sur les dossiers (demandes, compte-rendu...) divers déposés par l'intéressé ;</li> <li>- les modalités de transmission de ces dossiers au pourvoyeur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- les modalités de transmission des copies des pièces administratives détenues par l'employeur.</li> </ul>