

***BULLETIN OFFICIEL DES ARMÉES***



**Édition Chronologique n° 14 du 26 mars 2015**

**PARTIE PERMANENTE**  
**Administration Centrale**

**Texte 9**

**INSTRUCTION N° 210052/DEF/SGA/DRH-MD**  
relative au cadrage et au suivi des référentiels en organisation.

*Du 24 février 2015*

DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES DU MINISTÈRE DE LA DÉFENSE : *service de la politique générale et du pilotage des ressources humaines militaires et civiles ; sous-direction du pilotage des ressources humaines militaires et civiles ; bureau « métiers, compétences et organisation ».*

**INSTRUCTION N° 210052/DEF/SGA/DRH-MD relative au cadrage et au suivi des référentiels en organisation.**

*Du 24 février 2015*

NOR D E F P 1 5 5 0 2 9 7 J

---

*Références :*

- a) Instruction n° 2608/DEF/CAB du 18 février 2008 (BOC N° 22 du 13 juin 2008, texte 2 ; BOEM 300.4.5).
- b) Instruction n° 210214/DEF/SGA/DRH-MD du 30 juin 2014 (BOC n° 49 du 3 octobre 2014, texte 11 ; BOEM 110.5.2.2, 340.16).

*Pièce(s) Jointe(s) :*

Deux annexes.

*Classement dans l'édition méthodique :* BOEM 340.16

*Référence de publication :* BOC n° 14 du 26 mars 2015, texte 9.

---

## 1. INTRODUCTION.

### 1.1. Objectif.

Fonction porteuse de cohérence, l'organisation contribue à donner à une autorité hiérarchique (ou organique) la capacité d'exercer ses attributions. Elle agit en élaborant ou en adaptant des structures dotées de ressources humaines (RH) ou matérielles et géographiquement localisées, ainsi que la réglementation et les procédures qui règlent leurs rapports.

Dans ce cadre, la présente instruction décrit le processus ministériel de cadrage et de suivi des référentiels en organisation (REO) dans le domaine des ressources humaines, en application de l'instruction citée en référence b).

Il s'articule principalement autour de l'expression par chaque employeur du juste besoin quantitatif et qualitatif en ressources humaines pour l'accomplissement de ses missions, au travers des REO. Il vise à encadrer cette expression de besoin afin qu'elle soit cohérente avec les ressources RH disponibles, et conforme aux orientations de niveau politique.

### 1.2. Principes.

Coordonné par le directeur des ressources humaines du ministère de la défense (DRH-MD), le processus de cadrage et de suivi des REO se décline sur deux horizons :

- à moyen terme, une maquette d'organisation à 5 ans, éclairée par la loi de programmation militaire et les orientations politiques. Elle permet de tendre vers un objectif mis à jour chaque année. Elle détermine des macro-mesures qui en font un outil de cadrage et un outil de commandement par la description d'une maquette cible (format, structures, stationnement, équipements). Elle permet de

lancer les travaux de gestion prévisionnelle, d'anticiper des mises en formation et de procéder à la programmation de l'évolution des matériels ;

- annuellement, les REO traduisent avec précision les décisions des employeurs en matière de définition des besoins en ressources humaines à satisfaire à court terme (avant le 31 décembre de l'année A +1).

Le processus est séquencé en trois phases :

- le cadrage des postes alloués à chaque employeur au travers d'enveloppes, assorti de directives qualitatives qui portent notamment sur le pyramidage fonctionnel, la description des emplois et compétences, et fixent si nécessaire les modalités de description de l'organisation ;

- la description détaillée du besoin par l'employeur, en structures et en effectifs (description des REO jusqu'au niveau de chaque poste) ;

- le contrôle de conformité de l'expression de besoin et l'homologation.

L'élaboration des REO et des maquettes A +5 s'accompagne d'un dialogue permanent entre services gestionnaires et employeurs de niveau central, visant à concilier l'expression du besoin et les capacités en gestion. Les propositions issues du niveau local, visant à optimiser l'adéquation entre les besoins fonctionnels et la ressource disponible, et à limiter la vacance de postes et les sureffectifs civils et militaires, sont notamment prises en compte dans ce dialogue de gestion.

Le REO, une fois homologué, constitue une référence, dont le caractère figé est nécessaire au travail des services gestionnaires. La possibilité de procéder en cours d'année à des ajustements indispensables est cependant offerte par le biais d'une copie modifiable du REO, appelée « suivi d'organisation ».

Le dialogue de gestion instauré lors de la phase de description entre employeurs et gestionnaires se traduit par l'élaboration de contrats d'objectifs, objets du processus de mise à disposition du personnel auprès des employeurs.

## 2. DÉFINITIONS ET PÉRIMÈTRE.

### 2.1. Définitions.

L'annexe I. précise ou rappelle la définition des principaux termes et notions utilisés dans ce document.

### 2.2. Périmètre de l'instruction.

Le présent document définit les processus d'organisation RH sur le périmètre ministériel, étendu aux cas suivants :

- les postes placés auprès de la présidence de la République ;

- les participations de la défense (PARDEF) ;

- les mises à disposition hors PARDEF (MAD) ;

- les mises à la disposition (MALD).

La description des processus internes aux employeurs non rattachés, aux grands employeurs et à leurs employeurs rattachés est de leur responsabilité.

## 3. RÔLES ET RESPONSABILITÉS.

Les rôles et responsabilités des acteurs dans le processus d'organisation RH sont précisés ci-dessous. Leurs responsabilités dans le cadre d'autres processus, en particulier « pilotage des effectifs et de la masse salariale » et « mise à disposition du personnel », sont précisées dans les instructions afférentes.

### **3.1. Le directeur des ressources humaines du ministère de la défense.**

Conformément à l'instruction citée en référence b), le DRH-MD est responsable de la coordination du processus d'organisation RH, afin notamment :

- de vérifier la cohérence de l'organisation, des effectifs et de la masse salariale (expression et satisfaction du besoin dans un cadre budgétaire contraint) ;
- de mettre en œuvre les politiques RH ministérielles (pyramidage, équilibre entre populations militaire et civile, etc.) ;
- d'harmoniser les règles de description en organisation.

Ces actions sont conduites par la sous-direction du pilotage des ressources humaines (SD PRH) civiles et militaires de la DRH-MD. Cette sous-direction assure également les fonctions de responsable fonctionnel du système de description des emplois, permettant de faire le lien avec les systèmes d'information de gestion (SI-RH) et le système d'information d'organisation (SI ORG) CREDO.

En outre, dans le cadre du pilotage fonctionnel du SI CREDO, le DRH-MD, au travers de la sous-direction de l'ingénierie des processus de ressources humaines (SD IPRH) de la DRH-MD ;

- définit le calendrier technique de description du REO A +1 et de la maquette A +5, en liaison avec la SD PRH et les grands employeurs ;
- procède à l'homologation technique des projets de maquette en organisation (A +5) et de REO (A +1), assure la diffusion de ces derniers et la production des flux de données RH ;
- définit et applique les règles assurant la stabilité du fonctionnement et la conformité de l'emploi du SI CREDO ;
- assume les fonctions de responsable fonctionnel de système et de responsable technique de système pour le SI CREDO, au sens de l'instruction n° 2007/DEF/DGSIC du 24 mars 2014 <sup>(1)</sup>.

### **3.2. Les employeurs.**

#### ***3.2.1. Les grands employeurs.***

À partir des allocations en ressources qui leur sont consenties, les grands employeurs établissent le cadrage en organisation des employeurs qui leur sont subordonnés. Ils valident leur expression du besoin (REO), et l'évolution de la trajectoire pluriannuelle en organisation, au regard de leurs missions et attributions.

#### ***3.2.2. Les employeurs de niveau central.***

Les employeurs de niveau central décrivent leur organisation, en structures, stationnement, nombre de postes et compétences, dans la limite du cadrage en organisation et en cohérence avec les orientations et directives ministérielles qui leur sont fixées.

### **3.3. Les gestionnaires de personnel.**

Les gestionnaires, agissant comme pourvoyeurs, affectent la ressource aux employeurs pour répondre à leurs besoins en emplois et en compétences, exprimés dans les référentiels en organisation.

Ils adaptent la ressource dont ils disposent dans le sens des travaux prospectifs de la maquette A +5, afin d'être en mesure d'honorer les besoins futurs, et éclairent les employeurs sur l'opportunité ou la faisabilité d'éventuelles perspectives d'évolution de la structure des emplois et des compétences.

Ils contribuent en tant que de besoin aux travaux d'organisation pour renforcer leur réalisme, en appuyant :

- la DRH-MD dans la mise en cohérence du cadrage en organisation par grand employeur et du cadrage en effectifs budgétaires par gestionnaire ;
- les employeurs, au cours de la description des REO, dans l'évaluation du juste besoin en grade, responsabilité et compétence et leur faire part, le cas échéant, des propositions issues du dialogue local.

### **3.4. Les conseillers coordonnateurs ministériel de la famille ou filière professionnelle.**

Les conseillers coordonnateurs ministériels de la famille ou filière professionnelle (CCMFP), sous couvert des autorités de domaine, assurent la synthèse entre les besoins en compétences des employeurs et les contraintes de gestion des armées, direction et service (ADS) pourvoyeurs, notamment à moyen terme.

### **3.5. Le directeur des affaires financières.**

Le directeur des affaires financières (DAF) ne contribue pas directement au processus d'organisation. Les résultats de la campagne de transferts entre titres budgétaires ou vers l'extérieur du ministère, pilotée par le DAF, sont cependant intégrés dans les travaux de cadrage.

Le DAF est en revanche responsable de la tenue à jour et de la mise à disposition en temps utile du référentiel mission programme action sous action (MPASA) utilisé pour le cadrage et la description des REO.

## **4. LE PROCESSUS DE CADRAGE ET DE SUIVI DES RÉFÉRENTIELS EN ORGANISATION.**

Le processus d'organisation RH se décline à deux échéances :

- description de l'organisation cible (A +5), correspondant au modèle ministériel à moyen terme fixé par les instances politiques, prenant en compte notamment les trajectoires pluriannuelles d'effectifs ;
- adaptation de l'organisation actuelle pour l'annuité à venir (A +1), en conservant la cohérence avec la programmation annuelle des effectifs par gestionnaire.

Ces deux échéances sont enrichies de règles de description en organisation communes, qui portent notamment sur la structure pyramidale des emplois ainsi que sur l'adéquation des emplois et des compétences.

Le cadrage en organisation fixe à chaque autorité responsable d'une finalité (employeur) l'autorisation de description, quantitative et qualitative, d'un volume de postes. Il garantit le réalisme et la soutenabilité de l'expression du besoin pour permettre sa satisfaction.

Il comporte :

- un socle en organisation : ce socle est le volume de postes, répartis par catégorie d'emplois et, pour le REO, par gestionnaire de personnel, alloué à chaque grand employeur pour construire sa maquette en organisation ou son REO en cohérence avec les effectifs physiques [effectifs terminaux prévisionnels en équivalent temps plein emploi (ETPE)]. Ceux-ci sont décrits par la trajectoire pluriannuelle en effectifs et précisés à l'occasion des travaux annuels de programmation des effectifs ;
- une marge technique de sur-description (ou marge frictionnelle) : elle correspond à un volume de postes supplémentaires que les employeurs sont autorisés à décrire au-delà du socle pour prendre en compte les emplois à temps partiel et les vacances frictionnelles. Elle concerne donc principalement

les postes civils, et permet d'attribuer un poste à chaque effectif physique. Concrètement, la marge de surdescription se présente sous la forme d'un pourcentage de surdescription autorisée, et appliquée au socle en organisation.

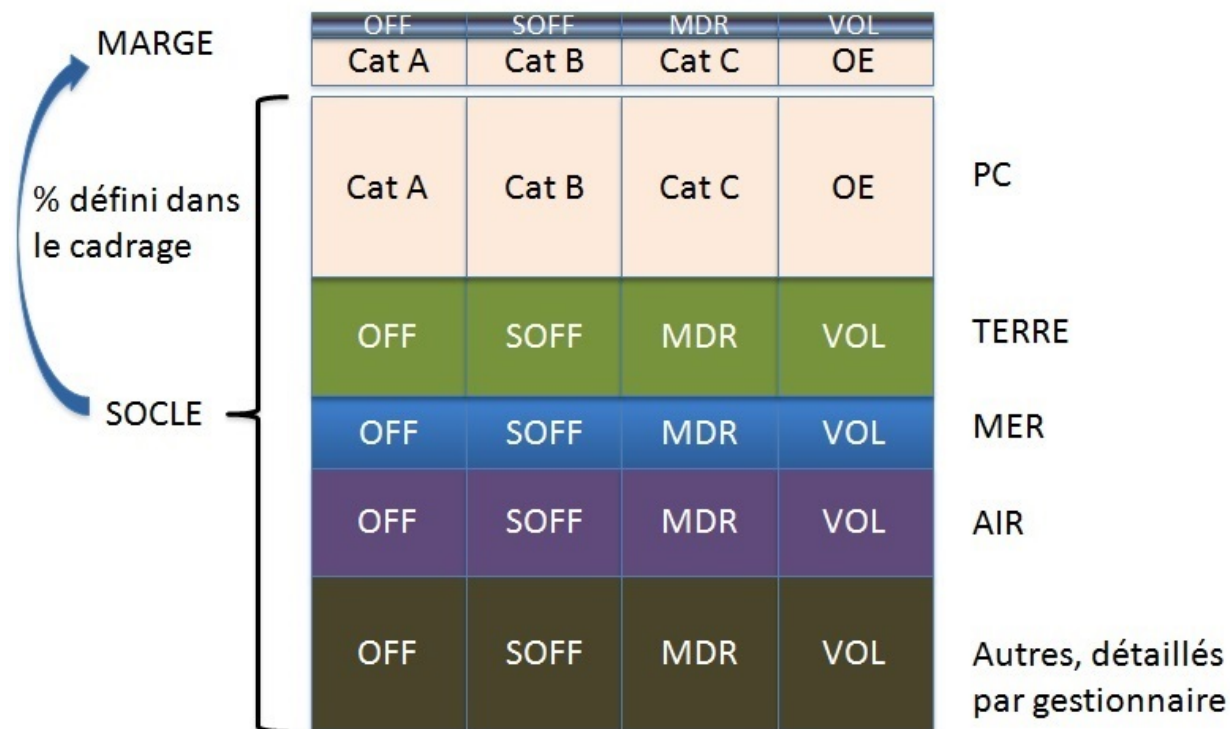


Figure 1 - exemple de cadrage adressé à un grand employeur.

#### 4.1. Organisation cible (A +5).

##### 4.1.1. Objectif et décomposition en processus.

La maquette en organisation est la description prévisionnelle des postes du ministère à un horizon de cinq ans (maquette A +5), réalisée chaque année. Elle constitue la référence qui guide la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC).

Elle décrit, en début de loi de programmation militaire (LPM), l'organisation cible. Les mises à jour annuelles permettent d'affiner cette organisation et, le cas échéant, de prendre en compte des modifications de la cible. Au-delà de l'horizon LPM, la maquette est considérée par défaut comme stabilisée.

Elle n'est accessible qu'aux utilisateurs CREDO autorisés.

Les travaux d'élaboration de la maquette A +5 comprennent :

- une phase de cadrage, initiée par la DRH-MD et poursuivie par les grands employeurs, employeurs subordonnés et employeurs non rattachés ;
- une phase de description qualitative par les employeurs du besoin en ressources humaines, close par une phase de contrôle, de validation et d'homologation.

##### 4.1.2. Cadrage (direction des ressources humaines du ministère de la défense et grands employeurs).

L'organisation cible résulte des orientations politiques définissant les missions et moyens octroyés au ministère à l'horizon considéré. Au plan RH, le cadrage s'appuie sur la trajectoire pluriannuelle en organisation, amendée, le cas échéant :

- des arbitrages ministériels rendus après parution de la LPM ;
- des ajustements imposés par les programmations budgétaires triennales successives ;
- des suppressions d'effectifs liées à d'autres manœuvres (exemple : externalisations).

L'élaboration du cadrage à 5 ans des grands employeurs et des employeurs non rattachés est pilotée par la DRH-MD/SD PRH, en concertation avec ceux-ci. Elle est conduite annuellement, entre octobre et novembre de l'année A -1.

Les services gestionnaires de ressources humaines civiles et militaires peuvent être sollicités lors de l'élaboration du cadrage afin de fournir un éclairage sur les départs naturels ou sur leur capacité à générer la ressource.

Au terme des travaux d'élaboration du cadrage à 5 ans, la DRH-MD transmet aux grands employeurs et aux employeurs non rattachés en janvier de l'année A un cadrage en organisation pour l'année A +5, correspondant à leur périmètre d'autorité, à la maille de la catégorie d'emploi. Si nécessaire, un cadrage rectificatif est transmis au mois d'avril de l'année A, afin d'opérer les ajustements nécessaires, résultant notamment des travaux de variation annuelle du référentiel (VAR) de l'année A.

Les grands employeurs déclinent ce cadrage pour leurs employeurs subordonnés, en indiquant si nécessaire les directives ou ordres d'organisation et règles techniques complémentaires. Ils en tiennent informée la DRH-MD.

Sont également réalisés à cette occasion les cadrages particuliers (présidence de la République, PARDEF, mises à disposition, etc.).

#### ***4.1.3. Description de l'organisation cible (employeurs), contrôle et validation.***

À partir du cadrage quantitatif qui lui est attribué et des orientations politiques et fonctionnelles qui lui sont propres, chaque employeur de niveau central décrit son organisation cible dans le SI ORG CREDO, en détaillant notamment l'implantation géographique et la compétence souhaitée. Sauf directive particulière, ces travaux s'achèvent au mois de juin de l'année A après que chaque niveau ait procédé aux contrôles et arbitrages nécessaires.

L'employeur peut à des fins d'efficacité et de réalisme dans l'expression du besoin, au cours de la phase de description, solliciter l'avis des gestionnaires sur la faisabilité de réalisation des compétences exprimées à l'horizon considéré.

En fin de description, le grand employeur contrôle et valide les maquettes de ses employeurs subordonnés, en s'assurant de leur cohérence.

La DRHMD homologue la description après, le cas échéant, avoir fait corriger les non-conformités au cadrage et aux politiques RH.

Outil de travail prévisionnel, la maquette A +5 ne fait l'objet ni d'une publication ouverte (accès restreint aux utilisateurs identifiés), ni de flux vers les SI RH.

#### ***4.1.4. Exploitation de la maquette A +5.***

Après homologation, la maquette A +5 est communiquée aux gestionnaires RH et conseillers coordonnateurs ministériels de famille ou filière professionnelles, pour exploitation et analyse.

La trajectoire pluriannuelle en organisation, trajectoire de transformation aboutissant à la maquette A +5, est mise à jour au terme des travaux sur la maquette cible, en vue des travaux de l'année suivante. Déclinée de la trajectoire en effectifs fixée par la LPM et mise à jour par la VAR, la trajectoire en organisation peut intégrer

d'autres modifications (transferts, externalisations, corrections techniques, etc.). Elle est exprimée par employeur (grands employeurs, employeurs rattachés et employeurs non rattachés).

#### **4.2. Adaptation annuelle de l'organisation (A +1).**

##### **4.2.1. Objectif et décomposition en processus.**

Le REO, réalisé actuellement sur le système d'information en organisation CREDO, traduit dans le détail l'expression des besoins quantitatifs et qualitatifs de chaque employeur. Il est publié et diffusé au début de chaque année.

Outre son utilisation par les services gestionnaires, le REO est accessible à tout utilisateur d'intradef. Il constitue la référence ministérielle annuelle, valide au 31 décembre de chaque année, nécessaire aux différentes études prospectives et sert notamment au suivi des évolutions de postes, année après année.

Les évolutions qu'il décrit s'inscrivent dans le cadre des décisions ministérielles de restructuration, et des textes d'organisation présentés en comité technique ministériel, dans les limites fixées par l'article 43. de la loi 2013-1168 du 18 décembre 2013 relative à la programmation militaire pour les années 2014-2019 et portant diverses dispositions concernant la défense et la sécurité nationale et par son décret n° 2015-212 du 25 février 2015 pris en application de l'article 15. de la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 modifiée, portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'État. Les opérations de restructuration ou de rationalisation ouvrant droit à des indemnités de restructuration sont en outre reprises dans un arrêté signé par le DRH-MD.

L'objectif de ce volet est d'aboutir à la description d'un REO :

- permettant à chaque employeur de remplir les missions correspondant à ses attributions ;
- cohérent avec les effectifs ministériels prévus au 31 décembre de l'année A +1 ;
- soutenable sur le plan budgétaire ;
- conforme aux orientations ministérielles de politique RH ;
- réaliste en termes de gestion des ressources humaines.

Il comprend :

- une phase de cadrage, initiée par la DRH-MD, poursuivie par les grands employeurs, employeurs subordonnés et employeurs non rattachés ;
- une phase de description qualitative par les employeurs du besoin en ressources humaines, précisant notamment l'implantation géographique et les compétences requises.

Le processus est clos par une phase de contrôle, de validation et d'homologation.

Ce volet est le pendant en organisation des travaux annuels de programmation des effectifs, pilotés par la SD PRH.

##### **4.2.2. Cadrage (direction des ressources humaines du ministère de la défense et grands employeurs).**

L'élaboration du cadrage du REO A +1 est établie par la DRH-MD (SD PRH) en concertation avec les grands employeurs et les employeurs non rattachés. Elle est conduite entre avril et juin de l'année A. Elle s'appuie sur la maquette A +5 et la trajectoire pluriannuelle en organisation et intègre notamment :

- la répartition par grand employeur des évolutions d'effectifs fixées par la loi de programmation militaire ;



- les transferts de postes en organisation, les transferts budgétaires entre budget opérationnel de programme (BOP) gestionnaires et les transferts budgétaires du titre 2 vers d'autres titres ou vers des programmes budgétaires extérieurs au ministère.

L'élaboration du cadrage est articulée avec trois autres processus :

- les travaux d'élaboration de la décision ministérielle (DM) annuelle de restructurations ;
- les travaux de programmation annuelle des effectifs ;
- le recensement des transferts budgétaires et en organisation pour l'année A +1.

La DRH-MD est chargée d'assurer la cohérence entre le cadrage en organisation, par employeurs, et la programmation annuelle des effectifs, par gestionnaires RH. Cette cohérence se traduit par la corrélation des déflations, transferts et mesures catégorielles appliqués aux socles en organisation avec les cibles fixées aux gestionnaires dans le cadre du projet de loi de finances.

Les évolutions des effectifs et de l'organisation peuvent cependant ne pas être identiques, en raison notamment :

- de manœuvres techniques différentes (résorption des écarts organisation-effectifs, corrections techniques, etc.) ;
- des avances ou retards réalisés en gestion, dont l'impact en organisation (postes vacants, calendrier des compensations d'avance/retard) fait l'objet d'un traitement spécifique lors des travaux de cadrage.

Des distorsions entre organisation et effectifs sont inévitables, mais elles doivent rester limitées et être résorbées dans toute la mesure du possible.

La DRH-MD transmet aux grands employeurs et aux employeurs non rattachés en juillet de l'année A le cadrage en organisation de l'année A +1, à la maille de la catégorie d'emploi et du gestionnaire RH. Outre l'aspect quantitatif, il précise les directives RH à mettre en œuvre lors de la description. Si nécessaire, un cadrage rectificatif est transmis au mois d'octobre de l'année A, afin d'opérer les ajustements indispensables.

Les grands employeurs déclinent ce cadrage pour leurs employeurs subordonnés, en indiquant si nécessaire les directives ou ordres d'organisation et règles techniques complémentaires. Ils en tiennent informée la DRH-MD.

Les cadrages particuliers (présidence de la République, PARDEF, mises à disposition, etc.) sont également présentés dans la note de cadrage.

#### ***4.2.3. Description du besoin (employeurs), contrôle et validation.***

Les travaux de description sont conduits par les employeurs de niveau central en application du cadrage reçu. Sauf directive particulière, ces travaux s'achèvent à la mi-novembre de l'année A.

À l'instar des travaux de description de la maquette A +5, les employeurs sollicitent, en cours de description, l'avis des gestionnaires sur la faisabilité des adaptations envisagées.

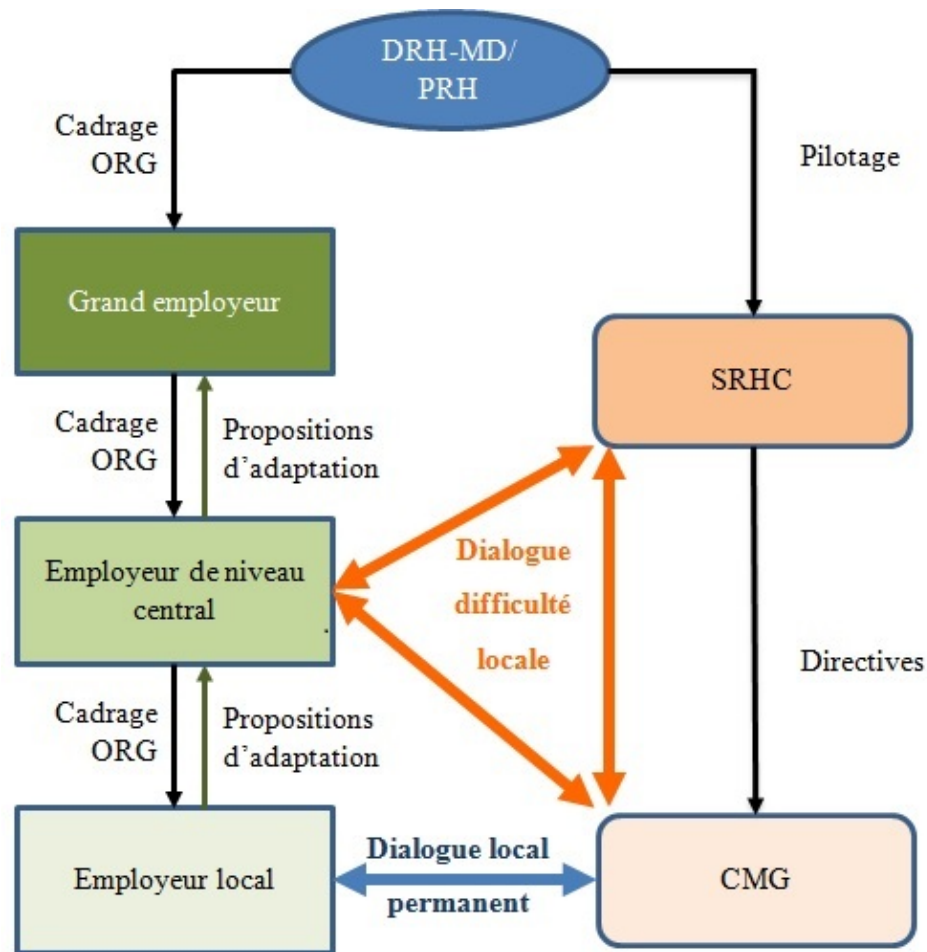
En particulier, s'agissant des postes civils, la description du projet de REO doit être nourrie d'un dialogue déconcentré entre les centres ministériels de gestion (CMG) et les employeurs locaux, sur la base de REO nominatifs (2) partagés, afin :

- d'optimiser, au sein de chaque bassin d'emplois, l'adéquation entre les besoins fonctionnels des employeurs et la ressource disponible ;

- de limiter la vacance frictionnelle et les sureffectifs locaux.

Ce dialogue déconcentré permanent peut conduire les employeurs locaux à proposer des adaptations de l'équilibre personnel militaire-personnel civil (PM-PC) de leur REO A +1, en prenant également en compte la nécessité de résorber les éventuels sureffectifs militaires. Il revient aux employeurs centraux de valider ces adaptations, en liaison avec le service des ressources humaines (SRHC) (gestionnaire du personnel civil et mission d'accompagnement des restructurations), et de les faire approuver par les grands employeurs, garants de l'application des orientations générales d'équilibre PM-PC sur leur périmètre.

En cas d'échec du dialogue de gestion local et central sur une difficulté locale, le SRHC rend compte à la SD PRH, qui saisit le grand employeur concerné pour tenter d'y remédier.



Les grands employeurs contrôlent et valident à leur niveau la description durant la deuxième quinzaine de novembre et en assurent la cohérence.

La DRH-MD/SD PRH contrôle en parallèle le respect du cadrage et des orientations qui le sous-tendent sur les périmètres des grands employeurs. La DRH-MD/SD IPRH effectue simultanément le contrôle technique de la description, et fait corriger les non-conformités. Les mesures de contrôle effectuées par la DRH-MD sont finalisées au mois de décembre, après validation par les grands employeurs sur leur périmètre.

Une fois les corrections techniques et fonctionnelles apportées, la DRH-MD homologue le REO avant le 31 décembre de l'année A. La publication du REO et la diffusion des flux vers les SI-RH ont lieu au tout début du mois de janvier de l'année A +1.

#### **4.2.4. Exploitation et suivi du référentiel en organisation A +1.**

La DRH-MD/SD PRH réalise une synthèse ministérielle du projet de REO A +1 et des principales évolutions par rapport au REO de l'année A.

Afin que les gestionnaires RH puissent finaliser et conduire le plan annuel de mutations et l'adaptation de la ressource sur la base de données stables, les REO, une fois homologués, ne reçoivent plus de modification.

Néanmoins, certains impératifs (erreurs de description ou évolutions ayant un impact sur la solde, décisions de création ou de dissolution d'unités prises après homologation) nécessitent parfois d'alimenter les systèmes d'information des ressources humaines (SIRH) en cours d'année. De même, il peut être pris en compte la mise en adéquation de la répartition par gestionnaires après le plan annuel de mutation.

Le « suivi d'organisation », obtenu par copie du REO homologué, peut à ces fins être enrichi régulièrement des modifications indispensables. Ses données sont reportées sur le projet de REO de l'année suivante. Il n'est accessible qu'aux utilisateurs autorisés.

#### **4.3. Directives d'harmonisation.**

##### **4.3.1. Objectif et décomposition en processus.**

Ce volet vise à obtenir une description aussi harmonisée et précise que possible, et à mettre en cohérence les REO et maquettes avec les directives de pilotage issues des autres processus RH.

Il comprend :

- l'harmonisation des règles de description, lorsque son utilité est avérée (profondeur de la description, utilisation des fonctionnalités de l'outil, etc.), et la définition de règles particulières de description applicables à certaines catégories (volontaires, techniciens supérieurs ouvriers, apprentis, etc.) ;
- la mise en œuvre des directives de la DRH-MD en termes d'évolution des emplois et des compétences ;
- la prise en compte des directives relatives au pyramidage fonctionnel et à la description des niveaux d'emploi (niveau fonctionnel/niveau de responsabilité), dans le cadre de l'instruction citée en référence b).

Le processus s'appuie sur :

- la directive « métiers et compétences » issue du processus correspondant ;
- les directives de contingentement, annuelles ou pluriannuelles, et les directives touchant au pyramidage fonctionnel, le cas échéant.

##### **4.3.2. Élaboration des directives d'harmonisation.**

Les directives d'harmonisation sont élaborées lors des phases de préparation du cadrage en organisation A +1 et A +5, afin que les règles retenues soient prises en compte dans la description correspondante.

Les règles de description sont définies en liaison avec les employeurs et confirmées par la SD IPRH pour la partie technico-fonctionnelle.

Les règles de description élaborées dans le volet d'harmonisation sont annexées à la lettre de cadrage correspondante, en janvier pour la maquette A +5 et juillet pour le REO A +1.

Si nécessaire, des règles complémentaires sont émises dans les lettres de cadrage rectificatives.

Les grands employeurs déclinent le cas échéant ces règles à leur niveau, en précisant si nécessaire leurs modalités d'application sur leur périmètre.

L'application des règles fixées est contrôlée par la DRH-MD au niveau ministériel et par les grands employeurs sur leur périmètre, à l'occasion de la phase de contrôle des référentiels A +1 et A +5. Les écarts constatés sont corrigés par les employeurs, sous la direction de leur grand employeur référent.

#### 5. CALENDRIER ANNUEL DU PROCESSUS D'ORGANISATION DES RESSOURCES HUMAINES.

Les jalons du processus d'organisation RH indiqués dans ce document sont synthétisés en annexe II. sous la forme d'un calendrier annuel.

Pour le ministre de la défense et par délégation :

*Le contrôle général des armées,  
directeur des ressources humaines du ministère de la défense,*

Jacques FEYTIS.

---

(1) n.i. BO.

(2) Le terme « REO nominatif » désigne la corrélation entre les postes ouverts dans un organisme et la liste nominative des agents qui y sont affectés.

## ANNEXE I. DÉFINITIONS.

### 1. GRAND EMPLOYEUR.

Le chef d'état-major des armées, le délégué général pour l'armement et le secrétaire général pour l'administration sont les trois grands employeurs du ministère de la défense.

### 2. L'EMPLOYEUR DE NIVEAU CENTRAL.

En termes d'organisation, l'employeur de niveau central est l'autorité responsable d'une finalité, exprimée le plus souvent par un ou plusieurs domaines fonctionnels.

Les employeurs de niveau central ne relevant pas d'un grand employeur sont dénommés « employeurs non rattachés » [exemples : direction générale de la sécurité extérieure (DGSE) direction de la protection et de la sécurité de la défense (DPSD), contrôle général des armées (CGA), délégation à l'information et à la communication de la défense (DICO), direction générale des systèmes d'information et communication (DGSIC), etc]. Leur liste est présentée en annexe de l'instruction citée en référence b).

### 3. POSTE.

Le poste est l'unité élémentaire de description de l'organisation. À chaque poste est associé :

- un domaine fonctionnel (DF), exprimant la finalité du poste, dans le référentiel MPASA ;
- un centre financier (CF) attributaire de la masse salariale ;
- un gestionnaire RH ;
- une nature civile ou militaire <sup>(1)</sup> et une catégorie d'emploi ;
- un niveau fonctionnel (NF) pour les militaires ou de responsabilité (NR) pour les civils ;
- un emploi-type, qui précise la compétence requise pour tenir le poste, défini dans un référentiel d'emplois. Les référentiels actuellement en vigueur doivent à terme être remplacés par le référentiel des emplois ministériels (REM) ;

Les postes sont positionnés dans une arborescence qui décrit la structure et les rattachements hiérarchiques du ministère ainsi que la localisation géographique de chaque poste (commune d'affectation).

---

(1) Des moyens d'identification d'une nature « indifférente », justifiée par l'expression de besoin en compétences et qualifications à détenir, seront recherchés.

ANNEXE II.

CALENDRIER ANNUEL DU PROCESSUS D'ORGANISATION DES RESSOURCES HUMAINES.

