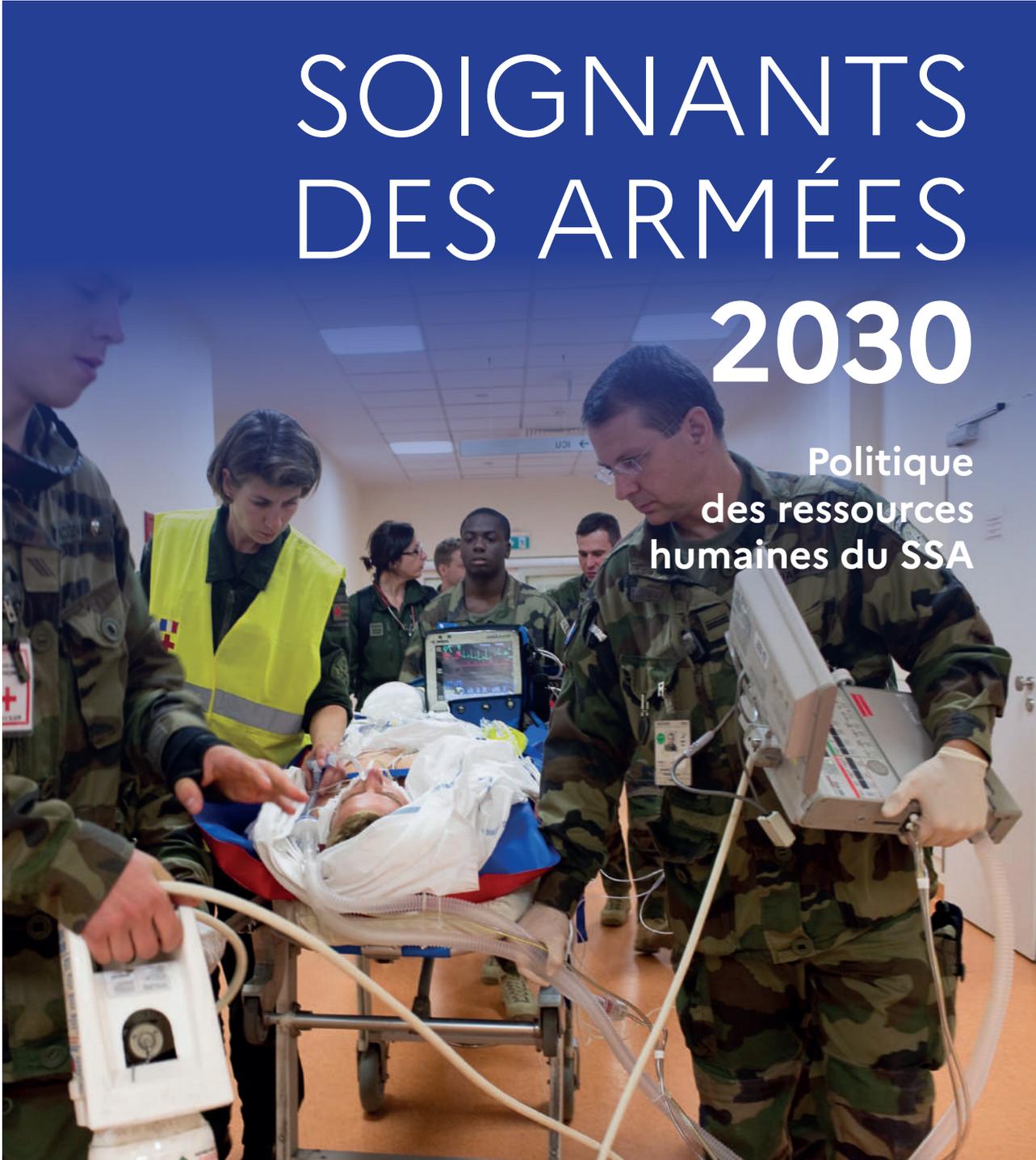


# SOIGNANTS DES ARMÉES 2030

Politique  
des ressources  
humaines du SSA





# Sommaire

---

<b>1 L'ADN du soignant des armées</b> .....	p.7
◦ Une mission commune, une identité fédératrice	
◦ Un engagement pour les forces armées	
◦ Un exercice singulier au sein des armées	
<b>2 Quatre axes pour réussir</b> .....	p.16
◦ Un objectif : être au rendez-vous de l'ambition stratégique 2030	
◦ Axe 1 : doter les armées d'une capacité de soins intégrée, réactive et permanente	
◦ Axe 2 : offrir aux soignants les conditions d'une carrière engagée	
◦ Axe 3 : garantir la réalisation de la mission dans la durée	
◦ Axe 4 : consolider et moderniser la chaîne RH	
<b>3 Quatre principes cardinaux de l'action</b> .....	p.36
<b>4 Les 12 engagements pour fédérer</b> .....	p.38

---

# Le mot du directeur



Riche d'une histoire tricentenaire, le service de santé des armées (SSA) s'illustre en permanence au travers de sa raison d'être : préserver la vie du militaire, parfois au prix du sacrifice suprême. Il contribue ainsi au maintien de la capacité opérationnelle des forces armées et de leur puissance. Il permet aussi leur liberté d'action en constituant aujourd'hui, pour reprendre les termes de notre ministre, la clé de voûte d'un modèle d'armée complet.

Pour le SSA, au-delà de ses facultés d'innovation capacitaire et d'adaptation de son organisation, ce sont **l'engagement et l'excellence** de ses personnels qui contribuent à la réussite de sa mission. Ce sont eux qui transcendent leur énergie dans une chaîne de soins complète. Cette performance collective n'est permise que par un système intégré de cinq composantes (médecine des forces, médecine hospitalière, ravitaillement médical, formation, recherche biomédicale) et de fonctions supports efficaces (ressources humaines et systèmes d'information et du numérique).

Ainsi, quotidiennement, c'est bien tout le personnel du SSA qui est tourné vers l'extrême avant, garantissant l'action des équipes médicales et des antennes de réanimation et de chirurgie de sauvetage, dignes héritières des ambulances mobiles de Larrey.

Pour répondre aux enjeux opérationnels de la prochaine décennie formalisés par le chef d'état-major des armées dans sa vision stratégique, je porte une ambition 2030 pour le SSA résolument tournée vers l'humain. Car ce sont bien les ressources humaines, les soignants des armées, c'est-à-dire tous les **professionnels de santé civils et militaires**, ainsi que tout le personnel en support de leur action, justement dimensionnés et aux bonnes compétences, qui seront le premier facteur de réussite de la mission du SSA.

Le SSA fait face à des défis RH sans précédent, aggravés par deux ans d'engagement de haute intensité contre le Covid-19. Disposer d'une ressource humaine stabilisée et efficace est essentiel pour garantir notre mission de soutien des forces armées et accompagner nos projets de transformation. Pour cela, le SSA doit pouvoir s'appuyer sur une politique des ressources humaines claire, ambitieuse et nourrie des forces et des valeurs de son personnel.

Cette politique des ressources humaines est la formalisation de ce que nous sommes, de ce que nous faisons et de ce que nous voulons devenir pour garantir à nos forces armées de disposer d'un SSA à la hauteur des attentes. Elle préfigure un nouveau modèle RH pour le SSA.

*Je fais de la politique des  
ressources humaines du SSA l'une de  
mes priorités, c'est ma volonté !  
La réussite dépend aussi de votre engagement.  
Soyez assurés de ma totale confiance.*

**Médecin général des armées  
Philippe ROUANET de BERCHOUX**

Au sortir de 25 ans de transformation profonde de son organisation et malgré une contraction de ses effectifs, le SSA aborde la nouvelle décennie avec une ambition renouvelée visant à permettre aux armées de **gagner la guerre avant la guerre**, et à démontrer chaque jour son **agilité** face à de nouvelles conflictualités et de nouveaux modes d'action. Les armées doivent pouvoir s'engager avec la certitude de disposer d'un **SSA solide** à leurs côtés. Pour être à la hauteur des attentes, le SSA doit **sélectionner, recruter, former, accompagner ses personnels motivés dans une nouvelle logique de flux tout en fidélisant les plus engagés et les plus talentueux**.

Pour cela, il doit s'appuyer sur le **sens exaltant de sa mission**, son **excellence** reconnue, les **valeurs partagées** et la cohésion de ses soignants.

Il doit toujours mieux prendre en compte **ses spécificités contemporaines**, comme le taux de féminisation le plus élevé des forces armées, sa très forte implantation dans les grandes villes et en région parisienne, les exigences liées à la **très haute technicité** de ses métiers et à sa participation à la permanence des soins.

Il doit également intégrer **les réalités nouvelles du monde de la santé**, accentuées par la grave crise sanitaire toujours en cours, avec notamment les changements des modalités d'exercice professionnel et une conjoncture démographique des professions de santé dégradée, à l'origine de difficultés persistantes de recrutement contractuel.

Enfin, il doit s'adapter à de **profonds changements sociétaux** qui bouleversent les priorités quant aux rapports à la qualité de vie au travail et à la famille.

Devant des enjeux aussi structurants, le SSA formalise une nouvelle politique des ressources humaines. Cette politique résulte du besoin de l'employeur SSA. **Elle concerne l'ensemble du personnel du SSA, en premier lieu les soignants des armées**, professionnels de santé pour lequel le SSA est gestionnaire référent au sein du ministère des armées, **mais aussi le personnel militaire et civil administratif, technique et logistique concourant à leur action et mis à disposition via le dialogue de gestion**.

Conçue **par des soignants pour des soignants**, elle fixe **un cap clair** à un horizon 2030 en cohérence avec la vision du CEMA et la prochaine actualisation de la LPM, en réalité déjà proche en raison des durées de formation des professionnels de santé. Elle matérialise les grands axes et les grands principes qui permettront à tous de passer à l'action.

# 1 L'ADN du soignant des armées

## 1. Une mission commune, une identité fédératrice

La notion de soignant des armées est un archétype, englobant l'ensemble des professionnels de santé civils et militaires servant dans le SSA. Sous des statuts différents et complémentaires pour l'efficacité du SSA, unis par les mêmes valeurs de dévouement, ils sont tous tournés vers la réussite d'une même mission : le soutien médical opérationnel des forces armées avant, pendant et après l'engagement.

Ces soignants des armées sont au quotidien appuyés dans leur action par du personnel civil et militaire de toutes les armées, directions et services qui contribue très directement à la réussite de la mission. Venus d'horizon divers et porteurs de la culture professionnelle de leur milieu qu'ils combinent avec celui des soignants, ils sont une source de richesse et de force pour le SSA.



PHOTO : G. Mariette © ECPAD

## 2. Un engagement pour les forces armées

### Le sens du dévouement et de l'engagement

Être soignant des armées, c'est un choix qui engage des femmes et des hommes à la vocation exceptionnelle au service des armées, du service public hospitalier et des patients.

Être soignant des armées, c'est accepter avec humilité les trois cents ans de l'histoire glorieuse du SSA. Une histoire qui inspire, par l'exemple des anciens. Une histoire qui soude la communauté des soignants. Une histoire exigeante qui oblige à l'excellence et incite à relever les défis de demain.

Etre soignant des armées ou le soutenir, c'est le choix d'un **destin partagé** autour du dévouement auprès du patient/malade/blessé pour l'ensemble du personnel, du préparateur en pharmacie en métropole qui constitue les dotations opérationnelles, jusqu'au chirurgien qui les utilise sur les théâtres d'opérations en passant par le chancelier qui instruit leurs récompenses. Le destin de ceux qui ont choisi de servir la Patrie et l'humanité. Le destin de ceux qui soignent au péril de leurs vies et de ceux qui les y aident. Le destin de ceux qui les ont précédés et dont ils prolongent l'héritage.

Cet engagement se conçoit aux côtés des forces armées, autour des soins, des expertises, de la prévention et du conseil au commandement.

Aux côtés des combattants en tout temps et en tous lieux, les soignants partagent les mêmes contraintes, tant en opération que pendant leur préparation.



## L'impératif de disponibilité

La **disponibilité** est inhérente à l'état de militaire garantissant la **réactivité** et la **permanence** de l'action, essentielles pour ne pas limiter les options proposées par les armées. Elle s'appuie sur la **jeunesse** dans tous les métiers techniques indispensables à la mission opérationnelle du SSA dont elle consolide la **résilience**. Elle inclut la **mobilité** nécessaire à la continuité de fonctionnement du SSA et à l'enrichissement du parcours professionnel de chacun.

Si les soignants civils ne sont pas soumis aux mêmes impératifs statutaires, ils font preuve d'un dévouement tout particulier tourné vers la réussite de cette mission opérationnelle (récemment illustré pendant la crise sanitaire de la COVID-19).

## Un double encadrement

L'encadrement **technique** est garant de l'excellence des soins et de la production scientifique du SSA qui reposent sur une **formation continue de haut niveau tout au long de la carrière** des soignants, praticiens et paramédicaux. En complément d'une composante de formation dédiée, ce sont bien tous les soignants du SSA qui transmettent leurs compétences aux jeunes générations par le **compagnonnage** avec le partage d'expériences, ou par leur implication dans la politique gouvernementale de **l'apprentissage**.

L'encadrement de **l'organisation** du SSA **par les praticiens des armées** en garantit la cohérence d'action en illustrant la primauté de la mission, en permettant un dialogue direct sur les pratiques et en assurant la pertinence des moyens employés. Il en renforce la résilience. Il permet un conseil au commandement militaire à tous les niveaux. Les praticiens des armées proposent la doctrine d'emploi et les moyens capacitaires au chef d'état-major des armées (CEMA), organisent les parcours de soins et d'expertise, en conduisent la mise en œuvre et en vérifient la qualité. Ils sont épaulés dans les expertises par d'autres corps civils et militaires.





PHOTO : ITN V. MOULAI ©DMF

## L'impératif de résilience

Le SSA concourt directement à la résilience de nos armées et de la communauté militaire dans son ensemble.

Il se doit d'être lui-même **résilient** pour constituer un recours systématique et permanent pour les armées. Il peut, de façon temporaire et exceptionnelle, **contribuer à l'action de l'État** dans sa réponse à la gestion de crises et aux situations sanitaires exceptionnelles en France comme à l'étranger (Ebola, COVID, ...)<sup>1</sup>.

Cela suppose de la **robustesse**, de l'épaisseur, un socle dans un panel de compétences très diversifiées. Cela nécessite la culture du maintien d'une **polyvalence** technique à contre-courant de l'évolution des références en pratiques professionnelles d'un monde de la santé toujours plus hyperspécialisé.

Cela demande une préparation aux scénarios les plus exigeants au côté des armées en développant la **détermination** et la **rusticité** des soignants des armées.

<sup>1</sup> Protocole pluriannuel entre le ministère des armées, le ministère des solidarités et de la santé et le ministère de l'économie, des finances et de la relance, 2022.

### 3. Un exercice singulier au sein des armées

Une excellence technique, source de légitimité

La majorité des emplois techniques en santé sont des **professions réglementées** ; pour conserver sa légitimité, le SSA respecte les exigences nationales de pratiques professionnelles de santé, auxquelles il ajoute les compétences nécessaires et adaptées aux besoins militaires.

Le SSA suit les évolutions réglementaires et techniques et prépare désormais l'obligation de **certification périodique**, où chaque professionnel de santé devra régulièrement justifier de ses compétences techniques sous peine de ne pouvoir exercer.

En parallèle, le SSA adapte en permanence ses compétences en intégrant les réflexions prospectives sur les modes d'action de la conflictualité. Dans ce cadre, il présente et fait reconnaître ses **spécificités** à ses autorités.



PHOTO : J.B. TABONE ©SIRPA Terre

## Un double engagement : les opérations et la permanence des soins

Le principe de disposer d'un SSA dédié n'existe qu'au travers de sa mission opérationnelle princeps : **le soutien médical opérationnel des forces armées, pour laquelle il est le seul acteur « santé » de référence.** Cette mission est déclinée en un **contrat opérationnel** dimensionnant ses moyens.

Toutefois, afin d'optimiser l'emploi de ces moyens et de permettre une préparation opérationnelle continue essentielle au maintien d'un haut niveau de compétence technique chez ses soignants, le SSA assure une mission de **permanence des soins** pour laquelle il est un acteur de santé publique. Complémentaire au contrat opérationnel, cette permanence est une nécessité qui génère des **contingences organisationnelles** et oblige légalement à la qualité des soins fournis.



## Une homologation d'emploi du temps de paix

Si la singularité de l'emploi du soignant militaire est flagrante en opération, tant par les techniques mises en œuvre que par les milieux d'exercice, elle s'atténue dans le quotidien de l'activité des établissements du SSA.

Sur le territoire national, la contribution du SSA au système de santé public civil et la coopération civilo-militaire entre professionnels de santé crée une saine émulation de comparaison entre employeurs. Ainsi, le SSA bénéficie de toutes les actions ministérielles considérant son personnel et fait valoir certains besoins spécifiques. Cet accompagnement dédié est un fort enjeu **d'attractivité et de fidélisation**, car **sans soignant des armées, pas de service de santé des armées**.

## Une déontologie spécifique

C'est **l'honneur des soignants** que de **préserver la vie**, que d'aller au plus près des forces déployées, parfois **au cœur même des combats** pour secourir les blessés, parfois au **prix du sang**.

Dans la cadre d'un conflit armé, cette spécificité octroie au soignant des armées au sein des unités de combat une protection particulière régie par les Conventions de Genève.

# MERCI à nos soignants



PHOTO : P. CARVIN © LE MONDE DE POLO

L'action de soignant en temps de paix comme dans un conflit armé est universelle, elle peut s'exercer au profit de tous.



PHOTO : V. LARUE © ECPAD

## 2 Quatre axes pour réussir

### Un objectif : être au rendez-vous de l'ambition stratégique 2030

L'objectif du SSA est de disposer de **soignants des armées hautement qualifiés en nombre suffisant** pour ses missions opérationnelles et la permanence des soins, enrichis par une réserve opérationnelle étoffée et des partenariats équilibrés avec le monde de la santé publique et avec les services de santé des armées alliées.

Il doit garantir à son personnel des parcours de carrière lisibles et différenciés valorisant la disponibilité, l'excellence technique, la prise de responsabilité et le déploiement en opération auprès des forces armées, un service d'administration et de gestion RH performant, un accompagnement permettant un engagement de tous les instants.

En tant qu'employeur, le SSA doit veiller constamment au maintien de son **attractivité** en faisant rayonner ses domaines d'action spécifiques et son excellence, tout en rappelant les sujétions liées au statut militaire de ses soignants ainsi que les conditions de son activité à laquelle l'ensemble du personnel civil et militaire du SSA contribue.

En compensation, le SSA offre des conditions d'exercice à la hauteur de l'engagement des femmes et des hommes qui le servent. Les quatre axes décrits infra constituent ses lignes d'opérations, ossature du futur plan d'action.



PHOTO : ITN V. MOULAI ©DMF

## AXE 1

# Doter les armées d'une capacité de soins intégrée, réactive et permanente

## Des compétences socles solides et enrichies tout au long du parcours professionnel

La compétence peut être développée par l'enseignement, la formation et l'expérience.

Les écoles militaires de santé sont le creuset des soignants militaires des armées. Y entrer, c'est l'assurance d'une formation de pointe adaptée en santé appliquée aux armées et la garantie d'un parcours militaire et de soignant où le développement professionnel est central. Intégrer les écoles militaires de santé, c'est s'engager à l'excellence au quotidien.

La qualité de la **formation continue est une priorité pour le SSA**. Elle développe l'adaptation à l'emploi, la créativité et permet de gagner en agilité et de se créer de nouvelles opportunités de carrière.

L'enjeu d'excellence du SSA implique des formations de haut niveau, en formation initiale et tout au long du parcours, pour attirer les meilleurs profils et accroître l'employabilité du personnel militaire et civil.

Le recrutement initial des praticiens et des infirmiers militaires est un socle du modèle RH SSA. Il garantit, en qualité et en quantité, la mise à disposition de compétences idoines pour répondre à la diversité des conditions d'exercice des professionnels de santé. La hausse de ces recrutements sera poursuivie.

Le temps dédié à la formation continue des soignants sera sanctuarisé afin de garantir la qualité des exercices professionnels. Chacun pourra développer ses compétences autour des quatre piliers que sont la pratique technique, la formation, la recherche/innovation et l'organisation des soins. Le système spécifique de l'acquisition des niveaux de qualifications sera repensé pour les soignants militaires afin de bonifier les exercices appliqués aux armées.

L'appréhension des spécificités du SSA est indispensable pour tout personnel civil et militaire issu des armées, directions et services, affecté ou appelé à servir au sein du service. Le SSA veillera à renforcer les formations d'adaptation à l'emploi du personnel mis à disposition via le dialogue de gestion (particulièrement des commissaires d'ancrage santé, sous-officiers et militaires du rang des armées et de la gendarmerie nationale, personnel civil administratif, technique et logistique).

## Une intégration parfaite au milieu d'emploi

Le SSA offre une très grande **diversité** de milieux et de modes d'exercice. Un soignant peut exercer **plusieurs métiers en une carrière**. À chaque étape de son parcours, le soignant des armées doit pouvoir s'épanouir pour donner le meilleur de lui-même. Si l'excellence technique est un impératif, la connaissance du milieu d'emploi l'est tout autant. Elle nécessite des savoir-faire et savoir-être particuliers que l'on ne peut apprendre qu'au **contact** des forces soutenues.

L'organisation et le fonctionnement du SSA permettra une **perméabilité des parcours sans contraintes entre ses cinq composantes et ses fonctions supports** afin que chacun puisse acquérir les compétences nécessaires.

Pour les praticiens militaires, un **exercice au sein des forces en début de carrière sera recherché** pour construire le socle d'une technique et d'une expertise appliquées aux armées.

Le personnel paramédical sera associé à la définition des nouvelles pratiques liées au milieu d'emploi, en miroir de la réingénierie de leurs parcours.

Le SSA, s'il est de tous les engagements, sera de tous les entraînements, afin de densifier sa **préparation opérationnelle**.



PHOTO : C. HUGÉ © Marine Nationale

## Des expertises appliquées aux armées valorisées

Le parcours de carrière au sein du SSA, c'est la rencontre entre les besoins opérationnels des armées et des aspirations individuelles d'évolutions professionnelles. Les **modes d'actions militaires** sont singuliers et appellent à autant **d'expertises** en santé adaptées au milieu (médecine aéronautique, appliquée au parachutisme, de la plongée, de haute montagne, radio protection, NRBC, chirurgie de guerre...). Ce ne sont là que quelques exemples des expertises dont est doté le SSA. Ces expertises de santé et de milieu contribuent toutes directement à la **cohérence** d'ensemble du système de santé intégré que constitue le SSA et offre aux armées une grande **autonomie** d'action dans le domaine de la santé.

Les expertises appliquées aux armées seront répertoriées de façon exhaustive et valorisées au juste niveau, tant pour la gestion des parcours professionnels que pour objectiver les éléments de la rémunération. Elles feront l'objet de communication pour renforcer l'attractivité du SSA auprès des professionnels de santé civils qui souhaiteraient s'engager dans le cadre du recrutement complémentaire.

**La refondation des chaires de l'École du Val-de-Grâce** permettra de mieux cartographier et suivre les compétences spécifiques de la santé appliquée aux armées. L'identification prospective des nouvelles compétences permettra au SSA de toujours disposer d'un temps d'avance pour répondre aux besoins des armées.

Si l'excellence technique est un impératif,  
la connaissance du milieu d'emploi l'est  
tout autant.

**AXE 2****Offrir aux soignants  
les conditions d'une carrière engagée****Des responsables en capacité d'appréhender les enjeux liés  
au personnel**

Pour encadrer et accompagner le personnel, **les cadres civils et militaires du SSA** doivent disposer de **compétences managériales** et de connaissances dans le domaine de la gestion RH (règles statutaires, politiques ministérielles dans le domaine RH, dispositions réglementaires, organisation de la fonction RH au sein du ministère, ...).

Ils doivent également connaître les leviers RH mis à leur disposition pour piloter l'activité de leur service et maintenir un lien étroit avec la gestion de proximité, sous couvert de la voie hiérarchique, pour jouer pleinement leur rôle d'interlocuteur de proximité dans les parcours des soignants du SSA.

Pour les officiers, leur formation doit insister sur le **savoir-être attendu d'un chef militaire**, sans négliger la **culture générale** et les connaissances sur le fonctionnement des armées et de l'État, qui doivent être étoffées tout au long de leur carrière au travers d'un enseignement militaire supérieur et des parcours croisés.



Les futurs chefs militaires du SSA seront mieux préparés avec une intégration de praticiens et d'officiers MITHA aux cycles de l'enseignement militaire supérieur, des parcours croisés interarmées et interministériels, et la mise en place de formations réactives d'adaptation à l'emploi.

Les référentiels en organisation seront actualisés pour mieux refléter les niveaux de technicité et de responsabilité des postes occupés.



PHOTO : M. JOUVE ©SSA

## Des carrières dynamiques et variées

Si chacun peut disposer de la vision de son parcours professionnel, il convient de replacer les déroulés de carrière dans la perspective des besoins des armées et du SSA. Désormais, chacun se doit de prendre connaissance, en fonction de son statut, des règles de gestion, des parcours de carrière proposés et des engagements que le SSA a choisi de **valoriser** : la disponibilité, l'excellence technique, la prise de responsabilité et le déploiement en opération auprès des forces armées. Ainsi, la gestion des parcours se réalisera en cohérence, offrant à chaque personnel de la visibilité sur sa carrière, en fonction de ses aspirations et des nécessités du service. Le personnel trouvera auprès de son gestionnaire un interlocuteur à l'écoute pour l'accompagner et le conseiller, en lien avec l'ensemble des acteurs RH du ministère.

**Les plus talentueux** seront repérés précocement, l'objectif étant de les fidéliser et de les **faire progresser** par un parcours dynamique adapté afin de les préparer à occuper à terme des fonctions de haut encadrement technique en santé, dans le domaine de la recherche ou de conseils au haut commandement, pour valoriser leur expertise métier.

Enfin, la diversité des métiers et des statuts du personnel du SSA est propice à des changements d'orientation. La reconversion du personnel militaire ou d'agents civils restructurés doit être accompagnée en lien avec la DRH-MD, les gestionnaires, les services de Défense mobilité pour favoriser la diversification des parcours au sein même du ministère des armées ou en dehors.

Les **mobilités**, fonctionnelles et/ou géographiques, incluant des mobilités du personnel soignant ou de soutien au sein du ministère, mais aussi au-delà, dans d'autres fonctions publiques afin d'enrichir les pratiques professionnelles puis les essayer secondairement au sein du Service, seront revues et facilitées.

La **variété des parcours** sera accompagnée et facilitée par le maintien encadré d'une activité régulière en technique en santé pour les soignants des armées occupant des fonctions dans d'autres secteurs (recherche, enseignement, organisation...) Ce dispositif, essentiel pour la future certification périodique des professionnels de santé, facilitera l'acquisition de nouvelles compétences sans rupture avec la pratique des soins et permettra à l'encadrement du SSA et à ses unités opérationnelles de s'irriguer mutuellement.

Une **politique des talents**, déjà mise en œuvre pour les praticiens, sera développée pour les paramédicaux et s'articulera autour de trois compétences : technique, encadrement et direction.

Le processus de **reconversion** du personnel militaire, y compris pour les praticiens, sera renforcé grâce à l'appui de Défense Mobilité.

La fluidité des **passerelles** avec la fonction publique hospitalière sera améliorée dans le cadre des parcours croisés notamment. Elle participera également à l'amélioration du flux entrant de soignants civils dans le SSA.

Conformément aux directives ministérielles décrites par la DRH-MD, le SSA veillera, en relation étroite avec les gestionnaires concernés, à l'attractivité et la diversité des parcours en particulier pour les commissaires d'ancrage santé, les sous-officiers et les militaires du rang des armées ainsi que des personnels civils.

Plus performant grâce à sa structuration et son intégration dans la fonction RH du SSA, l'accompagnement de son personnel civil et militaire permettra son engagement.

## Un accompagnement dédié aux soignants des armées

L'engagement sans faille demandé aux personnels soignants et de soutien du service justifie un accompagnement.

Comme pour l'ensemble du personnel militaire et civil du ministère des armées, pour compenser certaines sujétions et favoriser l'épanouissement de chacun dans son environnement professionnel.

Le SSA **considère**, en déclinant tous les axes du plan famille pour tout ce qui a trait notamment à l'hébergement et au logement, aux gardes d'enfants (crèches de l'action sociale des armées au sein des HIA), à la prise en compte du célibat géographique, au télétravail et à la téléactivité des militaires et à la mobilité du personnel et de leur famille. Il est transparent sur tout ce qui concerne les actes de chancellerie tant sur les règles d'avancement que sur celles des récompenses. Il valorise les engagements des soignants militaires au travers d'une communication spécifique.

Le SSA **facilite**, en lien avec tous les acteurs de la chaîne RH ministérielle (DRH-MD, gestionnaires) pour simplifier les démarches administratives et en communiquant sur les mesures à impact RH vers le haut encadrement du SSA ainsi que vers l'ensemble des administrés du service ainsi que vers les instances de dialogue social et de concertation.

Le SSA **écoute** en s'appuyant sur l'ensemble des acteurs du dialogue social et de la concertation, le comité technique de réseau, le conseil de la fonction militaire du service de santé des armées (CFMSSA), les présidents de catégorie, les référents mixité-égalité, les référents condition du personnel. Il répond aux interrogations des personnels, exprimées dans les enquêtes et rapports sur le moral.

Le SSA **épaule**, avec l'appui de l'action sociale des armées, les soignants militaires qui remplissent leur mission en opération, ainsi que leur famille qui supporte l'absence, la blessure et parfois le deuil. La contrepartie de l'engagement au profit de la Nation, c'est aussi la certitude de la reconnaissance, du soutien et de la réparation face à la **blessure** et au **handicap**. Car quand de soignant, il devient patient, le blessé du SSA passe de l'autre côté du miroir. C'est une épreuve supplémentaire à celles qu'il traverse déjà. Tout au long de son parcours, de la blessure à la réhabilitation, tous les acteurs ministériels du Plan Handicap sont mobilisés à ses côtés pour lui faire **retrouver sa place** parmi ses camarades.

**AXE 3**

**Garantir la réalisation  
de la mission dans la durée**



PHOTO : M. JOUVE ©SSA

## Un besoin en effectif sincère

### Le SSA doit se doter d'un cap en effectif clair et adapté à son contrat opérationnel.

Afin de **disposer des bonnes compétences en nombre suffisant**, intégrant les cycles de **formation, de préparation opérationnelle, d'action opérationnelle, de régénération et de la permanence des soins**. Il doit également faire preuve **d'anticipation** et d'une certaine **stabilité** dans sa trajectoire pour donner le temps aux gestionnaires de générer les compétences demandées. Enfin, il lui faut tenir compte des facteurs extérieurs, comme aujourd'hui le **«Séгур de la santé»**, avec ses conséquences majeures et durables en termes d'exercice professionnel et **d'équilibre entre les professions de santé**.

La construction en effectifs du SSA sera adaptée après un partage avec les armées qu'il soutient. La répartition catégorielle et pyramidale y sera interrogée, en menant notamment des études sur l'intégration sous statut officier de certains corps de MITHA et la répartition sous statuts personnel militaire/personnel civil de certains métiers.

Le dialogue de gestion sera enrichi autour des métiers/compétences à détenir. Une rénovation des parcours des auxiliaires sanitaires et des assistants aux soins est en cours avec l'armée de Terre. Une attention particulière sera portée pour l'emploi et les parcours des commissaires à ancrage santé.

Au sein du SSA, les gestionnaires s'appuieront sur une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC) renouvelée, tant en cartographie que pour les cibles qui doivent s'adapter aux durées de formation des soignants avec un horizon de trois à dix ans.

En miroir des carrières diverses voulues pour le personnel du SSA permettant des passages à l'extérieur du ministère des armées, une fluidité des parcours sera décrite en organisation afin de faire profiter le SSA de compétences techniques détenues dans d'autres fonctions publiques. Les freins statutaires, culturels et juridiques à la mobilité fonctionnelle seront préalablement levés.

## Un dialogue de gestion renforcé

Près d'un tiers des effectifs du SSA proviennent d'autres gestionnaires et sont ainsi soumis au dialogue de gestion. Ce personnel, qui concourt à la mission de soins du SSA dans des domaines très variés (administratif, technique ou logistique) doit faire l'objet d'une attention particulière tant en terme de lisibilité du besoin exprimé que de pertinence et de co-construction des politiques d'emploi avec les gestionnaires.

Le dialogue de gestion sera revu autour des métiers/compétences à détenir. L'emploi, les compétences et les parcours des commissaires à ancrage santé seront rénovés en relation avec le SCA. Il en est de même pour les auxiliaires sanitaires et des assistants de soutien aux soins avec l'armée de Terre. Une nouvelle politique d'emploi du PC au sein du SSA sera établie.

## Une nouvelle logique de flux, garante de l'impératif de jeunesse

Le SSA ne doit pas céder à la tentation d'une fidélisation à outrance de ses ressources humaines, dictée par une pénurie nationale des professions de santé et la tentation de capitaliser au-delà du raisonnable sur le lourd investissement en formation initiale consenti pour son personnel. Il doit au contraire mettre en œuvre progressivement une **fidélisation choisie et ciblée**, pour répondre à ses impératifs d'excellence, d'encadrement technique et de commandement. Une carrière dans le SSA est intense et son terme doit pouvoir se concevoir après un nombre d'années de service pour les officiers et pour les sous-officiers valorisant un engagement hors du commun. Pour le personnel qui quitte le service actif, il sera recherché la continuité d'un lien au SSA par un engagement autre.

Le modèle RH des soignants des armées sera refondé afin de garantir un socle densifié d'emploi technique initial et un encadrement au travers d'une fidélisation ciblée.

Sans attendre ce nouveau modèle, par anticipation, le calcul du lien au service des praticiens sera refondé en lien avec la DRH-MD afin d'en simplifier la mise en œuvre et d'intégrer pleinement les spécificités des parcours des soignants des armées.



PHOTO : ITN L. MOINY ©SSA

## Une fonction recrutement disposant d'une vision globale et prospective

La fonction recrutement doit amorcer un flux entrant de **qualité** dans le SSA, **corrélé en permanence au besoin** en effectifs, garant d'une structure forte de jeunes soignants. Elle dispose pour cela de **leviers adaptés** (attractivité par le sens de la mission et les valeurs, la variété des pratiques professionnelles, la qualité de la formation, renforcée par des dispositifs indemnitaires ciblés) et de parcours de recrutement s'appuyant sur les établissements du SSA et accompagnés en permanence tant par le SSA que par Service des ressources humaines civiles (SRHC).

Elle est axée sur un **recrutement initial densifié** d'une part, qui vise les meilleurs des candidats, divers et motivés, pour intégrer les **écoles de santé**, véritables **creusets de l'ossature du SSA** et de son **identité** et un **recrutement contractuel complémentaire** d'autre part, source de richesse et garant de **réactivité et de flexibilité**. C'est aussi **en interne** par la facilitation des passerelles entre les différents métiers permettant la progression professionnelle que le SSA recrutera de nouveaux soignants des armées.

Ce recrutement sera facilité par le lien armée nation tissé spécifiquement par le SSA avec la jeunesse dans le cadre par exemple du service national universel, du service civique et d'une offre diversifiée d'information et de stages en lien avec l'éducation nationale.

Pour la diffusion de ses offres d'emplois, le SSA s'appuiera sur les outils ministériels et interministériels en lien avec SRHC. Pour le personnel civil soignant, le SSA en concertation avec SRHC, redéfinira le processus de recrutement afin de mieux tenir compte de la temporalité universitaire et inciter des candidats nouvellement diplômés des métiers recherchés à rallier le SSA.

La communication de recrutement sera élargie à l'ensemble des métiers du SSA, les actions de recrutement seront plus déconcentrées et dotées des moyens adéquats. Le recrutement est l'affaire de tous, notamment au sein des établissements du Service.

En collaboration étroite avec les états-majors, directions et services ainsi que la DRH-MD, les passerelles vers les corps MITHA seront plus largement ouvertes afin d'offrir un vaste choix d'évolution dans les parcours.

## Avec une réserve engagée

La réserve du SSA, **pilier de son fonctionnement courant et de sa résilience**, est constituée par le flux sortant d'active et par un recrutement performant de femmes et d'hommes aux compétences recherchées par le SSA, pouvant intervenir à un stade précoce de leur carrière ou même pendant leurs études, à l'instar des cadets de santé. Les réservistes du SSA consentent un effort important pour servir et, s'ils sont épanouis, constituent un **relai fondamental du rayonnement** du SSA.

Une attention particulière sera apportée à la réserve concernant sa formation, militaire et technique, son pilotage, son administration, son information et surtout son bon emploi à hauteur des besoins du SSA et des attentes et des compétences des réservistes.



**AXE 4**

**Consolider et moderniser  
la chaîne RH**

En 2021, le SSA a engagé une ambitieuse réorganisation de sa chaîne RH autour de cinq piliers : politique, gestion, accompagnement du personnel, formation et administration/solde. Cette organisation suit une logique fonctionnelle de bout en bout, depuis l'administration centrale jusqu'aux établissements, et internalise toutes les fonctions support critiques comme le pilotage des systèmes d'information et l'expertise juridique, afin de garantir la cohérence d'ensemble.



PHOTO : M. JOUVE - SSA



PHOTO : P. MILLEIRI ©EPPA

## Une chaîne RH dynamisée, experte de sa fonction et du milieu d'emploi

Pour **attirer des talents** à la hauteur des enjeux de la RH, les affectations au sein de cette chaîne doivent être valorisées et la **mobilité fonctionnelle** promue. Celle-ci tient compte de l'impératif **d'ancrage dans le soin** de certains cadres de la fonction RH pour garantir une excellente **connaissance des milieux et métiers**, et s'appuie sur des compétences techniques et juridiques rares. Par ailleurs, toute mobilité en RH sera assortie de **formations optimisées avant l'affectation**.

Les soignants de la fonction RH, disposant d'une double compétence précieuse, doivent pouvoir être employés à des tâches à haute valeur ajoutée et consacrer tout le temps nécessaire à mettre leur expertise au service des soignants qui le nécessitent. Pour cela, le bon niveau d'information RH doit être poussé vers les administrés.

Véritable atout pour un chef, la connaissance du domaine RH sera un jalon du parcours de certains talents ciblés.

La fonction RH mettra en place une **communication** très directe vers les employeurs et les administrés via de **nouveaux vecteurs** (vidéo, podcasts, newsletter interactive, réseaux sociaux) et s'appuiera sur la **concertation** et une **communauté RH** active. Celle-ci contribuera en retour à la **remontée d'information** des employeurs organiques et opérationnels (projets d'établissement ou de composante, contrat opérationnel par exemple).

## Un nouvel environnement numérique RH

Aujourd'hui constitué d'une mosaïque de systèmes d'information et de bases de données hétérogènes et non connectés entre eux, l'environnement numérique RH du SSA doit être **rationalisé** pour devenir plus fiable, performant et réactif afin de permettre un pilotage simplifié et une meilleure capacité **d'anticipation**. L'objectif, ambitieux, est de **révolutionner la qualité du service rendu**.

**Le système d'information RH (SIRH) SSA** sera optimisé et fiabilisé. Le SSA investira pleinement le développement du **futur SIRH ministériel** afin qu'il intègre d'emblée l'ensemble des fonctionnalités attendues et les spécificités de la RH des soignants des armées militaires et civils.

Les capacités des SI ministériels actuels (SIORG, BDRH...) seront pleinement exploitées et leur utilisation **harmonisée**.

Les outils numériques permettant d'assurer la GPEEC seront homogénéisés et intégrés dans un SI dédié, ergonomique et pérenne, comprenant une cartographie des postes et des compétences, alimentée par le soignant, acteur principal de son développement et de son employabilité, sur le principe de l'auto déclaration.

L'amélioration de l'expérience utilisateur des administrés comme des candidats au recrutement bénéficiera des innovations permises par le numérique.

L'usage des **algorithmes** et de **l'intelligence artificielle** sera expérimenté puis généralisé afin de développer des applicatifs (gestion de la mobilité et des carrières, conseil) conciliant gains majeurs **d'efficacité** et **satisfaction** des usagers.

## Des processus RH et un pilotage rénovés puis stabilisés

La rénovation complète des processus RH du SSA, rendus obsolètes par plusieurs transformations successives, est impérative et devra s'achever en 2023.

Elle comportera une **simplification** et une **modernisation** ainsi qu'une **clarification des rôles** et des périmètres, dans l'ensemble des piliers de la chaîne en cohérence avec les processus RH ministériels. À ces changements en profondeur internes au SSA devront succéder une période de **stabilité**, pour permettre leur appropriation et leur mise en œuvre au service des enjeux de l'ambition 2030 du SSA.

Les processus RH du SSA seront structurés pour répondre à un besoin de **pilotage** performant, mais contenu à sa juste suffisance, et permettre un **contrôle interne** renforcé, vecteur de crédibilité et de confiance.

Les périmètres des cellules et des bureaux du personnel au sein des établissements seront revus.



## 4 Quatre principes cardinaux de l'action



Il incombe à la chaîne RH de **faire grandir** les soignants et de favoriser l'excellence en les orientant tout au long d'une carrière riche, variée et adaptée aux qualités et aux aspirations de chacun. C'est ce qui créera les conditions d'un engagement durable et sans faille et d'un **épanouissement** professionnel tout en préservant l'intérêt collectif.

Cet esprit de responsabilité doit également animer le **soignant lui-même**, afin qu'il soit **acteur de son parcours** grâce à une meilleure connaissance des jalons de carrière et des opportunités professionnelles; tout d'abord à titre individuel en construisant sa carrière, mais également à titre plus collectif, par le processus de **concertation et de dialogue social**.



Les règles clairement édictées, connues et comprises par les acteurs doivent être **appliquées** à l'ensemble du personnel, avec un souci constant d'équité et d'équilibre entre les intérêts du service et les intérêts individuels. Quand les décisions sont mises en œuvre, elles doivent être expliquées avec **pédagogie** et fondées, afin qu'un **climat de confiance** s'instaure entre la chaîne RH et ses administrés.

L'équité passe aussi par le respect des valeurs défendues au niveau ministériel et intégrées de longue date dans le SSA, de mixité et de prise en compte du handicap.



► Les actions à mettre en œuvre pour produire les effets concourant à l'atteinte de nos objectifs nécessitent d'être cadrées.

Les quatre principes fondamentaux guidant l'action de l'ensemble de la chaîne des ressources humaines sont les suivants :



La transparence garantit au soignant la compréhension des orientations pour l'ensemble de son parcours. Elle se traduit dans la **clarté des règles** et de la politique des ressources humaines en matière de gestion, de mobilité, d'avancement ou de chancellerie par exemple. Ces règles doivent être formalisées, facilement **accessibles** et être communiquées en cas de changement ou d'actualisation.

Cette transparence **concerne également le soignant**, et doit s'inscrire dans la réciprocité. Ainsi le soignant se doit d'informer **loyalement** sa chaîne RH de ses aspirations et motivations, afin que celles-ci puissent être prises en compte dans sa gestion et celle de sa spécialité.



Elle doit être ressentie en permanence par le personnel qui doit pouvoir avancer avec **sérénité** dans son parcours professionnel. Elle n'est pas entendue au sens géographique, mais bien dans la **mise à disposition rapide et aisée pour l'administré de la compétence RH dont il a besoin**.

La proximité passe par la réaffirmation du **commandement**, interlocuteur privilégié du soignant, comme **premier acteur des RH**. Pour jouer pleinement son rôle, il doit être formé et disposer du bon niveau d'information et des leviers nécessaires.

Cette proximité se traduit également dans l'homologie de corps entre le personnel géré et son gestionnaire de référence, garante d'une meilleure **connexion** entre la RH et le soignant.

Enfin, la proximité se manifeste dans la **personnalisation** de l'accompagnement proposé au soignant à toutes les étapes de sa vie professionnelle.





PHOTO : ©D.R.

## 5 Les 12 engagements pour fédérer

1

Refonder les parcours professionnels autour de 4 piliers : technique santé appliquée aux armées, enseignement, recherche, organisation des systèmes de santé.

Cette refondation reflétera l'éventail des compétences et des activités des soignants des armées. Grâce à de nouveaux paliers clairement définis dans chacun des domaines, le parcours du soignant sera lisible et simplifié.

2

Promouvoir et fidéliser les hauts potentiels militaires et renforcer la présence du SSA au sein de l'enseignement militaire supérieur.

Le renforcement de la formation militaire, quel que soit le type de recrutement, contribuera directement à améliorer la formation au commandement. Les parcours qualifiants et l'enseignement militaire supérieur des soignants des armées seront revus et intégreront l'enseignement du domaine de l'organisation des systèmes de santé opérationnels.

3

Accroître et faciliter la perméabilité des parcours entre les composantes du service pour enrichir les compétences et l'expertise de milieu.

Pour les praticiens des armées, un exercice au sein des forces en tout début de carrière sera recherché pour construire le socle d'une technique et d'une expertise appliquées aux armées.

Pour les paramédicaux, la description de leurs métiers dans l'ensemble du SSA offrira un vaste choix de parcours.

4

Favoriser la mobilité fonctionnelle et les parcours croisés internes et externes au ministère des armées pour enrichir le SSA et ses soignants.

Une politique à la mobilité dans le SSA sera établie. Elle prendra en compte nos spécificités sociologiques, le marquant très technique des métiers du SSA et l'ancrage territorial de l'activité de soins. Une politique des parcours croisés sera formalisée. L'ouverture vers d'autres cadres de travail sera valorisée dans les parcours. L'objectif est de diversifier les expériences et d'échanger les bonnes pratiques en interarmées comme en interministériel.

### 5 Faciliter le maintien d'une activité régulière de technique en santé pour tous les soignants.

Afin de permettre à tous les soignants quel que soit leur emploi de maintenir leur compétence et de garder une proximité avec les unités opérationnelles du service, un dispositif d'activité régulière de technique en santé sera mis en œuvre. Concrètement, ce dispositif sera proposé à tous les praticiens et paramédicaux qui enrichissent leur parcours avec une affectation hors technique, en accord avec leur commandement.

### 6 Retrouver une meilleure qualité de vie au travail en faisant effort sur les conditions d'exercices, les relations humaines et l'expérience offerte à nos soignants des armées, civils et militaires d'active et de réserve.

Des chefs responsables, des informations partagées, des objectifs consensuels permettent des relations humaines apaisées. C'est un prérequis pour une bonne qualité de vie au travail. Mais il faut également s'y sentir bien avec une infrastructure rénovée et des équipements renouvelés. Quand on rejoint le SSA, on vient y chercher le soin, mais aussi la militarité et on y trouve l'humanité. Ces valeurs seront développées au sein des établissements du SSA.



PHOTO: BRILY SADIK ©Garde Nationale

7

Concilier la vie professionnelle, personnelle et familiale des soignants des armées.

Les soignants des armées sont engagés et le SSA doit leur rendre. Dans le respect partagé des besoins inhérents à la mission, le dialogue RH intégrera les contingences familiales. Le SSA veillera à faciliter la vie des soignants des armées dans les domaines du logement, de l'accueil des enfants, mais plus largement de tout ce qui peut leur faciliter la vie quotidienne.



PHOTO : ITN L. MOJNY © SSA

8

Garantir une gestion et un accompagnement transparents et équitables.

C'est la base d'une confiance renouvelée entre le personnel et l'administration. L'ensemble des règles de gestion seront communiquées, accessibles, auditable et expliquées.

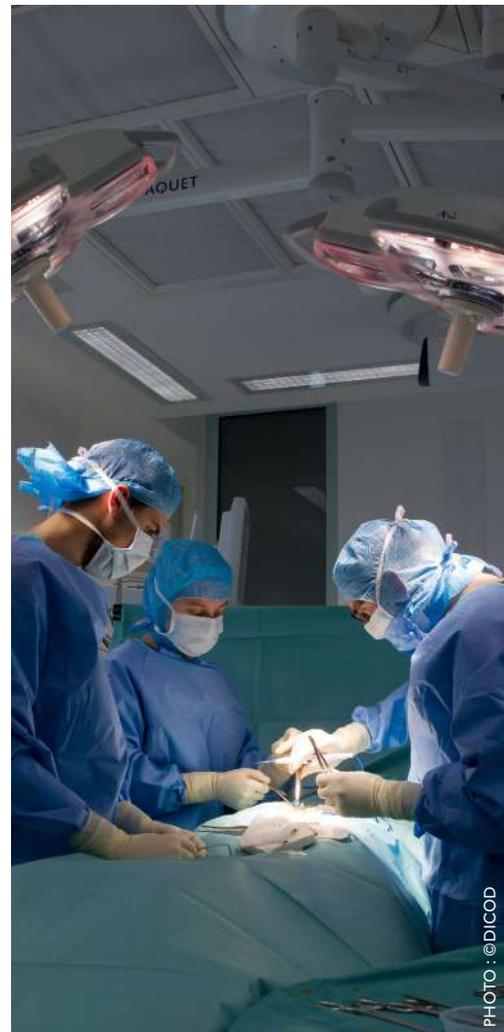


PHOTO : © DICOD

9

Accompagner les soignants des armées dans leur reconversion, y compris au sein du SSA.

Les carrières dans le SSA sont exigeantes pour ses soignants militaires comme civils, en lien avec l'intensité opérationnelle et des métiers parfois physiquement contraignants. Une reconversion adaptée sera proposée à tous. Parmi les voies de cette reconversion, le SSA développera la bascule de ses militaires dans un corps civil en l'accompagnant avec l'appui de Défense Mobilité, afin qu'il conserve le meilleur de son passage dans le SSA dont il deviendra un relai.

10

Favoriser les flux en augmentant le recrutement initial et en ne fidélisant à terme que de façon ciblée.

Le SSA doit capitaliser sur ses écoles de formation initiale avec la poursuite de la hausse des flux de recrutement. Après un parcours technique de début de carrière, parfois avec une spécialisation (assistantat pour les praticiens, concours de pratique spécialisée ou d'encadrement pour les paramédicaux), s'opérera une fidélisation ciblée en cohérence avec la politique des talents, afin de constituer l'encadrement technique et de commandement.

11

Instaurer une gestion prévisionnelle performante cartographiant les métiers d'aujourd'hui et demain du SSA.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pour le SSA, c'est anticiper les besoins à venir, mais aussi identifier les opportunités nouvelles portées par de nouveaux métiers. Cette mécanique complexe s'appuiera sur un recensement des compétences. Le personnel en sera le principal acteur. Les chaires de l'École du Val-de-Grâce se verront confier la veille prospective sur les métiers de santé.

12

Moderniser et mesurer l'efficacité de la fonction RH, du niveau local jusqu'à l'administration centrale.

L'administration et la gestion RH au sein du service va subir un choc de simplification et de numérisation. L'objectif est d'améliorer le service rendu au personnel qui deviendra acteur via le portail administré du SIRH par exemple.

ÉCOLES MILITAIRES  
DE SANTÉ DE LYON BRON





[www.defense.gouv.fr/sante](http://www.defense.gouv.fr/sante)

