



Examen professionnel pour l'accès au grade
d'attaché principal d'administration de l'Etat
du ministère des armées
au titre de l'année 2021
(APAE 2021)

**DOSSIER DE RECONNAISSANCE DES ACQUIS DE L'EXPERIENCE
PROFESSIONNELLE (RAEP)**

Numéro d'inscription ¹ :

Nom d'usage : HERMITTE

Nom de famille : HERMITTE

Prénoms : JULIEN

Etablissement d'affectation (adresse en toutes lettres) :

DIRECTION CENTRALE DU SERVICE DU COMMISSARIAT DES ARMEES
60 boulevard du général Martial Valin, 75509 Paris cedex 15

¹ Réservé à l'administration

DEUXIEME PARTIE

VOTRE EXPERIENCE PROFESSIONNELLE

► DESCRIPTION SYNTHETIQUE DES EMPLOIS OCCUPES

(du plus récent au plus ancien)

Un emploi par période.

Période (Précisez en % la quotité hebdomadaire travaillée en cas de temps partiel)	Employeur Service d'affectation Poste occupé	Décrivez en quelques mots, pour chaque poste occupé, les compétences développées dans le domaine d'emploi et les principaux travaux réalisés.
du : 0 1 0 9 2 0 1 9 au : <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> Quotité (en %) : <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 0 <input type="text"/> 0	Service du commissariat des armées Direction de projet « groupements de soutien de nouvelle génération » Adjoint au chef du bureau Stratégie	Stratégie : accompagner le changement, analyser un besoin, coordonner, capacité d'adaptation, déléguer, réactivité, sens des relations humaines, travail en équipe. Pilotage : évaluer des procédures et leurs résultats, sens de l'analyse, négociateur.
du : 0 1 0 9 2 0 1 4 au : 0 1 0 9 2 0 1 9 Quotité (en %) : <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 0 <input type="text"/> 0	Direction des ressources humaines de l'armée de Terre Bureau « condition du personnel – environnement humain » Chef de la cellule études-pilotage	Etudes : concevoir et animer la politique de soutien aux blessés, décédés et leurs familles, pour l'armée de Terre. Animer un réseau étendu, suivre et coordonner les actions conduites, management transverse, esprit de synthèse, communiquer, sens du relationnel. Pilotage : travailler en réseau, planifier, sens de l'analyse, réactivité, négociateur.
du : <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> au : <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> Quotité (en %) : <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>		

Commentaires supplémentaires éventuels

Renfort de l'état-major opérationnel du service du commissariat des armées (EMO SCA) durant la crise du COVID-19 et la période de reprise progressive d'activité.

DEUXIEME PARTIE

VOTRE FORMATION PROFESSIONNELLE ET CONTINUE

- Mentionnez, de la plus récente à la plus ancienne, les formations suivies que vous jugez important de porter à la connaissance du jury.

Période	Intitulé de la formation	Compétences acquises et mises en œuvre à l'issue de la formation
du : 27072020 au : 30072020	Conduite de projet	Délimiter les enjeux d'un projet pour mieux en évaluer la faisabilité ; Identifier les profils complémentaires pour constituer l'équipe projet ; Organiser le pilotage du projet.
du : 16052017 au : 17052017	Parcours « jeune manager » (phase 2)	Consolidation des acquis et retour d'expérience de la mise en application des enseignements reçus en phase 1 (notamment conduite de réunion et gestion des conflits).
du : 27032017 au : 31032017	Parcours « jeune manager » (phase 1)	Reconnaître les différents types de managers ; Identifier et sérier les outils dont dispose le manager pour mieux les combiner ; Préparer et conduire une réunion ; Gestion des conflits.

Commentaires supplémentaires éventuels

--

DEUXIEME PARTIE

LES ACQUIS DE VOTRE EXPERIENCE PROFESSIONNELLE ET VOS MOTIVATIONS

(Deux pages au maximum : 4129 caractères par page, quelle que soit la taille de la police utilisée.)

J'ai rejoint le ministère des armées en 2014 en intégrant la Direction des Ressources Humaines de l'Armée de Terre en qualité d'attaché d'administration. Chef de cellule au sein du bureau "condition du personnel - environnement humain", j'ai participé à la conception de la politique du soutien des blessés et familles de décédés.

Dès septembre 2019, je choisis d'intégrer la direction de projet "groupements de soutien de nouvelle génération" (DP GSNG) du service du commissariat des armées (SCA), comme adjoint au chef du bureau stratégie.

Le projet GSNG a été élaboré dans le cadre de la loi de programmation militaire 2019-2025 conçue à "hauteur d'homme". J'ai été sensible à la promotion du soutien de proximité qu'il concrétise, depuis 2018, par le recentrage des processus relationnels autour de l'utilisateur. J'ai immédiatement adhéré à ce projet innovant d'envergure nationale destiné à réorganiser en ce sens les groupements de soutien de base de défense (GSBDD) et à créer les espaces ATLAS. Ces espaces délivrent des prestations relevant du SCA et au-delà, aux ressortissants du ministère des armées et à leurs familles, par des dispositifs complémentaires physiques et digitaux.

En lien avec le soutien humain, je retire deux apports majeurs de mes précédents postes. Ces acquis peuvent se résumer en ma capacité à m'adapter très rapidement aux situations nouvelles et en ma faculté à porter des dossiers complexes en animant de manière fluide et dynamique des réseaux d'acteurs de divers niveaux et milieux.

J'exprime tout d'abord ma capacité d'adaptation au quotidien en élevant mes travaux et mon positionnement au niveau d'exigence élevé de mes interlocuteurs de l'échelon ministériel. La proximité de mes fonctions avec les grands décideurs, dont le directeur central du SCA, me permet d'affiner ma vision stratégique et de développer mes capacités de pilotage d'activités à forte valeur ajoutée. Etant juriste de formation, durant l'absence temporaire de mon supérieur en 2020, j'ai rapidement mis en œuvre mes capacités de synthèse de données complexes, notamment en conduisant le processus d'élargissement à l'interministériel des prestations délivrées en ATLAS.

Je suis également amené à m'adapter aux changements de rythme de l'échelon politique en ré-articulant mes missions. Lors de ma contribution à la conception de la première journée nationale des blessés de l'armée de Terre en 2017, j'ai été chargé d'élaborer en urgence une politique générale du soutien aux blessés sous deux mois. Fruit d'une reconfiguration rapide de mes missions et de longs travaux juridiques, ce texte a notamment permis la reconnaissance de la blessure psychique comme blessure de guerre.

J'ai aussi pratiqué deux formes de management en animant des réseaux d'acteurs de cultures différentes et en encadrant une équipe d'agents civils et militaires.

Mes activités comportent une part importante de management de réseaux. J'aime coordonner les compétences de spécialistes pour atteindre les objectifs fixés, à l'instar de ma contribution à la journée nationale des blessés de l'armée de Terre. En combinant mon goût pour les relations humaines et mon sens de l'organisation, je suis parvenu à fédérer des médecins militaires et des référents de cellules d'aide aux blessés autour de ce projet d'ampleur nationale. J'ai pu utiliser ces méthodes lors de la crise du COVID-19, qui a conduit à un éloignement physique des interlocuteurs.

J'ai également encadré des agents au cours de mon deuxième poste. Cette expérience fut très enrichissante pour moi, du fait de l'éloignement géographique de mes subordonnés. Etant isolé à Paris, j'ai dû faire preuve d'une écoute et d'une disponibilité accrues pour maintenir la communication avec ma direction située à Tours. J'ai ainsi cherché à optimiser le circuit de réponse aux commandes reçues en désignant l'un de mes subordonnés comme point unique de réception-répartition. Je me suis efforcé de le responsabiliser et de le stimuler, en veillant à le préserver des pressions des échelons supérieurs. Ce dispositif a accru la réactivité de la DP GSNG et cette expérience fructueuse, même si complexe et nouvelle pour moi, a confirmé mon appétence pour l'encadrement.

Si je souhaite devenir attaché principal, c'est avant tout pour m'ouvrir à de nouveaux défis et pour donner une nouvelle dynamique à mon projet professionnel, que j'ai construit et mûri au fil de mes affectations. J'ai ainsi souhaité, tout en me formant, exercer des missions de conception de politiques publiques et de conduite de projet, très souvent exposées et comportant différentes formes de management.

Fort de mon expérience de la conduite de projet et de mon approche pragmatique des situations acquise dans l'armée de Terre, j'envisage à présent d'accéder à un poste en organisme déconcentré. Écoutant mon appétence pour la gestion de projet et l'encadrement, j'éprouve tout autant le besoin de me confronter à des sujets de terrain. Au-delà, c'est dans la responsabilité des projets que j'aurai à porter, par un pilotage transversal touchant aux dimensions juridiques, RH et organisationnelles, que mon goût pour le travail en réseau pourra trouver à s'épanouir.

J'ai l'ambition de mettre mon dynamisme et ma créativité au service de missions concrètes, de terrain, tout en conduisant la modernisation publique au niveau local, au service et au contact de l'usager.

DEUXIEME PARTIE

CONDUITE D'UN PROJET OU D'UNE ACTION

(Deux pages au maximum : 4129 caractères par page, quelle que soit la taille de la police utilisée.)

Au-delà du soutien de l'Homme, c'est l'humanisation du soutien qui m'intéresse. Sur ce fondement, je souhaite valoriser un projet qui m'a beaucoup apporté, tant professionnellement qu'humainement. Il s'agit de l'édification de l'espace ATLAS sur le site militaire de Balard.

Ce projet ambitieux est issu de la volonté ministérielle de promouvoir le rapprochement des souteneurs et des usagers, issue de la loi de programmation militaire 2019-2025. Le plan ministériel d'accompagnement des familles constitue un véritable levier pour étendre ces évolutions au bénéfice des familles.

Le projet GSNG inverse la logique « de bout-en-bout » qui prévalait jusqu'alors et crée une véritable « bascule en avant » en plaçant près de 70% des personnels en front-office, pour l'accueil et la prise en charge des demandes au premier contact. Loin de traduire une simple logique de guichet unique, les espaces ATLAS visent à développer la subsidiarité ascendante. Tout service pouvant être rendu à l'administré directement en ATLAS doit l'être. Pour tendre vers l'universalité du soutien, des efforts ont été conduits dans la formation des personnels à la poly-compétence et à la relation-usager. Fort de cette ambition, ATLAS a par ailleurs gagné le prix Innovation défense en 2018.

C'est la volonté de moderniser le soutien, tout en plaçant l'utilisateur au cœur, qui m'a attirée et qui m'a conduit à vouloir y participer activement.

La décision d'implanter un espace ATLAS sur le site de Balard s'est notamment fondée sur la visibilité de ce « Pentagone » français et sa proximité avec les sphères ministérielle et interministérielle. J'ai été désigné responsable de la conduite de ce projet complexe et visible.

Dès le lancement de ce projet au début de l'année 2020, j'ai appréhendé la somme de défis que représente l'introduction d'un nouvel opérateur de services dans un environnement déjà saturé en mécanismes d'offre de prestations et regroupant des populations spécifiques caractérisées par une majorité de cadres supérieurs. Conserver la dimension humaine propre à ATLAS sur un site regroupant plus de 10 000 personnes et marqué par une forte dématérialisation des procédures m'est apparu dès le départ comme une entreprise difficile.

L'installation d'un ATLAS à Balard a impliqué une manœuvre concertée de nombreux acteurs en environnement très contraint. J'ai tout d'abord pris contact avec les interlocuteurs utiles afin de définir un plan de déploiement crédible et cohérent avec l'agenda ministériel, en vue de l'inauguration du nouveau GSBdD d'Ile-de-France. Cette concertation liminaire m'a permis de cibler mes interlocuteurs et de me faire connaître des acteurs impliqués.

La présence d'un opérateur privé détenant un quasi-monopole sur la délivrance de prestations via un partenariat public-privé, m'a conduit à faire preuve de créativité pour imaginer de nouvelles manières de répondre au besoin des soutenus. Ce site sans connotation opérationnelle regroupe une population militaire dense qui justifie un accompagnement adapté aux contraintes en matière d'habillement, d'activités opérationnelles, d'administration ou de solde.

Pour le soutien des blessés comme dans la relation-usager, la notion de parcours est structurante. Pour cibler des prestations interstitielles non-encore délivrées sur le site, j'ai donc conçu des parcours relatifs à deux besoins-types : le départ en opérations extérieures et l'hébergement des personnels isolés. Pour le premier besoin, j'ai cherché à unifier des mécanismes complexes, contraignant le soutenu à des elongations géographiques, dans des délais contraints et comportant des impératifs de sécurité publique du fait de l'acheminement d'armes sur le territoire national. Le second besoin m'a conduit à rapprocher des acteurs et des mécanismes existants. Grâce aux retours d'expérience de personnels militaires, des améliorations notables ont été apportées à ces deux procédures.

Les effets de la crise du COVID-19 ont retardé le chantier de l'ATLAS de Balard, qui est en cours d'achèvement. Dans l'attente de sa livraison, je conçois des outils de pilotage des prestations, d'amélioration de la qualité du service rendu et de suivi de la satisfaction des usagers, avec pour horizon l'été 2021.

En conclusion, le projet d'édification de l'espace ATLAS de Balard a contribué à rendre plus lisible et plus efficient le soutien sur ce site regroupant la gouvernance du ministère des Armées. Par son positionnement stratégique, il a contribué à répondre efficacement aux besoins spécifiques d'acteurs décisionnels.

Complémentaire de mon expérience de la conception de politique publique, ce projet novateur et ancré dans la modernisation de l'administration prévue par le plan « Action Publique 2022 », m'a permis de perfectionner mon expertise du pilotage de projet complexe et de grande ampleur. Sur plusieurs postes, j'ai développé, en autonomie et au cœur d'un réseau étendu d'acteurs divers, une maîtrise de la conduite de projet dans sa dimension transversale comme opérationnelle, au service du soutien.