

BULLETIN OFFICIEL DES ARMÉES



Édition Chronologique n° 20 du 11 mai 2017

PARTIE PERMANENTE

Armée de terre

Texte 9

INSTRUCTION N° 900 DEF/RH-AT/PRH/ES

relative à la politique générale de la formation dans l'armée de terre.

Du 5 avril 2017

INSTRUCTION N° 900 DEF/RH-AT/PRH/ES relative à la politique générale de la formation dans l'armée de terre.

Du 5 avril 2017

NOR D E F T 1 7 5 0 7 5 6 J

Références :

Instruction n° 2608/DEF/CAB du 18 février 2008 (BOC N° 22 du 13 juin 2008, texte 2 ; BOEM 200.4.5).

Instruction n° 1750/DEF/EMAT/PS/BORG/PEO/231 du 10 janvier 2013 (BOC N° 45 du 25 octobre 2013, texte 10 ; BOEM 111.2.1).

Instruction n° 955/DEF/RH-AT/PRH/LEG du 14 janvier 2009 (BOC N° 8 du 13 février 2009, texte 4 ; BOEM 640.1.1).

Instruction n° 954/DEF/RH-AT/PRH/SOFF du 21 octobre 2016 (BOC n° 57 du 22 décembre 2016, texte 11 ; BOEM 641.1).

Instruction n° 953/DEF/RH-AT/PRH/LEG du 12 juillet 2016 (BOC n° 42 du 15 septembre 2016, texte 16 ; BOEM 641.2).

Instruction n° 700/DEF/RH-AT/PMF/ES du 3 juin 2014 (BOC n° 33 du 4 juillet 2014, texte 9 ; BOEM 630.1) modifiée.

Pièce(s) Jointe(s) :

Une annexe.

Classement dans l'édition méthodique : BOEM 211.2, 640.3, 641.1, 641.2

Référence de publication : BOC n° 20 du 11 mai 2017, texte 9.

Préambule.

La présente instruction a pour objet de fixer le cadre dans lequel s'inscrivent les actions de formation, de définir les principes politiques qui garantissent la conduite d'une formation moderne et efficace, et de préciser les rôles et périmètres de responsabilité des différents acteurs de la formation. Elle s'applique au personnel militaire d'active et de réserve de l'armée de terre.

Pour le personnel civil, la politique de formation relève de la direction des ressources humaines du ministère de la défense (DRHMD). Elle s'appuie sur la circulaire relative à la formation des agents de l'État ⁽¹⁾.

1. CADRE GÉNÉRAL.

1.1. Définition.

La formation est un processus de transmission de connaissances, de savoir-faire ou de savoir-être. Elle permet l'acquisition des compétences nécessaires pour occuper un emploi ou une fonction, et constitue un investissement de long terme. Elle est combinée avec l'entraînement qui a pour finalité l'amélioration de la performance individuelle et collective en vue d'un engagement opérationnel.

La formation et l'entraînement sont interdépendants. Ils constituent en effet les deux volets de la préparation opérationnelle. Si la formation est à la fois un préalable et un complément à l'entraînement, ce dernier renforce en retour le niveau de formation du personnel par l'expérience qu'il lui apporte.

1.2. Finalité de la formation.

Répondant à un modèle d'armée et s'appuyant sur une doctrine d'emploi, la formation est un démultiplicateur de performance. Elle a pour objectif de concourir à l'efficacité opérationnelle des forces terrestres. Sur cette dernière, la formation produit un effet à la fois direct et indirect. D'une part, elle est un des deux piliers de la préparation opérationnelle et contribue donc directement à la capacité opérationnelle des forces. D'autre part, elle y contribue indirectement car elle développe une culture et un socle de compétences communs à l'ensemble des unités qui forment l'environnement des forces terrestres (soutien, administration).

Dans l'armée de terre, ces deux volets garantissent le succès des troupes déployées sur les théâtres d'opérations extérieures comme sur le territoire national, et permettent la réalisation du contrat opérationnel qui lui est assigné. Reconnue par l'ensemble de la nation comme par nos alliés, la qualité de la formation délivrée au sein de l'armée de terre est un enjeu stratégique imposé par le caractère particulièrement exigeant de l'engagement dans le milieu aéroterrestre. Tout en développant un certain niveau d'expertise, le dispositif de formation permet de forger une armée de terre polyvalente et apte à répondre à une palette de menaces extrêmement variées.

Elle a enfin pour but de préparer la ressource humaine aux défis opérationnels du futur. La formation renforce ainsi la plasticité des forces terrestres, indispensable pour s'adapter à la fois à l'évolution de la nature des conflits et à celle des équipements. Le programme intégrateur Scorpion va modifier la totalité du « cœur de combat » en milieu aéroterrestre au travers de la simulation, de l'info-valorisation et de capacités accrues d'agression comme de protection. Cette évolution induit pour l'armée de terre une transition capacitaire majeure dont le succès repose en partie sur son outil de formation.

1.3. Objectif de la formation par catégorie de personnel.

1.3.1. La formation des officiers.

La finalité de la formation d'un officier est l'acquisition graduelle des savoirs, savoir-faire et savoir-être nécessaires à la tenue d'emplois opérationnels ou organiques du niveau fonctionnel 4 jusqu'au niveau 6b. Elle doit lui permettre de s'adapter à l'ensemble des contextes dans lesquels s'exerceront ses compétences : au sein de son armée, en interarmées, dans des postes internationaux, ministériels ou interministériels.

L'officier est un homme d'action. Il doit avoir une parfaite connaissance des organisations et des doctrines, et disposer d'une intelligence de situation appropriée. Il devra produire par lui-même, c'est-à-dire conceptualiser, concevoir, choisir, donner du sens à l'action. Pour cela, il aura à éduquer, à instruire, et à entraîner ses subordonnés, en leur montrant la direction et le but à atteindre, en suscitant leur adhésion et leur enthousiasme. L'officier est aussi un homme de réflexion. Il doit veiller à disposer d'un savoir académique et des méthodes qui lui permettent d'assumer les responsabilités de son rang. Sa culture générale, sa compréhension des problématiques nationales et internationales, et son expérience opérationnelle en font le premier acteur de la pensée militaire. Il contribue à sa vitalité et à son rayonnement tout au long de sa carrière, que ce soit dans le cadre des processus internes d'évolution de la doctrine ou par sa contribution au débat public. Dans le domaine de l'histoire militaire en particulier, l'officier doit enrichir en permanence son socle de connaissances pour affermir son jugement et éclairer son action.

1.3.2. La formation des sous-officiers.

La formation des sous-officiers permet l'accès à des postes identifiés en organisation par les niveaux fonctionnels 2, 3a, 3b et niveau fonctionnel supérieur (NFS). Elle valorise la maturité forgée par l'expérience, tant dans le domaine du commandement que dans l'acquisition des compétences techniques.

Les sous-officiers de l'armée de terre sont des chefs et des techniciens militaires, experts dans la mise en œuvre ou la maintenance de systèmes complexes. Ils doivent avoir les aptitudes nécessaires pour assimiler les ordres reçus de l'échelon de conception (officiers), les décliner à leur niveau, et les faire exécuter par les militaires du rang (exécutants opérationnels polyvalents).

1.3.3. La formation des militaires du rang.

La formation a pour objectif de faire acquérir aux militaires du rang les compétences techniques et tactiques nécessaires pour tenir un emploi des niveaux fonctionnels 1a, 1b, et 1c. Elle contribue à leur intégration dans la communauté militaire, et leur permet d'évoluer dans le parcours professionnel au sein d'un domaine de spécialités et d'une nature de filière.

Les militaires du rang sont des combattants qui constituent la force vive de l'armée de terre. Ce sont aussi des opérateurs spécialistes de l'armement ou du matériel qu'ils servent. Ils doivent avoir la culture militaire et les aptitudes nécessaires à la compréhension des ordres qu'ils reçoivent de l'échelon supérieur.

1.3.4. La formation des réservistes.

La réserve opérationnelle est pleinement intégrée à l'active dont elle renforce en permanence les capacités. Elle contribue directement à remplir le contrat opérationnel de l'armée de terre et participe pleinement au renforcement du lien armées-nation ainsi qu'au maillage territorial. Si les réservistes appartenant à la réserve opérationnelle de premier niveau (2) suivent des parcours de carrière nécessairement adaptés à leur profil, ils ont vocation à remplir des fonctions opérationnelles nécessitant des parcours de formation qui tendent à converger vers ceux de l'active.

1.4. Principes politiques.

1.4.1. La cohérence des parcours.

La formation est un facteur déterminant du parcours réalisé par les hommes et les femmes de l'armée de terre. Le parcours de formation s'inscrit ainsi pleinement dans un triptyque qui inclut le parcours de carrière et le parcours professionnel (3). Ces trois piliers étant interdépendants, la direction des ressources humaines de l'armée de terre en assure la cohérence d'ensemble pour le chef d'état-major de l'armée de terre (CEMAT).

Cette cohérence se traduit par une adéquation entre le grade, la rémunération, et le niveau d'emploi. A chaque grade correspond un niveau de responsabilité différencié qui répond au besoin fonctionnel de l'armée de terre. L'accès à chaque grade est quant à lui subordonné au niveau de qualification (4) ou de formation professionnelle nécessaire pour occuper un emploi. Le parcours professionnel et le parcours de carrière sont donc rythmés par la validation et l'agrégation d'actions de formation de différents types.

1.4.2. Le continuum de la formation.

Pour répondre au besoin opérationnel, la formation permet d'atteindre un degré de maturité optimal dans les trois dimensions du soldat : physique, intellectuelle et morale. En complément de son parcours de formation, et tout au long de sa carrière, son expérience et son environnement jouent un rôle majeur dans ce processus de construction individuelle.

Pour garantir un niveau de maturité homogène de chaque individu, la formation s'inscrit dans un *continuum* qui respecte les principes de gradation des objectifs fixés, de complémentarité des actions de formation délivrées, de cohérence des parcours avec les aspirations personnelles, du recrutement à la reconversion.

1.4.3. Le juste besoin en formation.

La politique de formation dans l'armée de terre s'inscrit dans un cadre ministériel qui en fixe les grands principes. En particulier, la formation doit être « dimensionnée par rapport aux besoins découlant de l'analyse fonctionnelle exprimée par les employeurs (5) ».

Il ressort de cette analyse fonctionnelle que ces besoins sont conditionnés par une double problématique, temporelle et structurelle. D'une part, il s'agit de former pour une performance optimale dans l'emploi immédiat tout en cherchant à valoriser dans la durée le capital et le potentiel des individus. D'autre part, la performance individuelle en milieu aéroterrestre sert à produire des effets collectifs, et la polyvalence des combattants doit être recherchée pour consolider la résilience de l'armée de terre.

Pour répondre à ces objectifs, la formation est conçue de façon globale comme un processus permanent, progressif, individualisé et collectif. Il en résulte un dispositif de formation robuste, bannissant les redondances en répondant strictement aux besoins dans un souci constant d'efficacité.

1.4.4. L'individualisation.

L'individualisation est une caractéristique forte de la politique des ressources humaines de l'armée de terre. D'une part elle est rendue nécessaire par la diversité des profils liée au large panel des compétences recherchées, d'autre part elle répond aux attentes propres à chaque militaire. En outre, l'application de ce principe permet aux militaires blessés d'envisager des parcours adaptés et attractifs au sein de l'institution.

L'individualisation de la formation se traduit par une prise en compte des capacités, des appétences et de la motivation de chacun. Les actions de formation sont dimensionnées selon le niveau académique et les compétences de l'individu au recrutement, et adaptées dans le temps à sa progression professionnelle. La formation est un facteur déterminant de l'épanouissement personnel du soldat lorsqu'il est en activité, et une condition clef du succès de sa reconversion.

1.4.5. La synergie entre formation, entraînement, et engagement.

Le rapprochement de la formation avec l'entraînement et l'engagement est un élément clef de l'amélioration de la capacité opérationnelle de l'armée de terre. Il a permis de placer les employeurs au cœur de la formation. Ce rapprochement s'opère à différents niveaux. Au plan organique, la subordination des organismes de formation est établie selon une logique d'emploi (6). Au niveau de l'encadrement, le principe d'alternance du personnel entre les postes d'instruction et les postes opérationnels est un impératif. Au plan du contenu de la formation, l'exploitation des retours d'expérience (RETEX) permet d'adapter rapidement l'enseignement aux changements constatés sur les théâtres d'opérations. Elle est permise par un dialogue permanent entre le commandement des forces terrestres (CFT), le centre de doctrine et d'enseignement du commandement (CDEC) et les organismes de formation. Enfin, la formation par le partenariat, grâce notamment aux troupes de manœuvre, s'inscrit parfaitement dans cet objectif de synergie.

1.5. Principes de mise en oeuvre et d'évaluation.

1.5.1. Style de commandement et égalité professionnelle.

Chaque militaire de l'armée de terre est « membre d'une équipe solidaire et fraternelle, et agit avec honneur, franchise et loyauté » (7). L'acceptation de la diversité sous toutes ses formes est dans l'ADN de l'armée de terre, et l'égalité de traitement un des fondements de l'exercice du commandement. L'application de ces principes contribue à la cohésion et à l'efficacité opérationnelle. Elle fait l'objet d'une attention permanente de l'ensemble de la chaîne de commandement.

L'armée de terre française est une des plus féminisées du monde (8). La présence de femmes dans ses rangs concourt à sa performance, et a induit une évolution des comportements individuels. Dans les centres et écoles de formation initiale, la féminisation est notamment accompagnée par des actions de sensibilisation dans le cadre de la formation humaine et morale de toutes les catégories de personnel (Composante A : formation au comportement militaire). A cet égard, l'armée de terre s'assure également que des femmes soient présentes dans l'encadrement des centres et écoles de formation initiale, ainsi que dans les jurys d'examen.

1.5.2. La mutualisation de la formation.

L'appareil de formation de l'armée de terre est un outil performant. Lorsque cela est pertinent, le regroupement des compétences, de l'ingénierie pédagogique et des infrastructures, doit être développé. La mutualisation permet ainsi, tout en optimisant les moyens, de constituer des centres d'expertise et des pôles d'excellence reconnus dans les milieux interarmées et interalliés. En partageant ses savoir-faire et son modèle d'organisation dans le domaine de la formation, l'armée de terre contribue à la fois à développer l'interopérabilité, et à conforter la place des armées françaises dans le cercle des nations qui comptent au plan militaire. En outre, cette ouverture dans les stages de formation offre l'opportunité de promouvoir les équipements et matériels français.

1.5.3. L'externalisation de la formation.

L'externalisation est parfois une nécessité. La majorité des actions de formation sont réalisées au sein de l'armée de terre en raison de la nature spécifique du combat en milieu aéroterrestre. Toutefois, dans un souci de rationalisation, l'armée de terre fait appel à des organismes de formation extérieurs pour l'acquisition de compétences rares. Ces formations concernent une population réduite. Elles sont justifiées par l'absence de structures de formation dans ces spécialités, trop onéreuses à mettre en place.

L'externalisation est aussi une opportunité. Elle est un facteur de rayonnement auprès de la société civile et des autres administrations. Pour la population des officiers en particulier, l'externalisation de formations de haut niveau dans le cadre de l'enseignement militaire supérieur a plusieurs vertus. Elle permet d'abord d'importer les meilleures compétences développées dans les autres milieux professionnels. Elle permet aussi de maintenir le lien avec les futurs décideurs du monde civil, administratif, et politique. Elle permet enfin de confronter, souvent dans un cadre académique, les militaires à la concurrence d'une population ayant des profils et des expériences différentes. Outre la crédibilité que ces formations apportent aux officiers qui en bénéficient, l'externalisation offre l'opportunité de développer des parcours duaux ⁽⁹⁾.

1.5.4. L'évaluation de la formation.

Dans le cadre de la démarche qualité ⁽¹⁰⁾ des organismes de formation de l'armée de terre, des enquêtes de satisfaction sont systématiquement réalisées. Il s'agit d'une démarche itérative qui comporte une enquête « à chaud » effectuée en fin de stage auprès des stagiaires, et une « à froid » réalisée dans l'année suivant le stage auprès des stagiaires et de leur employeur du moment. Les résultats permettent aux organismes de formation d'adapter avec pertinence l'organisation et le contenu des stages délivrés. Ils sont par ailleurs agrégés par le commandement ressources humaines - formation (COM RHFORM) dans le cadre de la cohérence transverse de la formation.

2. GOUVERNANCE.

2.1. Les acteurs de la formation et leur rôle.

La politique de formation de l'armée de terre s'inscrit dans le cadre d'une politique ministérielle des ressources humaines, élaborée et conduite par le DRHMD en concertation avec les employeurs et les directions et services gestionnaires de personnel. Le DRHMD s'assure de la cohérence des politiques spécifiques élaborées par les armées, directions et services ⁽¹¹⁾.

Pour l'armée de terre, le CEMAT est responsable de la formation initiale et continue du personnel militaire ⁽¹²⁾. La politique générale de formation lui est proposée par le général directeur des ressources humaines de l'armée de terre. Ce dernier s'appuie sur le sous-directeur des études et de la politique qui est en charge de la concevoir, et sur le COM RH FORM qui s'assure de sa mise en œuvre et de la cohérence globale du dispositif de formation ⁽¹³⁾. En outre, le COM RH-FORM pilote l'élaboration annuelle du calendrier des actions de formation (CAF) et en suit la conduite en liaison avec le CFT, le CDEC, le commandement de l'aviation légère de l'armée de terre (COM ALAT), et le commandement des forces spéciales terre (COM FST). Les pilotes de formation ⁽¹⁴⁾ veillent à l'application de la politique de formation dans la description des actions de formation des domaines dont ils ont la responsabilité.

L'autorité fonctionnelle du général directeur des ressources humaines de l'armée de terre s'applique à l'ensemble des organismes de formation relevant de l'armée de terre. Ces derniers, à l'exception des formations de l'enseignement militaire supérieur (EMS), sont placés sous l'autorité hiérarchique des commandements de niveau divisionnaire.

Par attribution du CEMAT, le général commandant les forces terrestres (COM FT) est en charge de la formation individuelle initiale des militaires du rang, de la formation au combat interarmes, de son *continuum* et de sa cohérence.

Sous l'autorité organique du major général de l'armée de terre, le CDEC est en charge de l'EMS de l'armée de terre, de son *continuum* et de sa cohérence. Dans la continuité de la formation au combat interarmes dispensée par le commandement de l'entraînement au combat interarmes (COM ECIA) ⁽¹⁵⁾ sous l'autorité du CFT, en amont et en liaison avec l'EMS des deuxième et troisième degrés dont la politique relève du chef d'état-major des armées (CEMA), le CDEC conçoit et dispense la formation au commandement interarmes.

2.2. Les instances de gouvernance.

2.2.1. Cohérence de niveau ministériel.

Le comité de coordination de la formation (CCF) est une instance de réflexion, de concertation et d'arbitrage pour ce qui concerne les actions de création, de mutualisation, et de rationalisation de la formation du personnel civil et militaire du ministère de la défense. Il prépare les décisions soumises aux comités exécutifs dédiés à la formation. Le CCF est placé sous la coprésidence de l'EMA et de la DRHMD. Le COM RH FORM y représente le général directeur des ressources humaines de l'armée de terre.

2.2.2. Gouvernance haute.

Sous la présidence du CEMAT, le comité de coordination des ressources humaines de l'armée de terre (CCRHAT) est un organe consultatif et un outil d'aide à la décision. Son objectif est de faciliter l'identification des enjeux stratégiques et des réponses adaptées. Le CCRHAT s'inscrit dans une logique de compétences, de parcours professionnels et de parcours général de formation. Sa préparation est du ressort du sous-directeur des études et de la politique, sous l'autorité du général directeur des ressources humaines de l'armée de terre.

Le major général de l'armée de terre assure la cohérence des politiques des domaines de la doctrine, de la formation et de l'entraînement. A ce titre, il préside une instance réunissant les responsables de ces domaines, qui oriente les politiques, en prenant en compte leurs interactions, et les valide.

2.2.3. Gouvernance intermédiaire.

Pour garantir au CEMAT une mise en œuvre efficace de la politique de formation, le général directeur des ressources humaines de l'armée de terre s'appuie sur le COM RH FORM qui préside deux instances de gouvernance : le CODIR « *continuum* de la formation », et la commission permanente de la formation (CPF). Le CODIR « *continuum* de la formation » est une instance de gouvernance intermédiaire qui réunit les commandements ayant sous leur autorité hiérarchique les organismes de formation. La CPF est une instance de gouvernance technico-fonctionnelle qui réunit les pilotes de domaine ⁽¹⁶⁾.

2.2.4. Gouvernance basse.

Selon les besoins identifiés, des instances de concertation ont pour vocation d'étudier et de proposer les pistes de rationalisation de la formation, par famille professionnelle (commissions spécialisées de la formation), par filière (commissions d'adaptation de la formation), ou de façon transverse (groupes de travail).

De plus, des instances consultatives permettent de fournir des avis et de formuler des propositions pour améliorer des cursus de formation spécifiques. Par exemple, le COM RH FORM participe aux conseils de perfectionnement (CP) relatifs aux formations suivantes : l'enseignement militaire supérieur de l'armée de terre (CP EMSAT), la formation dispensée à l'école spéciale militaire de Saint-Cyr (CP ESM), à l'école

militaire interarmes (CP EMIA), et à l'école nationale des sous-officiers d'active (CP ENSOA).

Enfin, dans une logique de métier, chaque pilote de domaine de spécialités, en coordination avec les pilotes de formation, est garant de la cohérence des métiers et formations d'un domaine de spécialités avec les ressources disponibles et les besoins exprimés par les employeurs. Ils inscrivent également leur action dans le cadre de la gouvernance ministérielle des métiers qui s'appuie sur trois piliers : un référentiel des emplois commun à l'ensemble du ministère ⁽¹⁷⁾, un réseau d'acteurs ministériels et des instances métiers dédiées. Dans ce cadre, les pilotes de domaine de spécialités assurent vis-à-vis de la DRHMD les fonctions de correspondant expert Terre ou de conseiller coordonnateur ministériel de filière professionnelle, voire de conseiller coordonnateur ministériel de famille professionnelle.

2.3. Les textes infra-réglementaires.

La présente instruction fait autorité sur tous les textes relatifs à la formation dans l'armée de terre. En cohérence avec cette instruction, l'instruction ministérielle n° 953/DEF/RH-AT/PRH/LEG du 12 juillet 2016, l'instruction n° 954/DEF/RH-AT/PRH/SOFF du 21 octobre 2016 et l'instruction n° 955/DEF/RH-AT/PRH/LEG du 14 janvier 2009 cité en référence déclinent la politique de formation par catégorie de personnel. D'autres instructions ministérielles ainsi que des circulaires ont pour objet de définir spécifiquement les modalités de sélection, d'inscription et de mise en œuvre pour les formations considérées. Elles sont détaillées en annexe de la présente instruction.

3. ORGANISATION GÉNÉRALE.

3.1. Types de formation.

Les formations délivrées dans l'armée de terre ont des finalités différentes. Elles sont réparties en quatre grands types.

3.1.1. Les formations initiales.

Les formations initiales ont pour objectif l'acquisition du socle de compétences commun à chaque catégorie. Pour les militaires du rang, il s'agit d'apprendre les savoir-faire et les savoir-être du combattant. En complément de cette formation individuelle du combattant, les sous-officiers sont formés au commandement d'un groupe de combat générique. Les officiers reçoivent quant à eux la formation des deux niveaux précédents, complétée par l'acquisition des compétences nécessaires au commandement d'une section de combat générique.

Pour les militaires du rang, ces formations sont réalisées en centre de formation initiale militaire ⁽¹⁸⁾ (CFIM), sous l'autorité du CFT. Elles sont réalisées à l'ENSOA pour les sous-officiers ⁽¹⁹⁾, et aux Écoles de Saint-Cyr Coëtquidan (ESCC) pour les officiers, sous l'autorité du COM RH FORM.

3.1.2. Les formations complémentaires.

Les formations complémentaires ont pour objectif l'acquisition de compétences nécessaires pour occuper un poste en particulier, un emploi, ou une série d'emplois appartenant à une filière spécifique ⁽²⁰⁾. Ces formations sont réalisées dans les écoles d'arme et centres spécialisés, dans les centres de formation délégués et associés, ⁽²¹⁾ ou encore en milieu civil.

3.1.3. Les formations supérieures.

Les formations supérieures ont pour objectif l'acquisition des compétences nécessaires pour occuper les plus hauts emplois de chaque catégorie.

Pour les militaires du rang et les sous-officiers, les qualifications sanctionnant ce niveau de formation sont délivrées par validation d'expérience, sur dossier ou sur épreuve de sélection. Pour les officiers, les formations supérieures font l'objet d'un enseignement dédié et délivré en école au sein de l'armée de terre, en interarmées,

voire à l'étranger (école d'état-major, cours supérieur interarmes, école de guerre, centre des hautes études militaires et autres formations de l'enseignement militaire du troisième degré).

3.1.4. Les formations de cursus.

Certaines des formations détaillées *supra* sont dites « de cursus » car elles répondent à un ou plusieurs des critères suivants :

- formation ayant un effet sur le socle de connaissances commun à tous les militaires de l'armée de terre, sur la physionomie type du soldat qui combat en milieu aéroterrestre ou celui qui le soutient ;
- formation ayant un effet sur les modèles catégoriels et les parcours professionnels.

Il s'agit :

- des formations initiales ;
- des formations supérieures ;
- d'une partie des formations complémentaires ;
- celles du premier niveau, du deuxième niveau, et du niveau d'expertise pour les sous-officiers ;
- celles qui conditionnent l'accès aux emplois d'officier supérieur pour les officiers ;
- la formation initiale de spécialité pour les officiers de recrutement officier d'active des écoles d'arme (OAEA) et officier d'active des écoles de service (OAES).

3.2. Responsabilités.

Pour les formations dites « de cursus », la DRHAT conçoit la politique de formation (compétences et aptitudes à détenir, détermination des volumes et des flux, intégration dans les parcours professionnels), et contrôle sa mise en œuvre dans les organismes de formation. Tout aménagement qui serait susceptible d'avoir un impact sur les modèles catégoriels et les parcours professionnels doit préalablement être validé par le général directeur des ressources humaines de l'armée de terre.

Les autres formations sont conçues et réalisées sous l'autorité des autres commandements. L'application harmonieuse des principes généraux décrits dans la présente instruction est coordonnée par le COM RH FORM, en lien avec le CFT et les commandements de niveau divisionnaire.

3.3. Les composantes de la formation.

Pour contribuer efficacement à développer les principaux facteurs de supériorité opérationnelle (la compréhension, la coopération, la masse, l'endurance, la force morale, l'influence, la performance du commandement) (22), tout acte de formation s'inscrit dans un cadre normé constitué des six composantes suivantes :

- la composante A : formation au comportement militaire ;
- la composante B : formation à la mission opérationnelle ;
- la composante C : formation physique militaire et sportive ;
- la composante D : formation académique ;
- la composante E : formation au management au sein de l'unité élémentaire ;

- la composante F : environnement de la formation.

4. LES MODES D'ACQUISITION DES COMPÉTENCES.

4.1. La formation en présentiel dans les organismes de formation.

La formation en présentiel, en école ou en centre, est le mode principal d'acquisition des compétences pour l'armée de terre.

La nature de l'engagement en milieu aéroterrestre impose une approche pratique de l'enseignement. L'acquisition des automatismes du combattant de l'armée de terre fait avant tout appel à ses sens, qui se développent essentiellement en situation pédagogique sur le terrain.

Le niveau d'engagement et la diversité des missions remplies par les forces terrestres nécessitent de dispenser certaines formations dans des organismes dédiés, car ils concentrent des moyens d'enseignement qui n'existent pas dans les unités. Ces périodes permettent de délivrer aux militaires les formations principales, et d'actualiser leurs connaissances techniques et tactiques au rythme des évolutions de la pensée militaire, de la doctrine, et des équipements.

Le but ultime du métier des armes est l'engagement au combat. Dans l'armée de terre, cette action est collective, elle importe donc que « tous les militaires développent des sentiments communs et trouvent, dans l'exercice quotidien de l'autorité, l'application des mêmes principes, l'exécution des mêmes modalités » (23). Le cœur de la formation se délivre donc collectivement pour garantir un niveau minimal d'homogénéité au sein de l'armée de terre.

4.2. La numérisation de l'espace de formation.

La numérisation de l'espace de formation (NEF) est une composante déterminante de la modernisation de la formation. Elle est complémentaire et en appui des actes de formation délivrés en école ou en centre. L'ambition de la NEF est d'accroître l'employabilité des soldats de l'armée de terre en garantissant la mise à jour individuelle, continue et réactive des compétences. Elle doit permettre aux militaires de l'armée de terre d'accéder à la connaissance en tout temps et en tous lieux : en garnison, à l'entraînement, voire en opération.

S'appuyant sur les techniques de l'information et de la communication pour l'éducation (TICE) telles que l'enseignement assisté par ordinateur (EAO), l'enseignement à distance (EAD), les classes virtuelles, les communautés de travail ou les bibliothèques numériques, la NEF produit un effet démultiplicateur sur la formation.

Dans ce cadre, elle vise cinq objectifs principaux : l'individualisation, la plus-value pédagogique, le partage de la connaissance, l'interopérabilité et la robustesse technique. La numérisation de l'espace de formation est un enjeu stratégique qui participe pleinement à la transformation digitale de l'armée de terre. Son champ de développement ne devrait cesser de croître, notamment sur internet. Pour être optimale, la politique de la NEF est conçue par la SDEP et son pilotage est assuré par le COM RH FORM.

4.3. La simulation.

Considérant d'une part le niveau de technicité des systèmes d'armes, et d'autre part le niveau de réalisme atteint par les nouvelles technologies, la simulation est un outil indispensable pour la formation des militaires des forces terrestres. Outre les économies qu'il génère à long terme, ainsi que la préservation des moyens matériels et humains qu'il permet, l'emploi des moyens de simulation participe à l'affermissement des savoir-faire acquis, à la progressivité et à l'individualisation de la formation. En outre, la simulation étant également prégnante dans le domaine de l'entraînement, tandis que son emploi émerge en opération (24), une exploitation optimale de ces moyens est recherchée dans un souci de rentabilité et de complémentarité. Enfin, la maîtrise des outils de simulation s'imposant autant comme un savoir-faire du cadre de contact que du

spécialiste qui administre le système, elle s'enseigne au plus tôt dans les parcours de formation.

4.4. Le tutorat.

Le tutorat s'inscrit dans le cadre d'une approche pédagogique individualisée. Ce mode d'acquisition des compétences se décline à différents niveaux, et s'appuie en partie sur les outils développés dans le cadre de la NEF.

Le tutorat est particulièrement privilégié dans la formation des formateurs, et dans l'accompagnement (avant et après le stage) des stagiaires de formations techniques qui nécessitent un perfectionnement dans le temps long (maintien du lien entre le militaire formé et son formateur en école).

Enfin, l'approche du tutorat est aussi particulièrement adaptée aux périodes de formation en situation de travail (en corps de troupe ou en état-major) qui sont réalisées en alternance avec les périodes dédiées au sein des organismes de formation. Un référentiel de formation fournit alors au tuteur et au stagiaire un cadre fixant les compétences visées, explicitées et évaluées.

4.5. Le parrainage.

Les parrainages réalisés au sein des unités complètent l'acquisition des connaissances acquises dans le cadre des actions de formation à proprement parler. Ils s'apparentent à du *coaching* (25) qui vise à développer l'autonomie des jeunes cadres en particulier. L'intégration dans leur environnement professionnel est facilitée par cet accompagnement personnalisé qui leur permet à la fois de parfaire leur formation générale et d'accroître leur employabilité dès la prise de poste.

4.6. L'expérience.

L'expérience est au cœur des parcours réalisés par les militaires au sein de l'institution. Particulièrement riche et variée, à l'image des engagements de l'armée de terre, l'expérience complète et enrichit en permanence le niveau de formation du personnel. Elle est reconnue en interne et valorisée vers l'extérieur.

Dans ce domaine, l'armée de terre porte une politique volontariste car l'expérience des militaires qui y servent est unique. Elle est un outil incontournable de valorisation des compétences, un facteur d'attractivité et de fidélisation, et contribue directement au rayonnement de l'armée de terre.

4.6.1. La reconnaissance interne des compétences.

Elle a pour objet la délivrance de diplômes sans recours, ou avec un recours limité, à une action de formation. Il s'agit de la reconnaissance de compétences individuelles acquises en dehors d'un système de formation du ministère de la défense. Permettant aux militaires de progresser en valorisant leur expérience, la reconnaissance interne des compétences est un moteur de mobilité interne, et permet de réduire l'empreinte de formation dans les limites des principes de politique RH développés dans le point 1.4. (26).

4.6.2. La certification professionnelle.

La validation des acquis de l'expérience (VAE) est une démarche individuelle de reconnaissance des acquis tirés de l'expérience professionnelle en vue d'obtenir une certification professionnelle (CP).

La certification professionnelle sanctionne un niveau de compétence professionnelle (acquis suite à formation, apprentissage ou expérience) par domaine d'activité et par niveau. Elle est enregistrée au répertoire national des certifications professionnelles (RNCP), et dispose d'une reconnaissance dans le monde de l'entreprise. Elle favorise l'insertion sociale et professionnelle dans le cadre de la reconversion (27).

5. PUBLICATION.

Cette présente instruction sera publiée au *Bulletin officiel des armées*.

Pour le ministre de la défense et par délégation :

*Le général d'armée,
chef d'état-major de l'armée de terre,*

Jean-Pierre BOSSER.

-
- (1) Circulaire N° 327425/DEF/SGA/DRH-MD/GCPC relative à l'application des dispositions des décrets n° 2007-1470 du 15 octobre 2007 et n° 2007-1942 du 26 décembre 2007 sur la formation tout au long de la vie des agents de l'État.
- (2) La réserve opérationnelle de deuxième niveau est constituée d'anciens militaires d'active soumis à l'obligation de disponibilité (période de cinq ans après la radiation des contrôles) et rappelables dans le cadre d'une mobilisation ou du dispositif de réserve de sécurité nationale.
- (3) Le parcours de carrière décrit la succession des grades obtenus tandis que le parcours professionnel décrit la succession des emplois occupés.
- (4) La qualification correspond au degré de maîtrise professionnelle de la personne attesté par un diplôme, un titre ou un certificat de qualification professionnelle et/ou reconnu par l'expérience professionnelle.
- (5) Note n° 7913/DEF du 8 septembre 2014 relative à la politique des ressources humaines du ministère de la défense à l'horizon 2025.
- (6) Ce principe est un des effets de la mise en place du modèle « Au contact », qui voit notamment l'armée de terre se réarticuler avec la recreation du niveau divisionnaire autour de la notion d'effet opérationnel. A titre d'illustration, les écoles d'arme de la cavalerie, de l'infanterie, du génie et de l'artillerie sont placées sous un même commandement afin de développer le combat interarmes.
- (7) Article 8, code du soldat.
- (8) En 2016, le taux de féminisation du personnel militaire de l'armée de terre était de 10,1 p. 100 (annuaire statistique de la défense, édition 2016).
- (9) Ces parcours consistent à permettre l'alternance de postes entre le ministère de la défense et d'autres ministères, voire le monde de l'entreprise.
- (10) Lorsque cela s'avère nécessaire, certains organismes de formation peuvent avoir recours à la certification (ISO 9001 : 2008 par exemple, délivrée par les organismes certificateurs agréés par le comité français d'accréditation).
- (11) Instruction n° 210214/DEF/SGA/DRH-MD du 30 juin 2014, relative à l'organisation et aux processus de la fonction ressource humaine au sein du ministère de la défense.

(12) Code de la défense, article R*3121-25.

(13) Charte de fonctionnement de l'armée de terre en date du 29 mars 2016.

(14) Le rôle des pilotes de formation est défini de façon exhaustive dans l'instruction n° 700/DEF/RH-AT/PMF/ES du 3 juin 2014 relative au dispositif provisoire de gouvernance des métiers, en référence de la présente instruction.

(15) Cette appellation devrait prendre effet à l'été 2018, avec la fusion de l'actuel commandement de l'école du combat interarmes et du commandement des centres de préparation des forces (CCPF).

(16) Au titre de l'armée de terre, un organisme pilote de domaine de spécialités constitue le niveau de cohérence et de synthèse de l'ensemble des études (doctrine, organisation, gestion, formation) portant sur les spécialités considérées. L'autorité qui le commande est le pilote de domaine en titre, assistée autant que possible dans cette mission, pour les fonctions opérationnelles, par une direction des études et de la prospective (DEP).

(17) Référentiel des emplois ministériel (REM).

(18) À l'exception des engagés volontaires de la légion étrangère dont la formation initiale est réalisée au 4e régiment étranger.

(19) À l'exception des sous-officiers « montagne » dont la formation initiale est réalisée par l'école militaire de haute-montagne (EMHM).

(20) Elles regroupent les formations dites techniques, d'adaptation, et de spécialité.

(21) Lorsque les formations ne peuvent s'effectuer sur les sites des écoles ou des centres spécialisés du pilote de domaine concerné (faute de moyens pédagogiques ou de compétences spécifiques), ces derniers en délèguent la réalisation à un centre de formation délégué (CFD) ou à un centre de formation associé (CFA). Un CFD réalise des actions de formation sous licence du pilote de domaine qui en contrôle le contenu pédagogique, le déroulement et les attestations de stage. Les formations dispensées en CFA sont en revanche réalisées sous leur propre responsabilité, les pilotes de domaine n'en contrôlent ni la planification ni le contenu.

(22) Action terrestre future (ATF), état-major de l'armée de terre, Paris, septembre 2016.

(23) L'exercice du commandement dans l'armée de terre, état-major de l'armée de terre, mai 2016.

(24) Pour l'aide à la conception et à la bonne compréhension des ordres (mission brief, backbrief, rehearsal notamment).

(25) Le coaching est une forme pédagogique qui a pour objet l'accompagnement de personnes pour le développement de leur potentiel et de leurs savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels.

(26) A titre d'exemples, la reconnaissance interne des compétences est mise en œuvre pour les militaires du rang dans le cadre de l'attribution du certificat technique élémentaire (CTE) et du certificat de qualification technique supérieur (CQTS).

(27) Dans l'armée de terre, la certification professionnelle concerne toutes les catégories de personnel et porte sur de nombreux domaines d'expertise.

ANNEXE.
PRINCIPAUX TEXTES RELATIFS À LA FORMATION DANS L'ARMÉE DE TERRE.

1. INSTRUCTIONS COMMUNES.

Instruction n° 900/DEF/RH-AT/PRH/ES du 5 avril 2017 relative à politique de formation dans l'armée de terre (présente instruction).

Instruction n° 700/DEF/RH-AT/PMF/ES du 3 juin 2014 modifiée, relative au dispositif provisoire de gouvernance des métiers.

2. MILITAIRES DU RANG.

Instruction n° 953/DEF/RH-AT/PRH/LEG du 12 juillet 2016 relative à la formation individuelle des militaires du rang de l'armée de terre.

Directive n° 516196/DEF/CFT/DIVPE/BFORM/FI du 13 décembre 2016 ⁽¹⁾ relative à la formation générale initiale des militaires du rang au sein des CFIM.

3. SOUS-OFFICIERS.

Instruction n° 954/DEF/RH-AT/PRH/S-OFF du 21 octobre 2016 relative à la formation individuelle des sous-officiers.

Instruction n° 13012/DEF/RH-AT/PRH/S-OFF du 5 mai 2009 modifiée, relative aux qualifications d'acquis professionnels des sous-officiers.

Arrêté du 1^{er} septembre 2015 relatif aux épreuves de sélection professionnelle pour l'accès au grade de major de l'armée de terre.

Instruction n° 449785/DEF/SGA/DRH-MD/ARD du 23 février 2016 relative à la reconversion des militaires.

4. OFFICIERS.

Instruction n° 955/DEF/RH-AT/PRH/LEG du 14 janvier 2009 relative à la formation des officiers d'active.

Instruction n° 13014/DEF/RH-AT/SDEP/BPRH/OFF du 15 décembre 2015 relative à l'admission à l'enseignement militaire supérieur du deuxième degré de l'armée de terre.

Instruction n° 60/DEF/RH-AT/PRH/OFF du 15 janvier 2017 relative aux conditions d'obtention du brevet technique d'études militaires générales.

Instruction n° 61/DEF/RH-AT/PRH/OFF du 24 juin 2014 relative aux conditions d'attribution du brevet de qualification militaire supérieur aux officiers de l'armée de terre.

Instruction n° 340122/DEF/RH-AT/PRH/LEG du 27 janvier 2014 relative à la formation de spécialité état-major et à l'attribution du diplôme d'état-major.

Instruction n° 13013/DEF/RH-AT/PRH/OFF du 20 mai 2014 relative au diplôme technique de l'enseignement militaire supérieur scientifique et technique de l'armée de terre.

Instruction n° 684/DEF/RH-AT/PRH/OFF du 10 mars 2014 relative au diplôme militaire supérieur.

Instruction n° 13002/DEF/RH-AT/PRH/LEG du 19 juin 2012 relative au diplôme technique de spécialité.

Ces instructions font l'objet de circulaires annuelles de mise en œuvre.

(1) n.i. BO.