



**MINISTÈRE
DES ARMÉES**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

BULLETIN OFFICIEL DES ARMÉES



Édition Chronologique n° 33 du 25 avril 2025

TEXTE RÉGLEMENTAIRE PERMANENT

Texte 21

INSTRUCTION N° 900/ARM/DEF/RH-AT/PRH/ES

relative à l'organisation de la formation dans l'armée de terre.

Du 17 mars 2025

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

Du 17 mars 2025

NOR A R M T 2 5 5 1 6 5 7 J

Référence(s) :

- ↳ [Instruction N° 2608/DEF/CAB du 18 février 2008 relative aux pyramides fonctionnelles du personnel militaire du ministère de la défense.](#)
- ↳ [Instruction N° 955/DEF/RH-AT/PRH/LEG du 14 janvier 2009 relative à la formation des officiers d'active.](#)
- ↳ [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.](#)
- ↳ [Instruction N° 954/ARM/RH-AT/PRH/SOIF du 03 mai 2024 relative au parcours professionnel des sous-officiers d'active de l'armée de terre.](#)
- ↳ [Instruction N° 1750/ARM/EMAT/SCPS/BORG du 07 juin 2024 relative à l'organisation du commandement dans l'armée de terre.](#)
- ↳ [Instruction N° 700/ARM/RH-AT/SDEP/BPMF du 17 mars 2025 relative au dispositif de gouvernance des métiers dans l'armée de terre.](#)

Note provisoire n° 502412/ARM/DRHAT/SDEP/BPRH/ES/NP du 27 mars 2023 relative à la formation de la réserve opérationnelle de premier niveau de l'armée de terre (n.i. BO ; n.i. JO)

Note n° 502823/ARM/RH-AT/SDEP/BPMF/NP du 3 avril 2023 relative à la politique générale de formation de l'armée de terre (n.i. BO ; n.i. JO)

Note bi-timbre n° D24-001914/ARM/EMA/PERF/DORH/CPF/NP du 19 avril 2024 et n°0001D24004038/ARM/SGA/DRH-MD/SPRH/NP du 23 avril 2024 relative à la politique du ministère des armées en matière de formation (n.i. BO ; n.i. JO)

Texte(s) abrogé(s) :

- ↳ [Instruction N° 900/DEF/RH-AT/PRH/ES du 05 avril 2017 relative à la politique générale de la formation dans l'armée de terre.](#)

Classement dans l'édition méthodique :

BOEM [211.2.](#)

Référence de publication :

BOC n°33 du 25/4/2025

Préambule.

La formation dans l'armée de terre est une prérogative du chef d'état-major de l'armée de terre (CEMAT). La présente instruction décline les principes et objectifs fixés par la nouvelle politique générale de formation de l'armée de terre¹ à l'aune de l'ordre de transformation à l'armée de terre (OAT) diffusé à l'été 2023 et des décisions qui en ont découlé. Elle précise la nouvelle gouvernance et l'organisation de la formation au profit du modèle de l'armée de terre de combat, ainsi que les modalités destinées à en optimiser le fonctionnement. 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 le décret relatif à la formation des fonctionnaires de l'Etat² et le décret relatif à la formation des agents publics non titulaires de l'État et des ouvriers³.

Les cinq annexes feront l'objet d'une mise en ligne sur le site de la DRHAT, dans le partie « mise en formation » :

- Annexe I. : MAGISTÈRE FORMATION ;
- Annexe II. : RESPONSABILITÉS DANS LES DIFFÉRENTS TYPES DE FORMATION DE L'ARMÉE DE TERRE ;
- Annexe II BIS. : CAS SPECIFIQUE DE LA GOUVERNANCE DE LA FORMATION DES MDR ;
- Annexe III. COMITOLOGIE ET CADENCEMENT ;
- Annexe III BIS. CONSEIL FORMATION DES BRIGADES.

1. CADRE GÉNÉRAL.

1.1. Contexte de transformation de l'armée de terre.

L'ordre à l'armée de terre de juillet 2023, consécutif à la loi de programmation militaire 2024-2030, fixe le cap d'une transformation, notamment RH, de l'armée de terre à horizon 2030. Pour rallier le nouveau modèle de combat, celle-ci doit se transformer - à quasi isopérimètre RH⁴ pour répondre aux nouveaux enjeux géostratégiques, qui exigent notamment un retour de la préparation à la haute intensité et une organisation plus proche du temps de guerre.

Sur la période 2024-2030, un volume d'environ 9000 militaires doit être réorienté vers les nouveaux métiers ou les métiers en tension, ce qui augmente mécaniquement le besoin en formation. En outre, la livraison des matériels SCORPION à l'armée de terre, nécessitant des formations d'adaptation, vient encore accroître le besoin en formation.

Dans un même temps, le dispositif de formation de l'armée de terre est restructuré, avec le retour d'une grande majorité des écoles, jusqu'ici subordonnées au commandement de la force et des opérations terrestres (CFOT), dans le giron de la direction des ressources humaines de l'armée de terre (DRHAT). Cette concentration des organismes de formation (ODF) permettra d'assurer la cohérence de la formation. La continuité de la formation sera favorisée par le retour de la formation continue en unité grâce à l'action du cadre de contact, premier formateur de ses subordonnés. Enfin, si la DRHAT gouverne le niveau opératif de la formation, une plus grande subsidiarité est désormais accordée aux brigadiers.

La bataille des compétences reste un enjeu pour assurer la capacité à remplir le contrat opérationnel et satisfaire l'ambition française à jouer un rôle de nation-cadre de l'organisation du traité de l'Atlantique nord (OTAN). « Un effort majeur sera produit dans le champ de la formation afin d'assurer la génération des compétences nécessaires, *ab initio* ou dans le cadre de requalifications⁵. »

1.2. Définition et finalité de la formation.

La formation est « **un processus de transmission de connaissances, de savoir-faire et de savoir-être** ». Son but est de **générer les compétences** nécessaires pour occuper un emploi ou une fonction avec pour **finalité l'engagement opérationnel**. Elle se distingue de l'entraînement par un processus de validation de l'acquisition des compétences ainsi que par leur suivi dans un système d'information des ressources humaines (SIRH)⁶.

Outil de transformation vers le modèle armée de terre de combat, mais également levier de crédibilité opérationnelle, la formation s'inscrit dans une ambition à disposer de soldats dont les compétences militaires, techniques et tactiques, permettent un engagement durable dans tous les champs de conflictualité que matérialise le concept multi-milieus et multi-champs (M2MC)⁷.

1.3. Principes politiques.

Conformément à la note de deuxième référence, trois grands principes sont définis pour guider la conception, le pilotage et le contrôle de la formation de l'armée de terre :

- la **cohérence** de la formation d'un militaire, qui doit assurer l'adéquation entre le parcours de carrière (succession des grades), le parcours de formation (succession des formations suivies), le parcours professionnel (succession des emplois occupés) et les besoins opérationnels actuels et futurs ;
- la **continuité** de la formation, qui doit garantir des actions de formation progressives (gradation des formations initiale, complémentaire et supérieure en école), complémentaires (éviter les redondances non maîtrisées) et adaptables (au contexte opérationnel) ;
- la **performance** de la formation, qui relève d'un compromis entre l'objectif à atteindre (efficacité), l'optimisation des ressources disponibles (efficience) et l'adaptation (contenu/format) de la formation voire la dispense si nécessaire (pertinence).

L'application de ces principes permet de garantir un dispositif de formation robuste, visant à bannir les redondances : **former au juste besoin, juste à temps**.

1.4. Typologie des formations.

La note de deuxième référence décrit trois types de formation dans l'armée de terre :

- la **formation de cursus**, en école pour les cadres [répartie entre les écoles et les unités et centre de formation initiale des militaires du rang (CFIM) pour les militaires du rang], qui se décompose en :

- formation initiale (générale⁸ et de spécialité),
- formation complémentaire (générale, de spécialité et supérieure) ;

- la **formation d'adaptation**, à un poste (ex. maître de tir), à un matériel (ex. pilote GRIFFON), ou à un environnement (ex. stage de formation aux opérations amphibie) ;

- la **formation continue**, à poste, qui permet d'acquérir ou d'entretenir des compétences, en cohérence avec une formation de cursus ou d'adaptation.

La continuité de la formation est l'alternance de passages en école (formations de cursus et d'adaptation) et de formation continue (en unité), comme schématisé en annexe II. (site DRHAT).

1.5. 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)⁹, tout acte de formation s'inscrit dans un cadre constitué des six composantes suivantes :

- A : formation au commandement, pilotée par le pôle formation (PFORM),
- B : formation militaire toutes armes (Bc) pilotée par PFORM et formation à la mission opérationnelle (Bs) pilotée par les pilotes de domaine,
- C : formation à l'entraînement physique, pilotée par PFORM,
- D : formation académique, pilotée par l'académie militaire de Saint-Cyr Coëtquidan (AMSCC) et le centre de l'enseignement militaire supérieur terre (CEMS-T¹⁰),
- E : formation environnement ressources humaines (RH) et technique, pilotée par PFORM,

- F : environnement de la formation, pilotée par PFORM.

2. GOUVERNANCE DE LA FORMATION.

2.1. Gouvernance ministérielle.

2.1.1. Acteurs.

La DRHMD¹¹ et l'état-major des armées (EMA)¹², en concertation avec les employeurs et les directions et services gestionnaires de personnel, élaborent la politique ministérielle en matière de formation (première référence). Ils s'assurent ensuite de la cohérence des politiques de formation par les armées, directions et services (ADS)¹³ avec la politique ministérielle.

2.1.2. Instance.

Le comité de coordination de la formation a pour mission de coordonner les différentes politiques de formation au sein du ministère des armées, afin d'en garantir la cohérence et la satisfaction du besoin en compétences¹⁴.

Le comité de coordination de la formation se réunit deux fois par an sous la coprésidence du sous-chef d'état-major performance de l'EMA et du DRHMD. L'état-major de l'armée de terre (EMAT) y est représenté par le commandement pôle formation (COM PFORM) de la DRHAT, appuyé par le bureau politique des métiers et des formations associées (BPMF) de la sous-direction études politique (SDEP).

2.2. Gouvernance au sein de l'armée de terre - niveau stratégique.

2.2.1. Acteurs et responsabilités.

Le chef d'état-major de l'armée de terre (CEMAT) est responsable de la formation du personnel militaire de l'armée de terre¹⁵. Le général commandant la DRHAT (COM-DRHAT) est garant de la cohérence RH d'ensemble, qui est assurée par l'échelon politique (SDEP) sur les 4 piliers recrutement, formation, gestion et accompagnement RH. La SDEP, responsable de la conception de la politique RH dans le cadre de la politique ministérielle, représente ainsi le niveau stratégique pour la formation de l'armée de terre.

Au sein de la SDEP, le BPMF est l'interlocuteur privilégié de la DRHMD pour tous les sujets relatifs à la formation du personnel militaire, en lien avec le bureau politique ressources humaines (BPRH) et le PFORM. Le BPMF conçoit et propose la politique générale de formation de l'armée de terre au SDEP et au COM-DRHAT. Le BPMF et le BPRH définissent les éléments de politique RH utiles à la formation (compétences et aptitudes à détenir, détermination des volumes et des flux, intégration dans les parcours professionnels).

Néanmoins, le pilotage de l'instance stratégique de la formation de l'armée de terre est confié au PFORM.

2.2.2. Instance stratégique.

La formation est à la conjonction des dimensions RH et Entraînement/formation du spectre DORESE¹⁶. À ce titre, un forum de niveau stratégique lui est dédié en lien avec la comitologie du commandement du combat futur (CCF), qui est responsable de la cohérence d'ensemble de l'outil de combat sur le spectre DORESE.

Quatre instances¹⁷ accueillent le dialogue de pilotage des fonctions opérationnelles (FO) de l'armée de terre, dont le directeur (DFO) est le COM CCF : un comité de direction (CODIR) FO présidé par le CEMAT/major général de l'armée de terre (MGAT), un forum préparation de l'avenir présidé par le COM CCF/DFO, un **forum formation présidé par le COM-DRHAT** et un forum emploi présidé par le COM CFOT.

Le DFO appuie son action sur l'expertise des directeurs d'arme/domaine qui peuvent agir au sein de plusieurs fonctions opérationnelles et des directions des études et de la prospective (DEP) d'armes/domaines associées. Il disposera de référents de FO (RFO), à raison d'un référent pour chaque fonction opérationnelle, chargés d'animer le réseau des directeurs d'arme/domaines et des DEP.

Le **forum formation** de l'armée de terre est un organe d'échange servant à alimenter, par le domaine de la formation, les décisions prises dans le cadre du CODIR FO. Il permet de présenter puis valider, avec les grands employeurs, les principaux axes et équilibres en matière de formation. Il sert d'organe décisionnel pour les sujets de mise en œuvre de la formation qui n'engagent pas le modèle capacitaire de l'armée de terre. Sa préparation est du ressort du COM PFORM, sous l'autorité du COM-DRHAT.

2.3. Niveau opératif.

2.3.1. Acteurs et responsabilités.

L'autorité fonctionnelle du COM-DRHAT s'applique à l'ensemble des organismes de formation (ODF) de l'armée de terre, y compris ceux ne relevant pas de son autorité organique. Il délègue cette autorité fonctionnelle sur l'ensemble des ODF au COM PFORM au titre du magistère sur la formation. Ainsi, **le COM PFORM exerce ce magistère formation sur** :

- **les ODF relevant de son autorité organique** : les ODF de spécialité (ODFS)¹⁸, l'école nationale des sous-officiers d'active (ENSOA), l'école militaire préparatoire technique (EMPT) et les lycées militaires de la Défense (LMD),

- **les ODF relevant de la DRHAT mais pas du PFORM** : l'AMSCC, le CEMS-T, et le centre national des sports et de la Défense (CNSD),
- **les écoles et centres de formation relevant du CFOT** : les centres de formation individuelle des militaires du rang (CFIM), les écoles de milieu¹⁹, les écoles de brigade²⁰, l'école des drones (EDD), l'académie des forces spéciales (Ac.FS) et les centres de formation déléguée (CFD),
- **les écoles de l'aviation légère de l'armée de terre** (EALAT), actuellement sous l'autorité du COMALAT rattaché au MGAT,
- **les CFD** relevant d'autres grands commandements [structure intégrée du maintien en condition opérationnelle des matériels terrestres (SIMMT), CCF et commandement de zone terre (COMZT) pour les unités de la brigade de sapeurs-pompiers de Paris (BSPP) et de la sécurité civile].

Ce magistère formation, illustré en annexe I. (site DRHAT), constitue le niveau de cohérence global sur la formation de l'armée de terre.

Rôle du pôle formation de la DRHAT.

Le **PFORM, en liaison avec le CFOT (responsabilité partagée)**, met en œuvre la politique de formation des cadres et des militaires du rang (MDR) et **assure la cohérence globale du dispositif de formation de l'armée de terre**. Il s'assure de la continuité (parfois dénommée continuum) du parcours de formation, de la complémentarité des modules au sein de ce parcours ainsi que de la responsabilisation des ODF qui disposent d'une réelle autonomie dans la conduite de leur action. Il représente le **niveau opératif du dispositif de formation de l'armée de terre**.

Il émet des directives (ordre à la formation, feuilles de route des ODFS) et en contrôle la bonne application par les ODF. Le contrôle peut prendre la forme de visites du PFORM dans les ODF, de procédures d'évolution des actions de formation proposées à la validation du bureau cohérence de la formation ou de l'exploitation des synthèses des questionnaires à froid sous SHERLOCK, relatifs à l'évaluation de la formation par l'apprenant et l'employeur. En liaison avec les grands employeurs, le PFORM est en charge de la comptabilité analytique dédiée à la formation et est garant de son pilotage près de la DRHMD.

En parallèle, il se coordonne avec les grands employeurs (CFOT, CCF et SIMMT), notamment via les conseils formation des brigades, qui permettent aux brigadiers d'exprimer leurs besoins en formation.

Le PFORM, après avoir préalablement analysé les besoins en interne DRHAT, se coordonne avec le commandement de l'entraînement et des écoles du combat interarmes (COMECIA) pour la désignation des actions de partenariat dans le cadre de la programmation fixée par le CFOT.

En outre, le PFORM coordonne la mise à jour du référentiel des actions de formation (RAF) et le référentiel des diplômes (REDIP) y compris les diplômes orphelins en liaison avec tous les pilotes de domaine. Il pilote également l'élaboration annuelle du calendrier des actions de formation (CAF) et en suit la conduite en liaison avec le CFOT, le CEMS-T et le COM ALAT.

Les pilotes de formation²¹ veillent à l'application et à la déclinaison de la politique de formation dans la description des actions de formation (AF) des domaines dont ils ont la responsabilité, conduisent les travaux des groupes de travail formation (GT FORM) liés à l'arrivée des nouveaux matériels, participent aux revues d'AF et de programmes et valident les procédures d'évolution.

Les référents de composantes sont en charge de la coordination des composantes transverses de formation (voir paragraphe 1.5.). En liaison avec les domaines de spécialité concernés et la SDEP, ils font évoluer et actualisent le contenu des référentiels des composantes et des guides horaires associés autant que de besoin. Ils accompagnent les organismes de formation dans la mise en place des évolutions et font procéder à d'éventuels arbitrages par le COM PFORM. Ils veillent enfin à la cohérence des contenus pédagogiques figurant dans les fiches du RAF des différentes formations dispensées.

Le PFORM a également la charge de l'appui pédagogique et du soutien organique des organismes de formation placés sous son autorité.

Rôle du CFOT.

Le CFOT est en charge, en liaison avec le PFORM (responsabilité partagée), de la formation générale, qu'elle soit initiale (FGI), élémentaire (FGE) ou supérieure (FAEC²²), des militaires du rang (notamment via les CFIM), et de sa performance, ainsi que de la formation spécifique aux milieux (via les écoles de milieu).

Le CFOT est en outre l'acteur principal de la formation continue. Sous l'égide du PFORM au titre de la cohérence et de la complémentarité des parcours de formation, il est responsable la mise en œuvre de celle-ci au travers de la formation dispensée au sein de ses formations d'emploi.

Le CFOT concourt ainsi à la cohérence globale de la formation de l'armée de terre qui est de la responsabilité du PFORM, en qualité de référent de composantes ainsi qu'au titre de l'enchaînement des parcours professionnels (ex : recrutement SD).

2.3.2. Instances du niveau opératif.

Pour garantir au CEMAT une mise en œuvre efficace de la politique de formation, le COM-DRHAT s'appuie sur le COM PFORM qui préside deux instances de gouvernance : le **séminaire formation** et la **commission permanente de la formation (CPF)**.

Le séminaire formation est une instance de gouvernance intermédiaire qui réunit les commandements des organismes de formation dont le double objectif est le continuum de la formation ainsi que la conduite d'un travail interne de réflexion à la main du COM PFORM.

La CPF est une instance de gouvernance technico-fonctionnelle. Elle garantit la cohérence du dispositif de formation, à travers la validation des évolutions du RAF et le cadrage budgétaire nécessaire à l'élaboration du CAF. Elle fait l'objet d'une réunion annuelle rassemblant les pilotes de formation, constituant l'échelon de synthèse des travaux des pilotes de domaine dans leur périmètre de responsabilité.

2.4. Niveau tactique.

2.4.1. Acteurs et responsabilités.

Sous le magistère du PFORM, les organismes de formation représentent le niveau tactique du dispositif de formation de l'armée de terre.

Les organismes de formation.

Un organisme de formation (ODF) est une école ou un centre, dont la mission principale est la formation dans son ou ses domaines de responsabilité. Il peut s'agir d'un ODF dédié à la formation initiale (ODFI) ou de spécialité (ODFS).

Les centres de formation délégués.

Un centre de formation délégué (CFD) est un centre appartenant à l'armée de terre et assurant tout ou partie d'une action de formation sous la tutelle d'un ODF ou directement d'un pilote de domaine (PILDOM). La répartition des responsabilités, le degré d'autonomie accordé au CFD et les modalités éventuelles de contrôle par les écoles mères sont définis par le PILDOM dans sa directive de domaine.

Les CFD assurent ainsi tout ou partie des actions de formation de cursus ou d'adaptation qualifiantes qui ne peuvent être délivrées en ODF faute de moyens matériels (inexistants ou indisponibles en ODF), humains (instructeurs indisponibles ou présents uniquement en unités), programmation saturée, etc.

La désignation d'une unité en qualité de CFD relève du PFORM en liaison avec le CFOT, au titre de la tutelle par un ODF, ou de la chaîne commandement du PILDOM lorsque le PILDOM ne dépend pas d'un ODF [cas du PILDOM C2, renseignement (RENS), systèmes d'information et de communications (SIC) et ALAT]. Elle doit être limitée afin de garantir un juste équilibre entre la préservation des missions opérationnelles et son rôle d'organisme formateur délégué.

Les unités relevant du statut de CFD sont recensées au sein d'un domaine de spécialité. En dehors de cette liste, les unités conduisant de la formation continue ou toute autre formation ne sont pas considérées comme CFD.

Les centres de formation associés.

Un centre de formation associé (CFA) est un organisme civil (exemple : Météo France) ou à vocation interarmées dépendant d'une armée autre que l'armée de terre, d'une direction ou d'un service du ministère des armées, assurant des prestations de formation au profit de personnel de l'armée de terre sous la responsabilité du pilote de domaine concerné (ex : école des spécialités du commissariat des armées, qui est une école du service du commissariat des armées).

La formation continue en unité.

Sous l'autorité de leur brigade d'appartenance qui en assure la cohérence, les unités conduisent la formation continue, complémentaire à la formation dispensée en écoles. Elle permet de donner au personnel les compétences pour s'adapter à leur environnement opérationnel particulier, elle est assurée par les cadres de contact au profit de leurs subordonnés. Elle n'implique pas de moyens spécialisés qui n'existeraient qu'en école ou en centre.

Afin de renforcer leurs prérogatives et favoriser l'autonomie des unités dans le « processus formation », la mise en place d'un dispositif de « certificat pratique » doit permettre aux unités de formaliser les actions de formation réalisées de manière décentralisée en dehors de la tutelle d'un PILDOM ou d'un ODF (cas des CFD *supra*). Ces AF sont ainsi enregistrées au RAF, avec création d'une fiche dédiée et d'un diplôme associé, sans obligation d'inscription au CAF. Le PFORM, échelon de cohérence, valide en amont la création de tout certificat pratique.

2.4.2. Instance du niveau tactique.

Selon les besoins identifiés, des instances de concertation peuvent être mises sur pied afin d'étudier et de proposer les pistes de rationalisation de la formation, par famille professionnelle (commissions spécialisées de la formation - CSF), par filière (commissions d'adaptation de la formation - CAF), ou de façon transverse (groupes de travail - GT).

En outre, plusieurs instances consultatives permettent de fournir des avis et de formuler des propositions pour améliorer des cursus de formation spécifiques. Par exemple, le COM PFORM participe aux **conseils de perfectionnement** (CP) relatifs aux formations suivantes : l'enseignement militaire supérieur de l'armée de terre (EMSAT), la formation dispensée à l'AMSCC et à l'ENSOA.

Le **conseil formation des brigades** fait un bilan de la brigade en matière de formation. Il est l'occasion durant laquelle le brigadier exprime ses besoins en formation. Ce conseil est organisé annuellement pour chaque brigade. Le processus détaillé de cette nouvelle instance figure en annexe III. bis (site DRHAT).

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. Il inscrit également son 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 ministère²³, un réseau d'acteurs ministériels et des instances métier dédiées. Dans ce cadre, les pilotes de domaine de spécialités, accompagnés par les pilotes métier de la SDEP (gestionnaire terre), assurent vis-à-vis de la DRHMD les fonctions de correspondant expert terre et, parfois, de conseiller coordonnateur ministériel de filière professionnelle (CCMFIP).

3. L'ACQUISITION DE COMPÉTENCES DANS L'ARMÉE DE TERRE.

3.1. La formation par catégorie.

3.1.1. La formation des officiers.

L'officier est **un homme d'action**. Il devra être en mesure de concevoir, choisir, et donner du sens à l'action. Pour cela, il aura à éduquer, instruire et entraîner ses subordonnés, en leur montrant la direction et le but à atteindre, en suscitant leur adhésion et leur enthousiasme. Il utilise les nouveaux outils et méthodes pédagogiques pour former ses subordonnés.

L'officier est aussi **un homme de réflexion**. Sa culture générale, sa compréhension des problématiques nationales et internationales comme son expérience opérationnelle en font le premier acteur de la pensée militaire, à laquelle il contribue tout au long de sa carrière, que ce soit dans le cadre de l'évolution de la doctrine ou par sa contribution au débat public. Cette culture, enrichie en permanence, notamment par l'histoire militaire, permet de renforcer son socle de connaissances pour affermir son jugement et éclairer son action. Elle lui permet de contribuer à la diffusion d'un esprit de défense participant à la résilience de la nation.

La formation des officiers permet l'accès à des postes identifiés en organisation par les niveaux fonctionnels 4. à 6b. Elle doit leur permettre de s'adapter à l'ensemble des contextes dans lesquels s'exerceront leurs responsabilités de **conception** : au sein de leur armée, en interarmées, ou dans des postes ministériels, interministériels ou internationaux.

- La formation initiale est réalisée à l'AMSCC puis en ODFS pour la formation de spécialité (division d'application). Elle est destinée à l'acquisition des compétences nécessaires au commandement d'une section.
- La formation complémentaire concerne essentiellement la formation d'adaptation des futurs commandants d'unité (FFCU), qui conditionne l'accès aux emplois de commandant d'unité élémentaire.
- La formation supérieure comprend l'enseignement militaire supérieur du premier degré (diplôme technique, diplôme d'état-major, QIA²⁴ 1, QIA2, etc.), du deuxième degré (brevet de l'enseignement militaire supérieur, brevet interarmes, brevet tardif, etc.) et du troisième degré (centre des hautes études militaires, collège de l'OTAN, etc.).

3.1.2. La formation des sous-officiers.

Les sous-officiers de l'armée de terre sont des chefs et des techniciens militaires, experts dans la **mise en œuvre** de schémas tactiques et de systèmes d'arme complexes. Ils doivent détenir les aptitudes nécessaires pour assimiler les ordres reçus de l'échelon de conception (officiers) et les décliner pour les faire exécuter par les militaires du rang. Les plus expérimentés d'entre eux (NFS), faisant le lien entre mise en œuvre et conception, contribuent à la conception.

La formation des sous-officiers permet l'accès à des postes identifiés en organisation par les niveaux fonctionnels 2., 3a, 3b et supérieur (NFS). Elle permet de constituer l'épine dorsale de la chaîne de commandement de l'armée de terre, tant dans le domaine militaire que technique.

- La formation initiale générale est réalisée principalement à l'ENSOA²⁵. Elle doit leur permettre de tenir la fonction de chef de groupe au quartier et pour commander les missions C3T²⁶ de niveau groupe.
- Les formations de spécialité de premier niveau ont pour objectif l'acquisition de compétences techniques ou spécialisées, nécessaires pour occuper un poste en particulier, un emploi, ou une série d'emplois appartenant à une filière spécifique. Ces formations sont réalisées en unités, en ODFS, dans les centres de formation délégués (CFD) ou associés (CFA).
- Les formations complémentaires (ou assimilées) concernent principalement les formations générales ou de spécialité du deuxième (FG2, FS2) et troisième (FG3, FA CDS pour certains DS) niveaux.
- La formation supérieure correspond au brevet militaire de 4^e niveau (BM4), qui permet d'atteindre le NFS.

3.1.3. La formation des militaires du rang.

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 disposer d'une base de culture militaire et des aptitudes nécessaires et suffisantes à la compréhension et l'exécution des ordres qu'ils reçoivent de l'échelon supérieur.

La formation des MDR a pour objectif l'acquisition des compétences techniques et tactiques nécessaires pour tenir un emploi dans les niveaux fonctionnels 1a, 1b, et 1c. Elle leur permet d'évoluer dans le parcours professionnel d'un domaine de spécialité, mais également d'envisager une réorientation ou de changer de catégorie par le recrutement interne.

- La formation générale initiale des MDR, qui vise à former le soldat de l'adT, est réalisée essentiellement dans les CFIM²⁷, sous l'autorité du CFOT ;
- Les formations générales élémentaires (FGE) sont réalisées en unité ou par les brigades ;

- La formation supérieure permet l'obtention de la qualification militaire de 3^e niveau (QM3) qui succède au certificat de qualification technique supérieur (CQTS). Elle est composée d'un volet technique la FCTS²⁸ et d'un volet général, la FAEC ;
- Les formations de spécialités (exemple : formation technique de spécialité (FTS), formation d'adaptation complémentaire qualifiante (FACQ)²⁹) sont majoritairement réalisées en unité. En qualité de PILDOM, les ODFS en déterminent le contenu et la cohérence.

La gouvernance dédiée à la formation des MDR, illustrée en annexe II. bis (site DRHAT), repose sur une responsabilité partagée et identique entre le PFORM de la DRHAT et le CFOT notamment dans la description des contenus des formations générales.

3.1.4. La formation des réservistes.

L'ambition réserve 2030 porte un double défi, quantitatif d'une part du fait du doublement de la réserve opérationnelle de premier niveau (RO1)³⁰, organisationnel d'autre part pour renforcer son intégration avec l'active. *In fine*, il s'agit pour l'armée de terre de se mettre en ordre de marche pour être en mesure d'accroître la participation de sa réserve à son contrat opérationnel, notamment sur le territoire national.

Dans le cadre de la mise en place d'un nouveau modèle RH de réserve, une politique provisoire de formation réserve rénovée ³¹ a été publiée par le sous-directeur des études et de la politique (SDEP) de la DRHAT (et délégué aux réserves de l'armée de terre), qui décrit la formation et les parcours des réservistes de l'armée de terre.

3.2. Les modes d'acquisition des compétences.

3.2.1. La formation en présentiel.

La formation en présentiel, en école, en centre ou en unité, est le mode principal d'acquisition des compétences pour l'armée de terre. En effet, la nature de l'engagement en milieu aéroterrestre impose à l'armée de terre de concevoir une approche pédagogique spécifique (pédagogie militaire), fondée sur l'apprentissage pratique d'actes réflexes individuels, répliqués sur le terrain, au sein d'un groupe. L'acquisition des automatismes du combattant de l'armée de terre se fait donc essentiellement sur le terrain et en pratique.

Dans l'armée de terre, le combat est une action collective, qui impose donc que « tous les militaires développent des réflexes communs et trouvent, dans l'exercice quotidien de l'autorité, l'application des mêmes principes, l'exécution des mêmes modalités ». Le cœur de la formation se délivre donc collectivement, pour garantir un niveau minimal d'homogénéité au sein de l'armée de terre.

Le besoin grandissant en compétences toujours plus pointues, alors que le temps passé en formation a tendance à se réduire pour absorber les flux croissants de formation, impose un effort redoublé de créativité, afin d'ancrer durablement les connaissances nombreuses et denses, nécessaires au métier de soldat. Dans ce contexte, les formateurs doivent s'approprier les bénéfices des sciences cognitives et des outils numériques dans les méthodes d'apprentissage. Une pédagogie enrichie par les neurosciences, alliée à des outils numériques maîtrisés, permet de favoriser la mémorisation, de stimuler l'attention et d'encourager l'implication des stagiaires. Elle apporte une plus-value décisive à l'acquisition durable des compétences et à la réussite individuelle des parcours de formation.

Le bureau pédagogie militaire terre du PFORM est responsable de l'expérimentation, de l'évaluation et de la diffusion des outils de formation au sein de l'armée de terre.

3.2.2. La formation à distance par le numérique.

Grâce à la numérisation de l'espace de formation (NEF), la formation à distance est une composante complémentaire de la formation. Elle se place en appui des formations délivrées en école, en centre (formations de cursus ou d'adaptation) ou en unité (formation continue).

Son ambition est de faciliter la mise à jour constante des compétences des personnels de l'armée de terre en permettant d'accéder à la connaissance en « tout temps et en tous lieux » (en garnison, à l'entraînement voire en opération).

Répondant à un axe d'effort ministériel, la NEF participe pleinement à la transformation digitale de l'armée de terre. Elle est pilotée par le PFORM, qui détaille la politique de formation par le numérique dans une directive dédiée³².

3.2.3. La simulation.

Considérant d'une part le niveau de technicité des systèmes d'armes (exemple : SCORPION), et d'autre part le niveau de réalisme atteint grâce à l'emploi des nouvelles technologies, la simulation est devenu un outil indispensable de formation. Outre les économies et la préservation des moyens qu'elle permet, la simulation participe à l'affermissement des savoir-faire acquis, à la progressivité et à l'individualisation de la formation.

L'emploi de la simulation, désormais décisif dans le domaine de l'entraînement, émerge également en opération ³³. La maîtrise des outils de simulation s'impose donc comme un savoir-faire essentiel du cadre de contact. Elle doit s'enseigner au plus tôt dans les parcours de formation. Le PFORM est le pilote de la service interarmées des munitions (SIMu) pour ses organismes de formation initiale (ODFI). A ce titre, il a diffusé une directive d'emploi³⁴ de la simulation pour l'AMSCC et l'ENSOA.

3.2.4. Le tutorat et le parrainage.

Le tutorat s'inscrit dans le cadre d'une approche pédagogique individualisée. Ce mode d'acquisition des compétences s'appuie en partie sur les

outils développés dans le cadre de la NEF. L'approche tutorale est particulièrement adaptée à la formation de formateurs, aux formations techniques nécessitant un perfectionnement sur le temps long, ainsi qu'aux formations réalisées en alternance et en situation de travail (en corps de troupe ou en état-major).

Proches de la technique du *coaching*³⁵, les parrainages s'effectuent exclusivement en situation de travail : ils permettent de favoriser l'autonomie, en complétant l'acquisition des connaissances acquises dans le cadre des actions de formation.

3.3. La valorisation des compétences.

3.3.1. 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 des armées. Permettant aux militaires de progresser en valorisant leur expérience, la reconnaissance interne des compétences (RIC) est un moteur de mobilité interne, et permet de réduire l'empreinte de formation dans les limites des principes de politique RH³⁶.

3.3.2. La certification professionnelle.

« Les certifications professionnelles (CP) enregistrées au répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) permettent une validation des compétences et des connaissances acquises nécessaires à l'exercice d'activités professionnelles » (loi n° 2018-1771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel).

Elles assurent une reconnaissance sur le marché du travail et favorisent *in fine* l'insertion sociale et professionnelle dans le cadre de la reconversion³⁷.

Dans le dispositif d'enregistrement des CP au RNCP, l'armée de terre a fait le choix stratégique de valoriser son système de formation, en souhaitant porter son effort sur l'offre de formations (ou parcours pour les formations complétées d'étapes telles que les mises à poste) reliées à des CP du RNCP.

Le rattachement au RNCP envoie un signal de qualité et d'efficacité des formations/parcours concernés. Il permet l'attribution des CP au personnel éligible dès lors qu'il a suivi avec succès les formations/parcours certifiants selon les prérequis de période, et réussi l'évaluation de ses compétences. Cette volonté répond à l'enjeu de la reconnaissance extérieure des compétences acquises au sein de l'armée de terre, contribuant ainsi à l'attractivité et à la fidélisation.

Cela n'empêche pas le personnel de chercher à obtenir des CP du RNCP par la voie de la validation des acquis de l'expérience (VAE) dans une démarche individuelle et volontaire.

Pour développer l'offre de CP du RNCP, l'armée de terre s'appuie sur trois niveaux d'acteurs privilégiés : politique, conception et mise en œuvre.

Le niveau politique, assuré par la SDEP/BPMF, définit par directive la stratégie de l'armée de terre et oriente les priorités que doivent suivre les PILDOM et les autres acteurs en matière de CP.

Le niveau conception, de la responsabilité du PFORM garant des procédures à appliquer, accompagne au plan de la méthodologie les projets de CP et les coordonne selon les priorités de l'armée de terre et des autres armées parties prenantes.

Le niveau mise en œuvre s'articule autour de deux axes :

- les PILDOM ou équivalents sont responsables, en lien avec les organismes qui seront certificateurs, d'initier et de réaliser les projets et dossiers pour l'enregistrement de CP au RNCP ;
- les organismes déclarés organismes certificateurs ont l'obligation d'assurer la mise en œuvre de la distribution des CP par voie de formation et par voie de VAE une fois leurs enregistrements au RNCP devenus effectifs.

4. TEXTE ABROGÉ ET PUBLICATION.

L'instruction n° 900/DEF/RH-AT/PRH/ES du 5 avril 2017 relative à la politique générale de la formation dans l'armée de terre est abrogée.

La présente instruction est publiée au *Bulletin officiel des armées*.

Pour le ministre des armées et par délégation :

*Le général de corps d'armée,
commandant la direction des ressources humaines de l'armée de terre,*

Frédéric GOUT.

Notes

- ¹ Note n° 502823/ARM/RH-AT/SDEP/BPMF/NP du 3 avril 2023 relative à la politique générale de formation de l'armée de terre.
- ² Décret n° 2007-1470 du 15 octobre 2007 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des fonctionnaires de l'Etat.
- ³ Décret n° 2007-1942 du 26 novembre 2007 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des agents publics non titulaires de l'Etat et de ses établissements publics et des ouvriers affiliés au régime des pensions résultant du décret n° 2004-1056 du 5 octobre 2004.
- ⁴ Cf rebasage décidé en 2024.
- ⁵ Ordre de conduite n°1 à l'ordre général à l'armée de terre du 22 décembre 2023.
- ⁶ Système d'information RH, CONCERTO pour l'armée de terre.
- ⁷ Multimilieux (terre-air-mer-espace-cyber) et multichamps (informationnel-électromagnétique).
- ⁸ Passage obligé sauf très rares exceptions s'expliquant par des particularismes forts : volontaires SMV, SMA, SHND.
- ⁹ Action terrestre future (ATF), état-major de l'armée de terre, Paris, septembre 2016.
- ¹⁰ École d'état-major (EEM), école de guerre-terre (EDG-T), enseignement militaire supérieur scientifique et technique (EMSST), école supérieure des officiers de réserve spécialistes d'état-major (ESORSEM).
- ¹¹ Bureau politique de la formation (PRH9) du service de la politique des RH (SPRH).
- ¹² Bureau condition du personnel et formation (BCPF) de la division organisation et RH (DORH).
- ¹³ Instruction n° 210214/DEF/SGA/DRH-MD du 18 juin 2019, relative à l'organisation et aux processus de la fonction ressource humaine au sein du ministère de la défense.
- ¹⁴ Instruction bi-timbre n° D-23-005179/ARM/EMA/SC-PERF et n° 0001D23018750/ARM/SGA/DRH-MD relative à la mission, à la composition et au fonctionnement du comité de coordination de la formation du 5 octobre 2023.
- ¹⁵ Code de la défense, article R*3121-25.
- ¹⁶ Doctrine, organisation, ressources humaines, équipement, soutien, entraînement et formation.
- ¹⁷ Instances introduites dans l'ordre à l'armée de terre de 2023 et la charte de fonctionnement de l'armée de terre de juillet 2024.
- ¹⁸ Écoles d'infanterie (EI), de cavalerie (EC), d'artillerie (EA), du génie (EG), du train et de la logistique opérationnelle (ETLO), du matériel (ECOMAT), des transmissions, du numérique et du cyber (ETNC), militaire de spécialisation de l'Outre-Mer et de l'étranger (EMSOME), de renseignement de l'adT (ERAT) et Centre interarmées du NRBC (CIANRBC).
- ¹⁹ Écoles des troupes aéroportées (ETAP), militaire de haute montagne (EMHM), le centre national d'entraînement commando (CNEC).
- ²⁰ Expérimentation depuis 2024 à la 9^e BIma et à la 11^e BP.
- ²¹ Le rôle des pilotes de formation est défini de façon exhaustive dans l'instruction n° 700/ARM/RH-AT/SDEP/BPMF.
- ²² Formation d'adaptation à l'encadrement de contact dans le cadre de la QM3 (en cours de finalisation).
- ²³ Référentiel des emplois ministériel (REM).
- ²⁴ Qualification interarmes.
- ²⁵ À l'exception des sous-officiers montagne dont la formation initiale est réalisée par l'école militaire de haute-montagne (EMHM), de la Légion, de la brigade des sapeurs-pompiers de Paris (BSPP) et de l'expérimentation 2024 des écoles de brigade.
- ²⁶ Concept commun de combat terrestre.
- ²⁷ À l'exception des engagés volontaires de la légion étrangère dont la formation initiale est réalisée au 4^e régiment étranger.
- ²⁸ Formation aux compétences techniques supérieures.
- ²⁹ Formation technique de spécialité, formation d'adaptation complémentaire qualifiante.
- ³⁰ 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.
- ³¹ Note provisoire n° 502412/ARM/DRHAT/SDEP/BPRH/ES/NP du 27 mars 2024.
- ³² Directive COM FORM n° 502489 du 28 janvier 2022.
- ³³ Pour l'aide à la conception et à la bonne compréhension des ordres (*Mission Brief, Backbrief, Rehearsal* notamment).
- ³⁴ Directive d'emploi de la SIMU en OdFI. Note n° 516753/ARM/RH-AT/COMFORM/NP du 3 juillet 2019.
- ³⁵ 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.
- ³⁶ 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).
- ³⁷ Dans l'armée de terre, la certification professionnelle concerne toutes les catégories de personnel et porte sur de nombreux domaines d'expertise.