

# Direction des ressources humaines de l'armée de Terre



Rapport d'activités 2019

*Le soldat est notre exigence*



# Avant-propos

par le général de corps d'armée Frédéric HINGRAY

directeur des ressources humaines de l'armée de Terre



Les ressources humaines constituent, avec les équipements et la préparation opérationnelle des forces, l'un des trois piliers qui garantissent la capacité opérationnelle de l'armée de Terre.

La direction des ressources humaines de l'armée de Terre (DRHAT) est entièrement tournée vers cet objectif capacitaire, afin de permettre au chef d'état-major de l'armée de Terre (CEMAT) de disposer des moyens nécessaires à l'exercice de ses responsabilités, et *in fine* à l'armée de Terre de remplir efficacement ses contrats opérationnels. Cette mission s'étend à l'ensemble des employeurs que la DRHAT pourvoit avec des compétences indispensables à l'atteinte de leurs objectifs.

Pour satisfaire les besoins de l'armée de Terre et des 27 employeurs en effectifs, niveaux de responsabilité et en compétences, la DRHAT recrute, forme et gère environ 130 000 soldats appartenant aux trois catégories : officiers, sous-officiers et militaires du rang.

Dans le même temps, elle élabore puis met en oeuvre des politiques adaptées aux enjeux de demain, afin de satisfaire le besoin en ressources humaines sur le temps long.

Dans un contexte en perpétuelle évolution, il est utile de s'arrêter quelques instants sur le bilan de l'année écoulée. C'est l'objet de ce rapport d'activité 2019. Il illustre une réussite collective pour atteindre au quotidien les objectifs qui nous sont fixés, mais aussi pour anticiper les évolutions et préparer l'avenir.

L'année 2020 constituera la phase d'effort de notre ambition partagée RH 19-22. Nos travaux pourront s'appuyer sur le socle solide que constitue cette année 2019, au cours de laquelle la direction a été au coeur de nombreux sujets stratégiques pour le ministère. La trajectoire initiée en 2019 nous permettra de consolider le retour à l'équilibre de nos effectifs, de renforcer la condition militaire dans le cadre des chantiers ministériels et de poursuivre la modernisation de nos pratiques et de nos outils RH pour continuer à nous adapter aux enjeux de demain.

*Le général de corps d'armée Frédéric HINGRAY  
directeur des ressources humaines de l'armée de Terre*

# Quelques chiffres



**130 000**  
militaires gérés

**8 500** Personnel civil

**23 900** Réservistes

**13 900 femmes**

**1 200**

L'équivalent d'un régiment de blessés administrés en lien avec la CABAT

**4,6 Md€ gérés**

Responsable budgétaire de la masse salariale T2 de 121 500 militaires

40% de la masse salariale du MINARM

Moins de 0,1% entre la programmation initiale du T2 et la consommation 2019

**16 000**

Un plan de recrutement atteint à 100%

Prospecter : 9 millions *détermination des profils*

Evaluer : 140 000 *contacts identifiés*

Sélectionner : 30 000 dossiers *(agilité, personnalisation)*

Recruter : 16 000 *soldats*

**75%**

Taux de renouvellement de contrat toutes catégories confondues

**13 000**

Nombre d'ordres de mutation avec changement de résidence édités à 80% 5 mois avant la mise à poste

**C**lasses **P**réparatoires aux **G**randes **E**coles

ESM 30%

Air 7%

Naval 9%

Autres 13%

Plus de 55% des candidats des lycées militaires admissibles à Navale, St-Cyr ou l'Ecole de l'AIR

**99,8%**

de réussite au bac dans les lycées militaires dont 84% avec mention

# Composition de la DRHAT

## SPPT

sous-direction pilotage de la performance et de la transformation  
Général adjoint chef du service du pilotage de la performance et de la transformation

## COMFORM

commandant la formation de l'armée de Terre  
Général commandant la formation de l'armée de Terre

## SDG

sous-direction de la gestion du personnel  
Général sous-directeur de la gestion du personnel

## CHANC

Colonel chef du bureau chancellerie



## SDR

sous-direction du recrutement  
Général sous-directeur recrutement

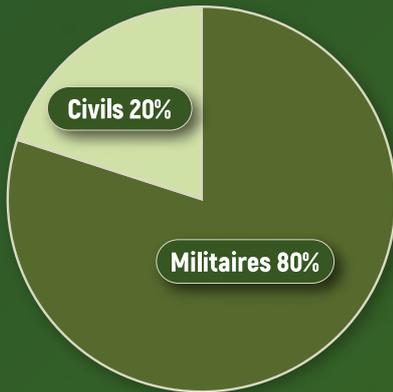
## SDEP

sous-direction des études et de la politique  
Général sous-directeur des études et de la politique

## HEM

Haut encadrement militaire  
Officier général haut encadrement militaire

## Répartition civils - militaires



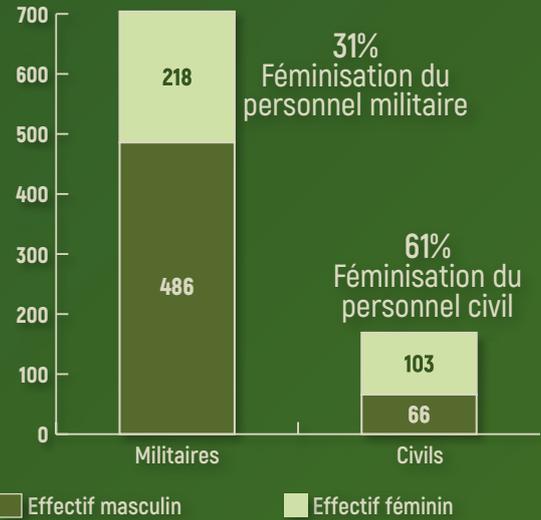
873

Personnes affectées dans la direction

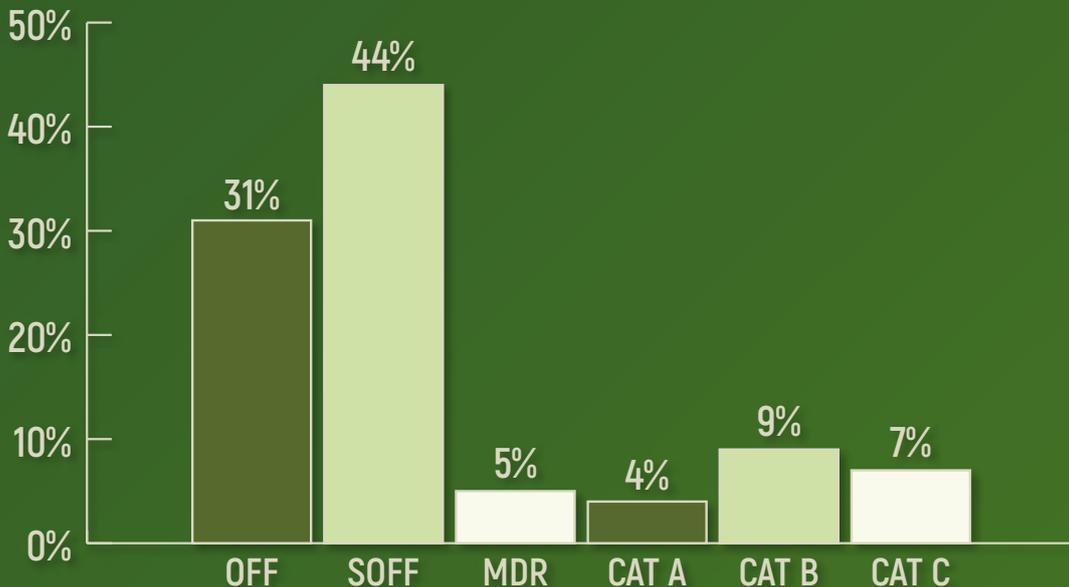
Ratio gérants / gérés

0,7

126 personnes servent également au titre de la réserve opérationnelle et de la réserve citoyenne



## La diversité des catégories au sein de la DRHAT





# Sommaire

<b>I. Elaborer la politique RH</b>	9
A. La fidélisation	10
B. La prime de lien au service (PLS)	11
C. La maîtrise de la masse salariale et la réalisation des effectifs	12
D. Le taux d'encadrement officiers d'ici à 2025 : l'ambition	13
E. Un effort sur les sous-officiers, entre jeunesse et fidélisation	14
F. Le plan mixité	14
G. Le BTS cyber	15
<b>II. Recruter</b>	19
A. Le bureau marketing	20
B. Le bureau recrutement	25
C. Le bureau études - évaluation	29
D. Le bureau concours	30
<b>III. Former en 2019</b>	33
A. Un projet englobant et fédérateur : UniverSI-Terre	34
B. La formation initiale	40
C. Les lycées militaires : une formation d'excellence	43
D. La certification professionnelle : un besoin et une opportunité	45
<b>IV. Gérer les hommes et les femmes de l'armée de Terre</b>	47
A. Accompagner de l'incorporation à la reconversion	48
B. Le recrutement interne, « escalier social »	51
C. La nouvelle gestion à 3 (NG3) : vers une co-construction personnalisée des parcours	53
D. Mobilité modernisée : expérimentation 2020-2021	55
<b>V. Soutenir et accompagner</b>	59
A. La situation	59
B. De nombreuses mesures de portée générale	60
C. En 2019, les efforts portent sur le déploiement de mesures de long terme	60
D. Les attentes et les priorités de l'armée de Terre	61
<b>VI. Se transformer</b>	63
A. La transformation numérique	63
B. Porter la gestion RH de l'armée de Terre sur Internet	64

# Elaborer la politique RH

# 1

*En 2019, la DRHAT a été au coeur des principaux chantiers de la politique des ressources humaines ministérielles : recrutement, fidélisation, politique de rémunération, réforme des retraites, mixité, conquête des compétences rares. Cette première partie illustre l'action de la DRHAT dans ces domaines.*



« Il ne s'agit pas seulement de prévoir l'avenir mais surtout de le permettre » (A. de Saint Exupéry).

La mission de la sous-direction des études et de la politique de la DRHAT vise à définir une politique RH permettant, dans la durée, d'armer quantitativement et qualitativement l'armée de Terre et les autres employeurs avec des soldats aptes à répondre au besoin opérationnel.

Jouant également le rôle de sous-chefferie RH de l'EMAT, la SDEP s'assure de la cohérence entre les exigences opérationnelles de l'armée de Terre et les évolutions de la société, des métiers et des technologies.

Comme vous pourrez le constater dans les pages qui suivent, la SDEP met en oeuvre, aux côtés des autres sous-directions, son énergie, son sens de l'innovation et sa rigueur pour permettre l'adéquation entre la ressource humaine et le besoin opérationnel. Vaincre sur le champ de bataille de demain se prépare aussi dans la détermination et la mise en oeuvre de la politique RH d'aujourd'hui.

Les chantiers sont majeurs : attractivité, fidélisation des effectifs, maîtrise de la masse salariale, modernisation de la rémunération et réforme des retraites, hausse du taux d'encadrement des forces, suivi des blessés, définition des compétences SCORPION à la hauteur de la transformation capacitaire, évolution RH du MCO-Terre<sup>1</sup>, parcours professionnels, égalité professionnelle homme-femme, mise en oeuvre de formations innovantes, plan famille, etc.

Autant de réalisations concrètes en 2019 qui seront poursuivies en 2020 afin de toujours mieux adapter notre ressource humaine aux enjeux de défense et, *in fine*, préparer le succès de nos armes.

*Le général Marc CONRUYT  
sous-directeur des études et de la politique de la DRHAT*

<sup>1</sup> Maintien en condition opérationnelle des matériels terrestres

# I. Elaborer la politique RH

## A. La fidélisation

### Politique générale de fidélisation de l'armée de Terre 2019.

En 2019, la bataille des effectifs s'est poursuivie. L'objectif de limiter les départs dans les 6 premiers mois n'a pas été totalement atteint. La recherche d'une **fidélisation accrue des effectifs** a donc nécessité la rédaction d'une **politique générale de fidélisation (PGF)**.

Elle renforce la prise de conscience collective de l'impératif de fidélisation et donne des recommandations. Elle s'appuie sur trois observations :

- les attentes renouvelées de la jeunesse ;
- une armée de haute technologie qui nécessite des compétences consolidées ;
- une maturité opérationnelle qu'il est désormais indispensable d'accroître.



L'état d'esprit insufflé par des cadres formés et convaincus crée les conditions d'une fidélité naturelle. Il est ancré dans la **singularité de l'état**

**militaire portée par l'armée de Terre.** Cet état d'esprit repose également sur l'épanouissement personnel dans un cadre collectif. Il est obtenu en personnalisant les parcours professionnels, en valorisant les compétences et en récompensant les mérites de chacun, sans transiger avec le niveau d'exigence demandé par l'excellence opérationnelle.



Le **rôle crucial du commandement** est rappelé, en assurant l'acceptation des sujétions militaires par les subordonnés, notamment grâce à une autorité juste et une personnalisation de la relation. Enfin, l'action de fidélisation répond à une logique concertée et décentralisée avec une RH exercée en subsidiarité, où chaque acteur dispose de leviers d'action.

Lancée en 2019, cette politique volontariste doit permettre, dès 2020, de gagner quelques marges sur la fidélisation de manière à faire baisser la pression qui s'exerce sur le recrutement.

## B. La prime de lien au service (PLS)

Une autre réalisation ambitieuse de 2019 ayant pour but une meilleure fidélisation des militaires a été la mise en place d'une prime de lien au service, remplaçant les anciennes primes d'engagement et de spécialités. L'objectif de ce dispositif unique incitant à poursuivre son parcours au service de l'armée de Terre est triple :

- mieux conserver les plus expérimentés pour tenir le contrat opérationnel dans un contexte de suractivité durable et de durcissement des opérations ;
- consolider le vivier de personnel formé et sélectionné pour tenir des postes de techniciens supérieurs et de chefs tactiques ;
- réduire les coûts liés au recrutement et à la formation qui immobilise une partie des forces terrestres.



En 2019, 850 militaires du rang renouvelant un contrat (soit globalement l'équivalent d'un régiment qu'il ne faut pas reformer *ex nihilo*) ont bénéficié de la PLS. Ces renouvellements préservent les compétences, les expériences et renforcent la robustesse de nos unités. Ils permettront à l'avenir un allègement des

recrutements qui réduiront d'autant les actions de formation.



Ce dispositif a également bénéficié à 145 sous-officiers et 90 officiers sous contrat. Le succès de la PLS est au rendez-vous et a ainsi permis de préserver des compétences rares et cruciales pour l'encadrement de l'armée de Terre.

En résumé, la PLS c'est :

- une mise en oeuvre coordonnée entre des échelons de conception (DRHAT) et d'exécution (unités) déterminés ;
- un processus d'application simple et efficace avec des décisions au plus près du terrain (subsidiarité au profit des commandants de formation).

## C. La maîtrise de la masse salariale et la réalisation des effectifs

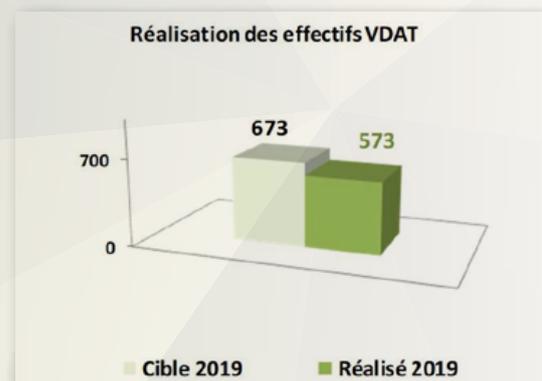
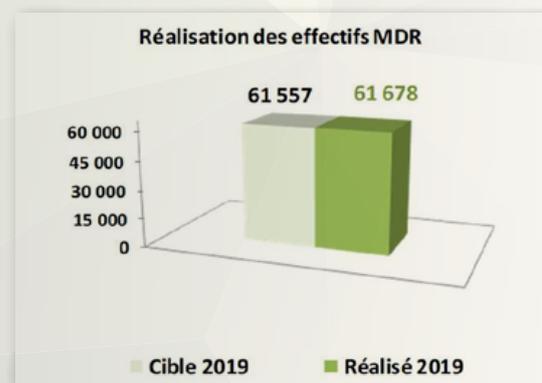
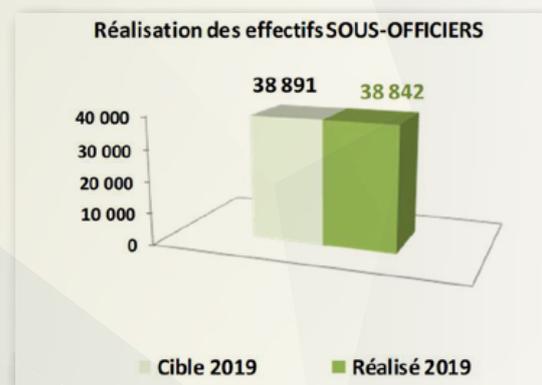
En 2019, les ressources Titre II (masse salariale) gérées par la DRHAT représentaient 40% de la masse salariale du MINARM.

La DRHAT termine l'année de gestion avec un écart de moins de 0,1% entre l'exécution et la construction budgétaire initiale (4,58 Md€). Les effectifs sont réalisés à 100% pour toutes les catégories.

Concernant les effectifs, le DRHAT est responsable de l'atteinte d'une partie de l'objectif du plafond ministériel des emplois autorisés (PMEA). En 2019, il était de 115 409 soldats.

### Objectifs :

Satisfaire au plus juste l'ensemble des besoins en masse salariale de l'armée de terre (hors OPEX) tout en restant dans l'enveloppe des 4,58 Md€ hors CAS-Pensions attribuée en loi de finances initiale.



## D. Le taux d'encadrement officiers d'ici à 2025 : l'ambition

Jusqu'en 2025, l'ambition de l'armée de Terre est centrée sur la mise en place d'une Force opérationnelle terrestre (FOT) de premier rang reposant sur la supériorité technologique.

La réalisation de cette ambition permettra de :

- réparer l'outil opérationnel ;
- garantir la performance opérationnelle en intégrant SCORPION (nouvelles compétences à maîtriser dans les domaines cyber, infovalorisation, protection, robotique, IA) ;
- assumer l'ambition internationale de notre pays (échelons centraux de l'OTAN, évolution du commandement militaire de l'UE) et répondre aux besoins de tous les employeurs du ministère.



Le taux d'encadrement de l'armée de Terre est actuellement de 11,4% et devrait progresser, grâce à la dynamique insufflée par la loi de programmation militaire (LPM) et aux efforts à venir pour rejoindre un taux plus proche de celui des armées de même rang.

Afin de garantir l'atteinte de l'objectif fixé, les plans de recrutement des prochaines années seront en augmentation. Pour cela, la DRHAT dans son ensemble s'est mobilisée dès 2019 en :

- créant une *task force* enseignement supérieur pour le recrutement des officiers et des sous-officiers. Elle a notamment pour mission d'établir des liens plus étroits avec les grandes universités et écoles françaises. Cette TF s'inscrit également dans la dynamique du plan mixité pour aller chercher les talents là où ils sont ;

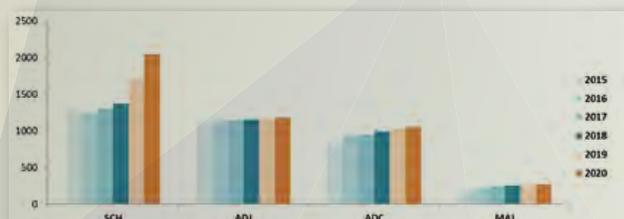


- mettant en place des moyens novateurs afin d'être plus attractif dans la bataille du recrutement (allocations financières spéciales de formation (AFSF) et primes de lien en service (PLS)) ;
- adaptant l'outil de formation afin d'absorber les volumes de recrutement futurs (revue des programmes des écoles de Coëtquidan) ;
- créant une campagne de marketing ciblant les officiers entrant dans le plan de recrutement 2020.



## E. Un effort sur les sous-officiers, entre jeunesse et fidélisation

L'augmentation des tableaux d'avancement (TA) des sous-officiers s'inscrit entièrement dans le nouveau modèle RH mais aussi dans l'impératif de fidélisation à tous les grades. En 2019, la DRHAT a poursuivi son objectif d'amélioration de la situation des régiments et des employeurs, déficitaires en sous-officiers de qualification supérieure (BSTAT), en valorisant les jeunes potentiels et les talents.



L'augmentation globale des volumes d'avancement, initiée depuis 2017, se poursuit : + 4,23% en 2018, + 9,11% en 2019, + 9,88% prévu en 2020.

Ce tableau, avec une stricte équité entre les sous-officiers servant dans et hors de l'armée de Terre, traduit la volonté du commandement de maximiser les volumes et encourage les plus jeunes en leur offrant des possibilités de progression accrues vers le grade de sergent-chef (au sein du corps des sous-officiers).

En 2020, cette recherche de fidélisation des jeunes potentiels se traduit par une augmentation de 374 places pour le grade de SCH par rapport à 2019 (+22,30%) sans pour autant oublier les choix plus anciens à tous les grades.

Le taux de sélection reste très satisfaisant grâce à la qualité des viviers.

## F. Le plan mixité

Avec 13 900 femmes sur un effectif de 130 000 gérés, l'armée de Terre est le plus grand pourvoyeur de femmes militaires du ministère.

Les 22 mesures du plan ministériel présenté le 8 mars 2019 lors de la journée de la Femme par la ministre des Armées ont été déclinées en 52 tâches à accomplir.

Ainsi, afin de promouvoir la mixité, l'armée de Terre cible ces actions principalement sur le recrutement, la formation et la gestion du personnel.

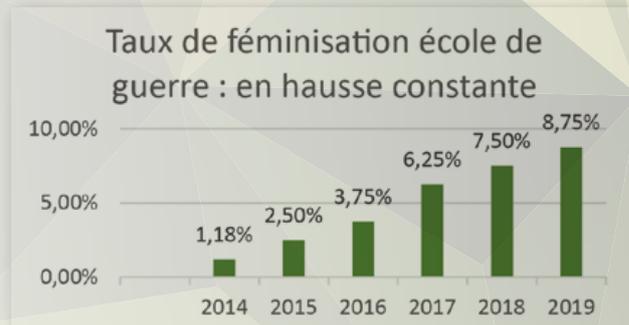
Dans la chaîne recrutement, laquelle est féminisée à plus de 25% (235 femmes sur 967 civils et militaires), l'armée de Terre veille à avoir au moins une femme par centre d'information et de recrutement des forces armées (CIRFA). La campagne de communication de recrutement de mars 2019 a été orientée vers l'équité professionnelle et a permis une augmentation des contacts féminins de 23% ainsi qu'une hausse de 15,5% de contrats souscrits par des femmes entre mars et septembre 2019 par rapport à la même époque en 2018.

La féminisation de la sélection aux formations militaires est également au cœur de ces mesures. La DRHAT a, par exemple, décloisonné certaines voies de recrutement afin d'accroître le nombre de candidates. Les concours au diplôme technique et à l'école de guerre 2019 ont ainsi

**« [...] La légitimité des femmes est pleinement reconnue dans l'armée de Terre et ses unités et participe à sa performance générale [...] »**

été ouverts aux officiers sous contrat, ce qui s'est traduit par une augmentation du nombre d'inscriptions de candidates : 28 femmes, soit 22,5% en 2020 (contre 16 femmes, soit 19% en 2019). Enfin, le taux de féminisation des quatre lycées de la défense de l'armée de Terre est de 32% à l'issue de la rentrée 2019 (contre 28,6% en 2014).

En outre, l'armée de Terre accentue son effort sur la mixité et l'égalité au moyen de formations (informations, sensibilisations) sur le sexisme, la mixité et le harcèlement, la discrimination et les violences sexuelles (HDVS). Ces thématiques sont abordées dans les écoles de formation initiale (écoles de Saint-Cyr-Coëtquidan et école nationale des sous-officiers d'active) et dans les centres de formation initiale des militaires du rang. En 2019, dans l'armée de Terre, 15 000 militaires ont été sensibilisés sur le thème du harcèlement, de la discrimination et des violences sexuelles en formation initiale.



## G. Formations innovantes, l'exemple du BTS cyber

Innovante, unique en France, la classe expérimentale de techniciens supérieurs délivrant un BTS en « systèmes numériques option informatique et réseaux » avec la spécificité cyberdéfense, a produit ses premiers diplômés en juin 2019. Au nombre de 27, ces étudiants entrés en scolarité en septembre 2017, formés aux techniques modernes de la cyberdéfense, ont vocation à devenir des experts au service du ministère des Armées.

Projet initialement construit en collaboration entre le ministère des Armées et le ministère de l'Enseignement supérieur, cette formation est inédite au sein de la fonction publique. En effet, elle permet, après la formation, de recruter aussi bien des militaires que des agents civils dans une spécialité recherchée et soumise à forte concurrence.

*« Grâce à cette opportunité qui m'a été offerte cette année, je vais pouvoir accéder à des postes à responsabilité dans une spécialité de haute technicité et d'avenir. J'en suis ravie et très fière ! Il me semble important de laisser à*



*tout officier, quel que soit son statut, l'opportunité de pouvoir évoluer tout au long de sa carrière et d'acquérir de nouvelles compétences ».*

Capitaine Claire, OSC-E activée par concours du DT 2019 dans la spécialité cyber.



Cette formation ciblée est un nouveau levier pour permettre à de jeunes Français attirés par un métier de pointe dans la cybersécurité, de développer des compétences riches et nombreuses et d'exercer un métier qui a du sens au profit de la sécurité nationale. Le choix d'un lycée de la Défense, en l'occurrence celui de Saint-Cyr-l'Ecole, permet de conjuguer à la fois excellence académique et excellence technologique.

Avec 100% de réussite, et des notes de 14,6 en moyenne à l'examen de juin 2019, le BTS SIN-R de Saint-Cyr-l'Ecole est à présent reconnu comme une des meilleures formations dans ce domaine au niveau national. Pour obtenir de tels résultats, en plus de l'exigence qui caractérise les lycées de la Défense, la scolarité est dispensée par une équipe aux profils variés : enseignants, experts

de la défense et ingénieurs venant du monde de l'industrie. L'encadrement quotidien est constitué de militaires dont certains réservistes qui viennent faire partager leur expérience professionnelle afin de mieux préparer ces jeunes à leurs futurs emplois.

Sélectionnés parmi plus de 700 candidats dans le cadre de Parcoursup, la troisième promotion des nouveaux étudiants a rejoint le lycée en septembre 2019.

Face aux évolutions de la société et aux besoins de l'institution militaire, cette formation innovante illustre la volonté de répondre aux défis du XXI<sup>e</sup> siècle et pour la DRHAT sa capacité à trouver des solutions pour former des talents dans des spécialités de pointe, et leur offrir un parcours professionnel riche et attractif.





# Recruter

# 2

*L'armée de Terre est le quatrième recruteur de France et le premier pour les jeunes de 17 à 31 ans au titre du premier emploi. En 2019, un plan de recrutement ambitieux a permis à 16 000 jeunes Français de rejoindre notre institution.*



## Nous sommes tous des recruteurs !

Depuis la remontée en puissance de l'armée de Terre, la « **brigade du recrutement** » se mobilise pour attirer, évaluer et sélectionner les jeunes Français dont notre institution a besoin comme officiers, sous-officiers ou militaires du rang.

Cet effort dans la durée de **15 000 recrutés par an** est historique. Nous sommes une des seules armées européennes à réussir ce défi. Ce fut encore le cas en 2019, même si cela a été possible « sans marge » et au prix d'une relative dégradation de la qualité de notre ressource.

Cela n'est possible que parce que nous nous appuyons sur des principes éprouvés :

- un militaire recrute un militaire ;
- un terrien recrute un terrien ;
- un maillage territorial (+ de 100 CIRFA) qui permet un accès à un conseiller en recrutement en métropole comme outre-mer ;
- une prise de décision centralisée pour avoir la meilleure vision possible des candidatures.

En 2020, le volume à recruter s'élève à **16 000**.

Dans ce cadre, nous nous sommes d'abord mobilisés en modernisant notre outil de recrutement de nouvelle génération (**REC NG**).

Nous avons adapté les évaluations en les rendant plus attractives, fluidifié notre processus décisionnel pour garantir une réponse plus rapide au candidat, utilisé les **outils numériques de manière plus agile** pour capter notre jeunesse. Cette dernière, assez versatile, très convoitée par un marché de l'emploi plus dynamique, voit ses centres d'intérêt évoluer vers les problématiques plus proches de l'environnement que de la sécurité. Aussi, une **plateforme conversationnelle** permet aux candidats d'échanger en ligne directement **avec les ambassadeurs** de l'armée de Terre. Nous expérimentons également un **nouveau système d'information (SPARTA)** qui a vocation à remplacer, dans quelques années, les différents systèmes actuels qui se juxtaposent. Enfin, nous préparons une **nouvelle campagne de marketing** de recrutement associée à notre site « **sengager.fr** », qui sera rénové pour l'automne 2020.

Tous ces efforts méritent enfin **d'être accompagnés par les employeurs**, afin de limiter le départ des jeunes recrues au cours de leur période probatoire (**attrition initiale**), et d'améliorer le taux de signature du deuxième contrat (**fidélisation**).

Une attrition initiale importante et une mauvaise fidélisation ont en effet un impact direct sur les volumes de recrutement. **Les employeurs** sont ainsi incités à créer de véritables synergies avec les acteurs locaux du recrutement que sont les **CIRFA<sup>1</sup>** et les **GRS<sup>2</sup>**.

**Moins de 1000 hommes et femmes du recrutement** sont au service de cette fonction « stratégique » pour l'armée de Terre. Ils réussiront leur mission avec tous, en renforçant le lien avec les employeurs et en **prêtant l'attention que méritent ces jeunes volontaires qui ont la grande vertu de faire un pas vers nous, pour se mettre au service de leur pays et d'en porter les armes.**

**Nous sommes tous des recruteurs !**

*Le général Rémi SEIGLE  
sous-directeur du recrutement de la DRHAT*

<sup>1</sup> CIRFA : centre d'information et de recrutement des forces armées (Terre-Air-Mer)

<sup>2</sup> GRS : groupement de recrutement et de sélection

## II. Recruter

### A. Le marketing

#### 1. Marque employeur armée de Terre « Employeur de référence »

##### Pourquoi cette démarche ?

Alors que l'armée de Terre jouit d'une excellente image dans la nation, elle reste méconnue ou mal connue comme employeur : qui sommes-nous, quelle image d'employeur souhaitons-nous diffuser, comment y entre-t-on, pourquoi y reste-t-on, quels sont les profils et les parcours... ?

Il s'agit donc de positionner l'armée de Terre comme un employeur de référence.

Instrument de réflexion et de stratégie RH, la marque employeur a pour finalité de renforcer l'attractivité de l'armée de Terre comme employeur de référence vers les jeunes et vers la société tout entière et de contribuer ainsi à fidéliser ceux qui ont déjà rejoint ses rangs.

Le message contenu dans la marque employeur est spontanément porté par la fonction recrutement. Il s'agit désormais que chacun s'approprie le discours pour recruter, fidéliser, rayonner.

##### Quelle mise en oeuvre ?

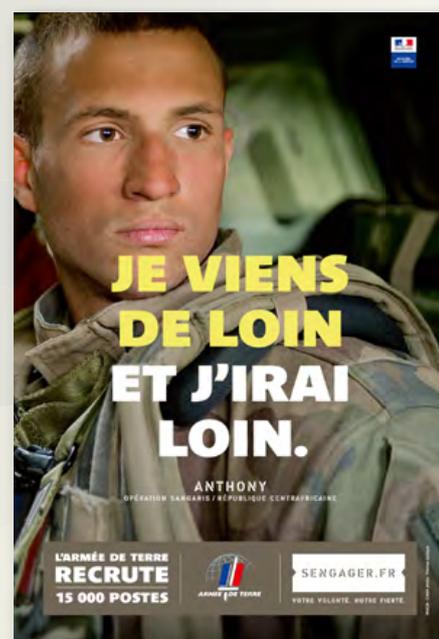
Réalisée sous la conduite de la sous-direction recrutement, l'étude intitulée « l'armée de Terre, employeur de référence » a été présentée le 21 janvier 2019 au chef d'état-major de l'armée de Terre, qui en a validé les conclusions.

L'instrument marque employeur est donc entré en 2019 dans une phase de mise en oeuvre. Un pilotage à l'échelle de l'armée de Terre est assuré par le DRHAT.

##### Les enjeux RH que l'on souhaite valoriser ?

- réaffirmer la singularité du métier de soldat ;
- s'adapter aux évolutions de la société ;
- attirer de nouveaux talents, via l'enseignement supérieur avec effort sur la mixité ;
- assumer un recrutement soumis à la logique de flux ;
- s'assurer de la fidélité de ceux que nous souhaitons garder ;
- capitaliser sur une offre de formation dense.

Un projet phare de cette stratégie marque employeur a été lancé en octobre 2019. Il s'agit d'une plateforme conversationnelle, qui permet aux jeunes intéressés par les parcours professionnels de l'armée de Terre de poser des questions à des soldats volontaires, les « ambassadeurs » sur leur spécialité et leur vie quotidienne (cf. plateforme ambassadeurs du recrutement).



## La plateforme des ambassadeurs de l'armée de Terre

La plateforme des ambassadeurs de l'armée de Terre, déployée sur Internet en 2019, permet à n'importe quel jeune de poser des questions sur l'engagement et la vie militaire, en s'adressant à des hommes et des femmes, de tout grade, qui exercent des spécialités différentes dans les régiments et unités de l'armée de Terre.

### Témoignages d'ambassadeurs du recrutement

Caporal-chef Valentin, chef d'engin de secours à la Brigade de sapeurs-pompiers de Paris. Comment se déroule votre mission d'ambassadeur ?

« Ma mission est de répondre sur la plateforme à des visiteurs qui souhaitent avoir des renseignements sur ma spécialité de pompier à la Brigade de sapeurs-



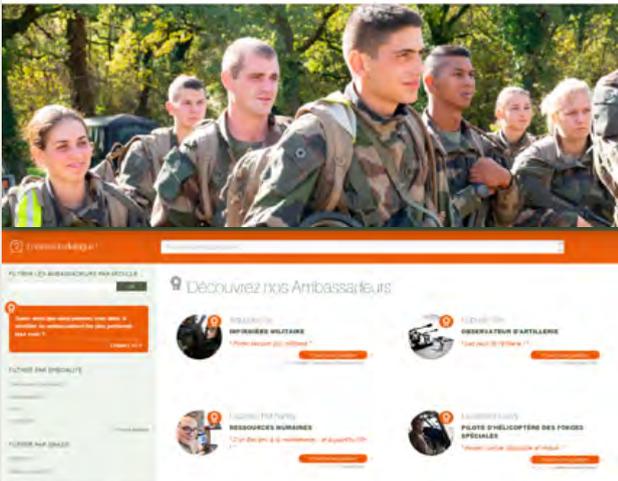
pompiers de Paris. Je reçois un mail de la plateforme qui m'indique qu'on m'a posé une question et j'y réponds très facilement depuis mon smartphone ».

Lieutenant Isabeau-Marie, chef de peloton suivi des flux au 503<sup>e</sup> Régiment du train. Le fait d'être une femme vous confère-t-il une mission particulière par rapport aux autres ambassadeurs ?



« Je pense que certaines candidates doivent se sentir rassurées de pouvoir parler directement à des femmes militaires au moment où elles envisagent de s'engager. Nous sommes d'ailleurs plusieurs femmes sur la plateforme. Mais cela ne m'empêche pas de répondre aussi à des questions sur mon statut de militaire ou sur mon rôle de chef de peloton ».

**Posez vos questions, nos soldats vous répondent !**

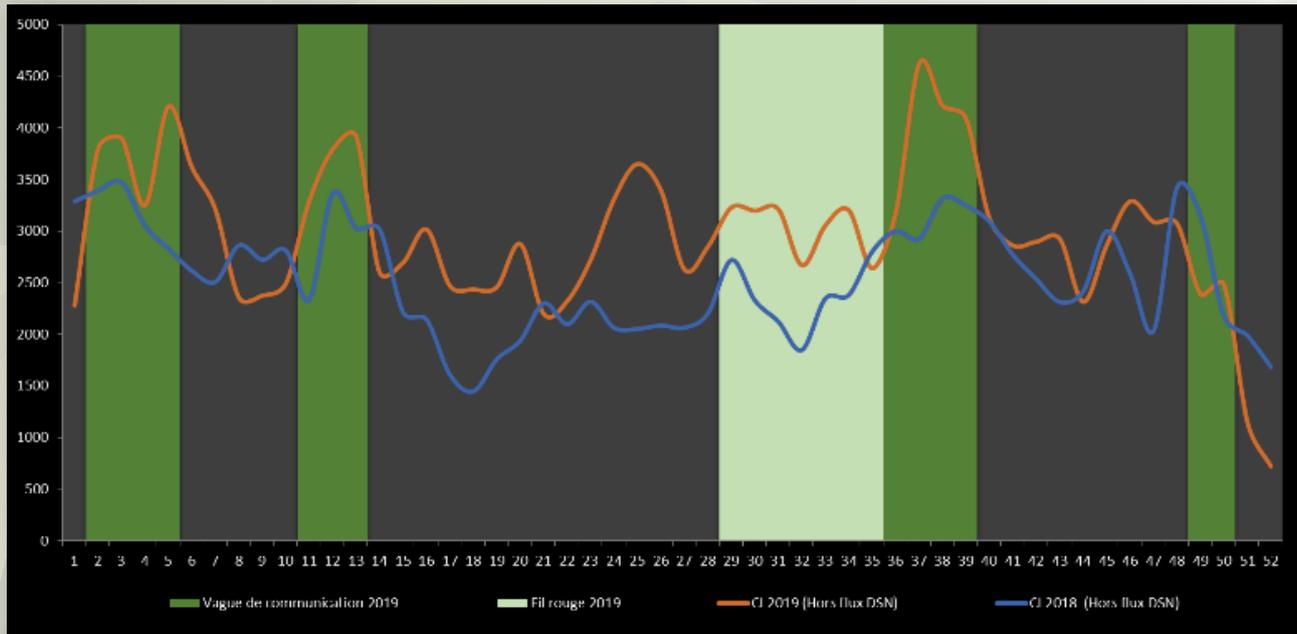


La plateforme des ambassadeurs du recrutement en chiffres depuis octobre 2019 :

- 1 066 questions-réponses ;
- 3 500 visiteurs uniques en moyenne par mois ;
- 23 340 pages vues en moyenne par mois ;
- 800 nouveaux candidats inscrits dans le vivier de la plateforme.

## 2. Campagne de recrutement 2019 :

Le déroulement de la campagne 2019 aura été positif avec l'enregistrement au total de 154 482 contacts, soit une augmentation de 17,41 % par rapport à 2018 (hors Journées Défense Citoyenneté). On note toutefois des fluctuations importantes (écart type) en 2019 par rapport à 2018, indiquant à la fois l'efficacité de l'investissement publicitaire, mais également l'affaiblissement de la prospection hors investissement publicitaire. Pour continuer à répondre aux objectifs des plans de recrutement, le maintien à l'esprit de l'offre armée de Terre semble donc devoir être particulièrement recherché.



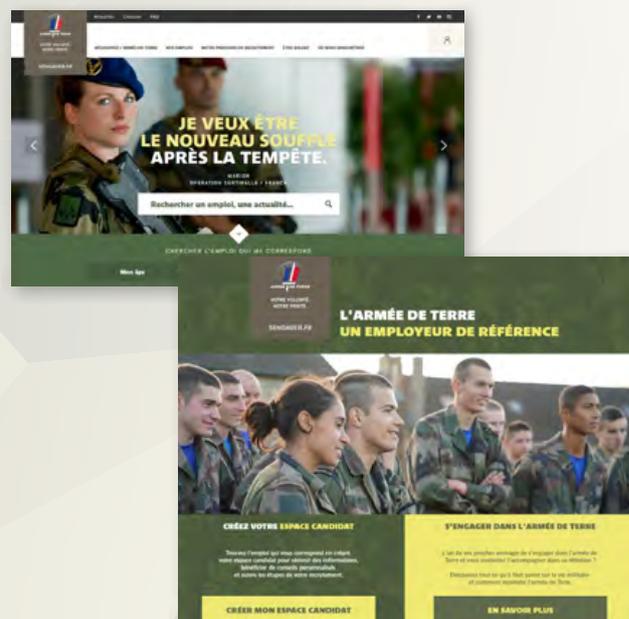
En mars 2019, le bureau marketing de recrutement a diffusé une campagne media consacrée à « l'équité professionnelle ».

Cette campagne avait pour objectif essentiellement de combattre les préjugés et les idées reçues, expliquer aux femmes qu'elles ont leur place dans l'armée de Terre, par exemple comme combattante, pilote d'hélicoptère, ou mécanicienne.

### Les résultats :

Les visuels exposant des femmes ont été plus performants que les visuels exposant les hommes avec de très bons taux de transformation, c'est-à-dire qu'ils ont été « cliqués » sur le web un plus grand nombre de fois pour ensuite être redirigés vers le formulaire de création de compte du site [sengager.fr](http://sengager.fr).

Au 1<sup>er</sup> semestre 2019, le nombre de candidatures de femmes a augmenté de 20 % par rapport à 2018.



Liste des produits marketing réalisés sur l'équité professionnelle :

- un spot de pub diffusé en télévision (15 et 30 secondes) ;
- un film cinéma d'une minute ;
- 2 affiches exposant des femmes soldats ;



- 3 films portraits de femmes au sein de l'armée de Terre (pilote d'hélicoptère, pompier aéronautique et officier en régiment) ;
- des articles en partenariat avec des sites tels que :

○ L'Étudiant



L'objectif de cette communication sponsorisée vise à faire passer les messages par des partenaires connus des jeunes. Dans cette publication sur le site Internet de l'étudiant, il s'agissait de combattre notamment les idées reçues, en particulier concernant l'accès des femmes aux métiers militaires.

○ Studyrama



Studyrama fait aussi partie des partenaires historiques de la DRHAT. Cette publication était spécifiquement orientée sur les métiers plébiscités par les femmes dans l'armée de Terre.

○ Madmoizelle



En complément des partenaires historiques, nous avons souhaité diversifier les sponsors de communication en 2019, pour toucher des cibles plus affinitaires. Cette publication sur le site MadMoizelle a été particulièrement plébiscitée par les jeunes femmes.

- des vidéos en partenariats avec :

### ○ Minute buzz



Toujours dans ce souci de diversifier la communication en 2019, un partenariat avec MinuteBuzz a permis d'offrir un regard décalé sur ce qu'est la vie militaire. Ce type de média est particulièrement « consommé » par les jeunes et assure une visibilité accrue, hors des traditionnels vecteurs de communication jugés trop institutionnels.

### ○ BRUT



A l'instar du partenariat avec MinuteBuzz, celui conclu avec Brut a permis de concevoir des formats courts et percutants sur les réseaux sociaux. Pour cette publication, la thématique équité/mixité avait pour objectif de faire témoigner deux jeunes sous-officiers sur la réalité de leur métier en régiment.

### 3. Préparation campagne 2020-2023 :

A l'issue d'une procédure concurrentielle menée par la plateforme du commissariat d'Ile-de-France, l'accord-cadre avec la société INSIGN a été notifié en décembre 2019.

Ce contrat triennal ouvre sur la production d'une nouvelle campagne aux objectifs numériques ambitieux : virage « mobile first », capacités hors connexion, prise de rendez-vous en ligne avec les conseillers en recrutement, chatbot, création d'un data lake, etc.

Le projet contient les outils pour mettre l'activité de marketing de recrutement au meilleur niveau du marché.



Pensé pour le téléphone portable, le futur site « s'engager.fr » sera également décliné pour l'ordinateur de bureau. Le futur écosystème proposera plusieurs services destinés à faciliter la mise en contact avec les CIRFA, tel un chatbot (outil conversationnel géré par l'intelligence artificielle) et la prise de rendez-vous en ligne.

## B. Les objectifs du recrutement

Un plan de recrutement 2109 très ambitieux atteint dans un contexte concurrentiel.

### Nos futurs soldats



En 2019, défi relevé de recruter le volume de 17 régiments :

Le contexte général du recrutement est marqué par une réelle concurrence dans les métiers de la sécurité et des domaines sous tensions : « niches techniques » mais aussi mécaniciens ou cuisiniers. La jeunesse demeure mobilisable mais versatile. Elle a une excellente opinion de l'armée de Terre mais elle se détache peu à peu des questions de sécurité, au bénéfice des causes liées à l'environnement.



Participation aux différents salons : la pédagogie sur le recrutement est l'art de la répétition - FAB DEF - Paris janvier 2020.

### Le besoin



Atteinte des plans de recrutement officiers, sous-officiers et militaires du rang à 100%.

L'année 2019 se termine globalement « sur le fil », avec des tensions en fin d'année essentiellement dues aux grèves des transports. Le plan de recrutement des engagés volontaires sous-officiers (EVS0) est atteint en quantité même s'il comporte des distorsions selon les domaines de spécialités. Celui des officiers est atteint également, quoique marqué par une sélectivité un peu plus réduite pour les officiers sous contrat (OSC) encadrement et une tension relative sur les OSC pilotes.



### Témoignage de l'adjudant Grégory, du centre d'enseignement technique de l'armée de Terre

C'est avec un brin de fierté que l'adjudant Grégory, militaire d'active dans les troupes de montagne, a accompagné son fils Sven au CIRFA de Chambéry à l'heure où il actait son choix de rejoindre le centre d'enseignement technique de l'armée de Terre à Bourges (CETAT). Cet établissement forme les militaires spécialistes du secteur de la maintenance aéronautique. Sven va commencer une scolarité de trois ans sous régime d'internat. Il en sortira comme sous-officier avec son BAC pro en poche.



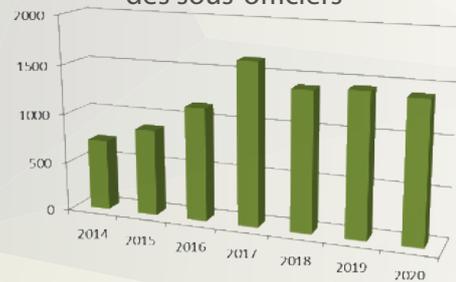
### Mise en œuvre de la politique des contrats longs pour les militaires du rang (8-10 ans)

Evolution du recrutement des militaires du rang



Le recrutement des engagés volontaires de l'armée de Terre (EVAT) est en hausse depuis 3 ans (12 000 par an).

Evolution du recrutement direct des sous-officiers



Le recrutement des sous-officiers de l'armée de Terre est en hausse depuis 3 ans (1 400 par an).

Evolution du recrutement direct des officiers



Le recrutement des officiers de l'armée de Terre est en légère hausse (450 par an).

Le modèle militaire du rang prévoit une durée moyenne des services de 7 ans, et les contrats peuvent varier de 1 à 10 ans. C'est pourquoi il est proposé aux tout meilleurs candidats des contrats longs de 8 ou 10 ans. Cela permet de donner d'emblée une visibilité sur les perspectives de parcours professionnel.

Le taux atteint en 2019 est de plus 7% de contrats longs signés, soit près de 750 jeunes recrues.

*« Mon conseiller en recrutement du CIRFA de Grenoble m'a proposé un contrat de 8 ans, suite à mon passage en évaluation au GRS de Lyon que j'avais plutôt bien réussi. Un peu surpris au départ, il m'a expliqué tous les avantages à donner des perspectives à mes futurs chefs et cela me donnait aussi une certaine stabilité professionnelle. Je suis heureux d'avoir rejoint le 4<sup>e</sup> RCh de GAP dans ces conditions. J'espère ensuite devenir sous-officier ».*

*1CL Gatien - 4<sup>e</sup> Régiment de chasseurs.*



14 septembre 2019 : signature de contrat emblématique des officiers sous contrat encadrement à l'Ecole militaire, présidée par le général DRHAT. 85 % des jeunes OSCE de la promotion de 2019 détiennent un BAC + 5.

### Mise en place de la task force enseignement supérieur (TFES)

La mission de la TFES est de se rapprocher de l'enseignement supérieur pour mieux faire connaître les métiers auprès des jeunes étudiants et universitaires et élargir le vivier de candidats hautement qualifiés intéressés par un recrutement comme officier et sous-officier. Cette task force enseignement supérieur agit en coordination étroite avec tous les acteurs du recrutement et de la formation, dont le conseiller enseignement supérieur du général directeur des ressources humaines de l'armée de Terre.

#### **Témoignage :**

*« L'université et l'enseignement supérieur au sens large constituent un vivier dans lequel l'armée de Terre pourra trouver la ressource qualifiée dont le recrutement officiers et sous-officiers a besoin. Cet univers de plus d'un million et demi de jeunes regorge de talents. A nous de les conquérir. Nous avons beaucoup à leur offrir comme employeur de référence ».*  
GBR SEIGLE, sous-directeur du recrutement.

### Poursuite de l'effort d'information dans la chaîne recrutement (journées information métiers)

La qualité de l'information dispensée dans les centres de recrutement et les départements d'évaluation, l'information des groupements de sélection sont un point clé pour le succès du recrutement. C'est pourquoi, chaque année, le personnel du recrutement est accueilli soit dans les écoles soit dans les formations pour mettre à jour ses connaissances. Ainsi, en 2019, la brigade du recrutement a été reçue à la 27<sup>e</sup> brigade d'infanterie de montagne (27<sup>e</sup> BIM), à l'école du génie (EG) et à l'école de l'aviation légère de l'armée de Terre (EALAT).

### Valorisation du recrutement : la « brigade du recrutement » dans la bataille des effectifs.



Dans le cadre des traditions de l'armée de Terre, la sous-direction recrutement a choisi d'utiliser le vocable de « brigade du recrutement » symbolisé par l'attribution par le CEMAT d'un insigne de grande unité en 2019. Cela revêt à la fois une réalité en organisation (le général brigadier, son état-major et 5 « régiments » de recrutement) et renforce l'esprit de cohésion autour d'une mission commune.

Ainsi, les GRS se sont vu confier la garde d'emblèmes de très belles unités et en ont pris les appellations :

- GRS Ile-de-France / Outre-mer - 8<sup>e</sup> Bataillon de chasseurs à pieds ;
- GRS Nord-Est - 8<sup>e</sup> Régiment d'artillerie ;
- GRS Sud-Est - 99<sup>e</sup> Régiment d'infanterie ;
- GRS Sud-Ouest- 7<sup>e</sup> Régiment d'infanterie de marine ;
- GRS Nord-Ouest- 41<sup>e</sup> Régiment d'infanterie.



Les emblèmes des régiments de recrutement de la « brigade du recrutement » ; école militaire, le 14 septembre 2019.

### Déploiement de la certification professionnelle.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019, afin de valoriser les compétences professionnelles et reconnaître leur formation et l'expérience acquise, la DRHAT a créé une certification professionnelle (CP)

de conseiller en recrutement (CeR). Elle offre la possibilité aux officiers et sous-officiers de cette fonction d'obtenir un titre professionnel de niveau BAC +2 (titre RNCP de niveau III). Près de 400 cadres en ont déjà bénéficié.



Depuis 2019, tout le personnel de la brigade, à la fois dans un objectif de visibilité et de reconnaissance, s'est vu attribuer un « kit du recruteur ».



*Il s'agit de concevoir et de mettre en oeuvre la transformation du recrutement, de la formation et de la gestion en tirant profit des plus-values de l'innovation*

## C. Modernisation

### Modernisation des vecteurs de prospection

Dans le cadre de la manoeuvre globale de modernisation du recrutement, le remplacement des 33 camionnettes de recrutement (dont 3 de la Légion étrangère) est contractualisé en trois tranches de 2020 à 2022.



Livraison au GRS Nord-Ouest - 41<sup>e</sup> RI d'une caravane du recrutement, moyen complémentaire à la camionnette.



Le « covering » a également été repensé afin de donner un aspect plus moderne aux vecteurs de prospection. Ce même covering servira également pour la remise à niveau des camions podium.

6 véhicules tactiques sont venus renforcer la capacité du recrutement à présenter du matériel militaire récent dans le cadre des actions de prospection.



### Le projet SPARTA

Lancé en 2015, au moment des réflexions sur la modernisation du recrutement (REC NG), le projet SPARTA (Système du Parcours de Recrutement des Armées) est un projet de transformation numérique ambitieux. Il fait partie des projets « à fort enjeu » du ministère et a été présenté à la ministre le 19 juillet 2019 lors de sa visite à Tours.

SPARTA répond à trois objectifs principaux :

- moderniser le recrutement (numérisation) ;
- mieux cibler les candidats au recrutement à partir d'un moteur de recommandations prédictives (outil d'aide à la décision du recruteur) ;
- mieux accompagner les candidats pendant leur recrutement (expérience candidat).

SPARTA doit permettre de recentrer les recruteurs sur leur cœur de métier pour leur permettre de se consacrer pleinement à leur mission. Celle de créer un lien de confiance avec les candidats en les accompagnant pas à pas avec bienveillance, de manière à favoriser leur adaptation au premier contact avec le métier des armes.

### *Etudes sur l'évaluation NG*

L'évaluation des candidats à l'engagement se concentre sur la performance de la personne et son adaptation au poste afin de pouvoir recruter des soldats de qualité. Les études sur l'évaluation nouvelle génération (NG) cherchent à élargir les domaines d'investigation avec des outils plus performants développés pour la spécificité militaire et adaptés aux systèmes d'information modernes. Demain, l'évaluation pourrait s'effectuer tout au long du processus de recrutement, en partie à distance, pour mieux répondre aux interrogations du candidat et mieux l'accompagner. Une étude portant sur 20 000 candidats a permis de créer 3 tests innovants et originaux qui sont actuellement expérimentés auprès de 1 100 personnes suivies sur une année.

### *Parcours de mise en situation*

S'approchant des « escape game », le parcours de mise en situation est une pratique innovante au service d'une évaluation modernisée. Il s'adapte aux générations actuelles tout en étudiant certaines aptitudes des candidats, qui n'étaient jusqu'alors pas mesurées. Il s'agit d'une épreuve collective permettant de mieux percevoir le comportement des candidats au sein d'un groupe face à des difficultés. Testé pendant un an pour évaluer son efficacité, il fait maintenant partie du processus d'évaluation des candidats. C'est une expérience attrayante qui sollicite les valeurs clés que porte l'institution

en termes de cohésion, d'esprit d'équipe, de travail collectif, permettant également de faire ressortir des qualités de leadership.



*« Lors du parcours de mise en situation, les candidats, répartis en équipe de 4 avec des personnes qui ne se connaissent pas, devront s'organiser pour franchir deux fois les 7 obstacles, tout en respectant des consignes particulières. L'entraide, la ténacité, l'esprit d'équipe sont des qualités nécessaires pour venir à bout du parcours dans le temps imparti. »*  
CNE Alezra – SDR/BEE

## **D. LES CONCOURS :**



### *Les chiffres clefs concours (2019)*

8 concours génériques externes (recrutement initial) et internes (parcours professionnels) ont été organisés par le bureau concours de la SDR en 2019, soit :

4 101 candidats inscrits, 3 551 ayant composé, 1 888 admissibles, 897 lauréats, 846 membres de jurys, 2 167 jours de convocations de réservistes.

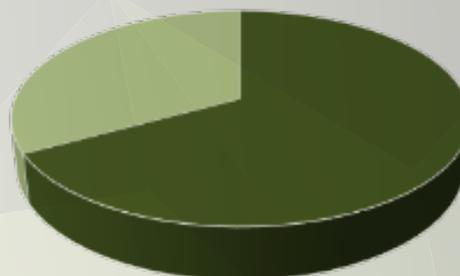
*Pour exemple, le concours des officiers des domaines de spécialités (ODS)*

La nouvelle voie de recrutement officier semi-direct tardif s'est matérialisée par une première édition du concours en 2019. L'afflux de candidatures a permis d'être sélectif avec un ratio de 3,5 candidats pour une place offerte.

4 améliorations sont au rendez-vous de cette nouvelle organisation :

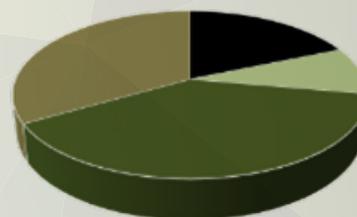
1. simplification du concours : une épreuve unique d'admissibilité et une seule épreuve orale ;
2. meilleure employabilité des candidats : un temps de préparation réduit pour ce concours ;
3. plus grande ouverture : des profils moins scolaires ; une valorisation de l'expérience professionnelle et des qualités intrinsèques ;
4. plus forte implication personnelle : le dossier RAEP (reconnaissance des acquis et de l'expérience professionnelle).

Inscrits : 661 (635 candidats)



■ COA ■ CTA

Admissibles : 369 (358 candidats)



■ COA S/OFF ■ COA MDR ■ CTA S/OFF ■ CTA MDR



Former

3

*La formation initiale et continue revêt un caractère stratégique pour une armée en constante évolution. Elle doit répondre aux défis des engagements opérationnels contemporains tout en anticipant les métiers et compétences de demain.*



*Avant l'entraînement et l'engagement opérationnel, la formation constitue le premier échelon du processus opérationnel, celui qui apporte les fondations indispensables au métier du soldat, quelle que soit sa catégorie.*

*Cette étape repose avant tout sur les trois creusets de formation initiale : les écoles de Saint-Cyr Coëtquidan (ESCC), l'école nationale des sous-officiers d'active (ENSOA) et les centres de formation initiale des militaires du rang (CFIM). Certains cadres, officiers mais aussi dorénavant sous-officiers, suivent au préalable une scolarité dans les lycées militaires de la Défense-Terre, établissements d'excellence dont les deux vocations sont l'aide à nos familles, très souvent sollicitées en raison des nombreuses sujétions de la vie militaire, et au recrutement au profit des grandes écoles et de certaines spécialités techniques sensibles de sous-officiers.*

*La formation se poursuit ensuite tout au long de la carrière, dans un cycle ininterrompu : formations de spécialité et formations supérieures, formations de cursus souvent après des examens et des concours, formations d'adaptation, par exemple pour mieux endosser les responsabilités d'une nouvelle fonction.*

*L'ensemble de ce processus de formation doit avant tout permettre de forger des hommes prêts à affronter les champs les plus exigeants de la conflictualité.*

*Le commandement de la formation (COMFORM) veille en permanence à placer au juste niveau des curseurs sensibles entre des tendances et des besoins apparemment contradictoires : formation académique et militaire, technologie et aguerrissement, personnalisation et sens collectif, temps long et adaptabilité permanente.*

*Le COMFORM a cristallisé cette adaptabilité indispensable dans son projet emblématique « UniverSI-Terre », qui recouvre les formations innovantes, l'apport des sciences cognitives et la numérisation de l'espace de formation, mais elle imprègne l'ensemble de l'écosystème formation, par exemple dans les dossiers essentiels de la certification professionnelle, intimement liée à la valorisation des compétences comme référence principale du système de formation.*

*Le général de division Eric MAURY  
commandant la formation de l'armée de Terre*

*Les trois facettes dynamiques du projet UniverSI-Terre enrichissent sans cesse les réponses de la formation aux besoins évolutifs des forces*

### III. Former en 2019

#### A. Un projet englobant et fédérateur : UniverSI-Terre

Pour répondre aux besoins futurs, liés à la montée en puissance de SCORPION, l'adaptation du système de formation se poursuit, en enrichissant l'offre de formation avec des scolarités innovantes dans des spécialités rares, en expérimentant l'apport des sciences cognitives dans les méthodes traditionnelles d'apprentissage et en poursuivant la numérisation de la formation. L'enjeu est de gagner la bataille des compétences sous le projet UniverSI-Terre lancé en 2019.



L'offre de formation innovante est déjà concrète, à fins de recrutement et de fidélisation dans des spécialités rares très concurrentielles. Proposée au sein des lycées militaires, elle combine des formations internalisées : BTS cyber à Saint-Cyr-l'Ecole, BAC pro maintenance aéronautique



à Bourges ; des formations semi-externalisées comme le BTS systèmes numériques, électronique et communication à Aix et à Saint-Cyr-l'Ecole et des formations externalisées par le biais de l'allocation financière spécifique de formation (AFSF).

Une méthode d'apprentissage novatrice fondée sur l'apport des sciences cognitives.

La « cogniprépa » du lycée militaire d'Aix-en-Provence a montré toute la potentialité de ce champ d'amélioration des compétences individuelles et collectives pour les militaires.



Une deuxième expérimentation « Assimili » a été lancée début octobre, dans le cadre du projet « NeuroFORM », en vue d'une extension à l'école nationale des sous-officiers d'active (ENSOA).

La plus-value numérique est recherchée à travers la numérisation de l'espace de formation (NEF). Il s'agit d'apporter des compléments dans la formation grâce aux opportunités des nouvelles technologies : diffusion et partage des ressources facilités, accessibilité tout temps tous lieux, mise à disposition de contenus plus modernes.

## Les formations innovantes

Pour faire face à une concurrence accrue du marché du travail, la DRHAT a mis en place plusieurs formations innovantes pour participer au recrutement des sous-officiers techniciens de spécialités rares ou déficitaires.

Les spécialités rares sont principalement liées au numérique ou à la maintenance électronique : cyberdéfense, maintenance aéronautique, maintenance SIC/MAI.

Trois formations innovantes ont déjà été mises en place. En s'adossant à un organisme militaire, elles forment académiquement de jeunes spécialistes (jeunes bacheliers pour un BTS ou élèves de première pour un bac pro), en vue de les recruter en tant que sous-officiers au profit des filières déficitaires.



*Pour les formations innovantes, le COMFORM s'appuie naturellement sur son expertise en formation non-militaire d'élèves mineurs et majeurs, avec le concours actif de l'Éducation nationale.*

Trois types de formations différentes ont déjà été mises en place :



1. depuis 2017 : le BTS cyber (SN-IR : systèmes numériques - informatique et réseaux) a été mis en place au sein du lycée militaire de Saint-Cyr-l'École. Il s'agit de former une trentaine de sous-officiers au



profit du ministère, dont la moitié pour l'armée de Terre ;

2. depuis 2018 : le BAC pro aéro (au CETAT : centre d'enseignement technique de l'armée de Terre de Bourges) a été mis en place au sein du lycée militaire d'Autun. Il s'agit de former 30 sous-officiers par an pour l'armée de Terre ;



3. depuis 2019 : le BTS électro-communications (SN-EC : systèmes numériques - électronique et communications) a été mis en place au sein du lycée militaire d'Aix-en-Provence puis au lycée militaire de Saint-Cyr-l'École en 2020. Il s'agit de former 5 puis 10 sous-officiers par an pour l'armée de Terre.

Les formations innovantes sont des dispositifs jeunes, qui expérimentent différents modes de fonctionnement.



### L'exemple du CETAT à Bourges

Depuis 2018, le CETAT (centre d'enseignement technique de l'armée de Terre) propose des Bac pro aéronautiques, spécifiques, en vue de participer au recrutement des maintenanciers aéronautiques nécessaires à l'armée de Terre. Il fournira plus d'un quart des besoins annuels.

La formation est dispensée en partenariat avec un prestataire extérieur, le GRETA (groupement d'établissements BERRY) pour former 30 élèves par an.

*Les sciences cognitives doivent être adaptées tant au formateur qu'à l'apprenant, afin que les intuitions et les processus qui agissent sur la mémoire et l'apprentissage soient maîtrisés.*



Madame Geneviève Darrieussecq, secrétaire d'état auprès de la ministre des Armées en visite au BTS cyber du lycée militaire de St-Cyr-l'École.

La scolarité se compose de 2 années de formation au bac pro (1<sup>re</sup> + Terminale), suivies d'un an de mention complémentaire. Cette année supplémentaire permet d'obtenir la certification PART 147 (nécessaire pour travailler seul sur aéronef) et une formation de spécialité aéronautique militaire.



## Les sciences cognitives

### Définition et objectif



Les sciences cognitives ont pour objet de décrire, d'expliquer et de stimuler les processus d'apprentissage, permettant de mieux apprendre à apprendre,

pour mieux assimiler, retenir et restituer, et d'améliorer ainsi la performance pédagogique.

Les sciences cognitives ne représentent pas un nouveau concept d'apprentissage, elles sont en effet étudiées depuis 1885 en psychologie. Elles permettaient de donner confiance aux enseignants en appliquant des méthodes pédagogiques innovantes au profit des apprenants, en mettant simplement en œuvre des principes intuitifs et analytiques.



L'armée de Terre intègre déjà les sciences cognitives dans ses méthodes d'apprentissage, comme les séances démonstratives de montage et démontage de l'armement. Le défi est d'identifier ce qui peut être encore amélioré. A ce titre, des méthodes récentes et innovantes sont certainement plus efficaces et plus rapides (cartes mentales, KAHOOT, SOCRATIVE, HANKI, PLICKERS, etc.) que le traditionnel cours magistral. Comment les intégrer ? C'est le but du projet conduit à l'école des sous-officiers (@ssiMili) et aux Ecoles de Saint-Cyr-Coëtquidan (MERCURIO).

### Focus sur @ssiMili : paroles de formateurs

Les sciences cognitives mises en œuvre à l'ENSOA propulsent l'école du « s'élever par l'effort » vers un objectif d'expertise de la pédagogie – « mieux apprendre pour mieux servir ».

*Il s'agit de concevoir et de mettre en œuvre la transformation du recrutement, de la formation et de la gestion en tirant profit des plus-values de l'innovation.*



« Si le TTA 193 a posé les fondements des méthodes d'enseignement, les sciences cognitives proposent des outils pour faire de notre cerveau notre allié en toutes circonstances d'apprentissage. C'est l'objet du projet @ssiMili mis en œuvre à l'ENSOA. »

« Développer l'attention et doper les capacités de mémorisation sont les fondations de ce projet de rénovation de nos pratiques pédagogiques. Il ne s'agit pas d'une révolution mais bien d'une adaptation et d'une généralisation des bonnes pratiques avec des outils de formation transposables tout au long de la carrière militaire. »

« Le projet repose sur 4 piliers : la montée en compétence des cadres de contact, l'optimisation des emplois du temps des élèves, l'appropriation par chaque élève de méthodes d'apprentissage ciblées et la maîtrise des outils numériques. »

@ssiMili propose une **pédagogie renouvelée** fondée sur la **connaissance de soi**, sur des méthodes immédiatement utilisables et sur une **émulation individuelle et collective**.

Focus sur le projet MERCURIO : vers une « **approche neuro cognitive et comportementale** ».

Le projet ESCC 2030 des Ecoles de Saint-Cyr-Coëtquidan offre l'opportunité de **moderniser le volet « éducation »** (combativité et intelligence) et de donner une impulsion significative dans le domaine de la « **maturité** » (autorité et humanité). Dans le cadre de l'optimisation des capacités cognitives des élèves (défi de la connaissance, « **chef augmenté** ») et de leur maturation de la compréhension de l'action à conduire dans et à travers un environnement partiellement numérisé, les écoles cherchent à :

- redynamiser les interactions entre élèves et instructeurs, y compris sur le terrain, en offrant aux cadres la possibilité de davantage stimuler tous les élèves (chacun devant être actif et concentré) ;
- personnaliser le suivi de la progression individuelle des élèves, afin de tirer le meilleur parti de chaque potentiel ;
- faciliter en tout temps et tous lieux, le recours aux applications et l'accès aux données, qui permettent de consolider les acquis en mode « **présentiel** ».

Le projet MERCURIO, intrinsèquement transverse et pluridisciplinaire, s'inscrit entre autres dans le champ d'application des découvertes des **sciences neurocognitives**, en mobilisant davantage l'attention, la compréhension, la mémorisation et l'implication des élèves.



## La numérisation de l'espace de formation et les innovations

### Définition et objectif



S'appuyant sur les opportunités offertes par les nouvelles technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement, la numérisation de l'espace de formation est une offre de service numérique favorisant la mise en œuvre de nouvelles méthodes d'apprentissage et l'acquisition continue et réactive des compétences pour l'ensemble du personnel de l'armée de Terre. Dans ce cadre, la DRHAT a pour objectif de développer et d'accompagner le numérique, notamment au sein des organismes de formation.

Il ne s'agit pas de faire du numérique dans l'absolu mais d'apporter des plus-values dans la formation. Le commandement de la formation propose des services et des outils pour moderniser la formation dans le cadre de l'arrivée de SCORPION.

### Des services et des outils à fortes plus-values : les plateformes d'apprentissage :

- sur Intradef, le portail FORM@T regroupe près de 2000 ressources pédagogiques mises à disposition par les organismes de formation de l'armée de Terre et propose des modules en enseignement à distance dans le cadre de parcours professionnels.
- sur Internet, la plateforme d'apprentissage interarmées e-form Internet propose des parcours de formation (pré-requis avant la formation générale de 2<sup>e</sup> niveau à l'école nationale des sous-officiers d'active - ENSOA) et des aides à la préparation aux épreuves de sélection professionnelle (ESP).

## Les innovations au service de la formation :

### - impression 3D

Les manches de l'hélicoptère TIGRE ont été imprimés de la sorte afin d'améliorer la maîtrise des nombreux boutons par les équipages avant de débiter une séance de simulation.



### - la PEDAGO BOX



Cette plateforme numérique, autonome et de faible encombrement, permet, via le WiFi, de mettre à disposition, sur des terminaux mobiles, des ressources

pédagogiques dans un environnement dépourvu de tout réseau. Elle est testée actuellement à l'ENSOA, à l'école des Transmissions (ETRS) et à l'école des Fourriers de Querqueville (EFQ).

### Des modules animés : réalité virtuelle, simulation immersive, visio 360

Depuis octobre 2018, un premier module pédagogique utilisant la réalité virtuelle a été mis en place au profit de l'école du Matériel. De même, des modules en simulation immersive et en visio 360 ont été expérimentés en 2019 au sein du commandement des systèmes d'information et de communication (COMSIC). Les premiers retours prometteurs portent sur l'augmentation du nombre de scénarii de formation et la possibilité de pouvoir disposer d'équipements peu disponibles dans la réalité.





Les applications ludiques

S'adaptant à la jeune génération en formation dans l'armée de Terre, des modules pédagogiques ludiques ont été développés : sur les grades (cours et révision) et sur l'organisation de la Défense (sous forme d'escape game).



## Des spécialistes au service des formateurs de l'armée de Terre

*Témoignage de Sylvain, ingénieur pédagogique numérique au bureau NEF.*



« En tant qu'ingénieur pédagogique spécialisé dans la conception de formations et de modules pédagogiques numériques, ma mission est d'aider les formateurs de l'armée de Terre à s'engager dans la numérisation de l'espace de formation. Pour cela, j'imagine et je conçois des démonstrateurs utilisant les dernières innovations numériques : serious game, modules ludo-pédagogiques, applications mobiles, réalité virtuelle, etc.

Je conseille et j'aide les formateurs à définir leur projet, les objectifs pédagogiques à atteindre et le choix des activités à concevoir. Je vulgarise le domaine de l'enseignement numérique en mettant à disposition des modules pédagogiques sur le portail de la formation « Form@t ».

Enfin, dans le cadre de la veille technique, je teste les innovations technologiques en rapport avec l'enseignement numérique afin de les proposer aux différents acteurs de la numérisation. »

Témoignage de Laurence, spécialiste de logiciels pédagogiques au bureau NEF.

« Au sein du bureau, je soutiens les outils pédagogiques permettant de capitaliser les savoir-faire et les savoir-être et je forme le formateur, l'instructeur et le cadre de contact sur ces outils.



Les ressources produites avec eMédia (modèle d'éditeur documentaire pour l'Information dans les Armées) et Redac (éditeur générique de documents) entre autres, peuvent être utilisées dans plusieurs contextes par celui qui doit transmettre un savoir (en présentiel ou à distance) ou celui qui doit acquérir un savoir (préparation d'examens, consolidation, etc.). Les outils, comme les productions s'adressent à tous... il appartient à chacun de prendre ce dont il a besoin. »

**Ouverture : l'intelligence artificielle (IA) au profit de la formation, un domaine à explorer en 2020**

Dès 2020, une expérimentation sur l'apprentissage au « savoir-être et savoir-vivre » en simulation intelligente et immersive sera lancée au profit des chefs de section de lycées militaires pour s'entraîner à la gestion de conflits avec des élèves.

Un point de situation sur les plus-values de l'IA pour le domaine formation est attendu début 2020 : état de l'art de l'IA pour la formation,



ciblage des meilleures solutions d'IA adaptées aux dispositifs de formation de l'armée de Terre et mise en place d'une feuille de route IA.

## B. La formation initiale

**La formation initiale : deux creusets très efficaces**



**La formation initiale des officiers**

Grande école du commandement, les écoles de Saint-Cyr Coëtquidan forment les officiers de recrutement direct, semi-direct, sous contrat et de réserve pour répondre aux besoins opérationnels de l'armée de Terre.

Organisées autour de trois écoles, l'école spéciale militaire de Saint-Cyr (ESM), l'école militaire interarmes (EMIA) et le 4<sup>e</sup> bataillon, elles constituent le creuset de la formation initiale

des officiers et participent également à la formation d'officiers d'autres armées, directions et services (Gendarmerie, Service des essences, Direction générale de l'armement, Commissariat des armées...) ou de pays étrangers, et d'étudiants en double diplôme ou en scolarité courte (Polytechnique, ESSEC, Sciences Po Paris, Centrale...).



La formation s'articule autour de trois axes, complémentaires et indissociables.

- La formation militaire

Elle vise à façonner des soldats puis à construire des chefs, hommes d'action et de réflexion, possédant les compétences fondamentales d'ordre technique, tactique, physique et moral, requises pour le métier des armes.

- L'enseignement académique

Il développe les aptitudes intellectuelles et de raisonnement nécessaires à une réelle intelligence de situation.

- La formation humaine

Elle permet le développement progressif et équilibré de la personnalité du futur chef qui saura mêler exercice du commandement et sens de l'humain.



- L'apprentissage de la vie de soldat

« Venir à « Coët », c'est avant tout apprendre un métier, celui de porter les armes. C'est également apprendre sur soi-même ! La formation à Coëtquidan est intense et stimulante. La vie en collectivité, les séances sportives et d'aguerrissement, l'apprentissage de la tactique révèlent la personnalité et les forces de chacun au quotidien. »

- Partager

« Par cette formation, nous comprenons que l'un des fondements de l'engagement militaire est l'action collective. Se dépasser, avec et pour les autres, définit la vie de la section et en constitue progressivement l'identité. Malgré les obstacles, parfois les doutes, les moments de cohésion forment durablement l'esprit de notre groupe. »

- Une expérience humaine valorisante

« La formation aux Ecoles, c'est l'inculcation de valeurs fortes telles que le respect, l'humilité et la disponibilité qui renforcent notre vocation à servir en tant qu'officier. »

### Quelques ordres de grandeur pour 2019

Cursus ESM	500 stagiaires
Cursus EMIA	165 stagiaires
Cursus OSC	300 stagiaires
Elèves officiers étrangers	90 élèves en formation longue
Officiers réservistes et PMS	375 stagiaires
Mastère Cyber	16 stagiaires
Officiers d'autres armées, directions ou services	280 stagiaires

### La formation initiale des sous-officiers



L'école nationale des sous-officiers d'active (ENSOA) est « l'école du jeune chef par excellence ». Sa mission est de former les sous-officiers d'active et de réserve dont l'armée de Terre a besoin en qualité et en quantité.

Avec des flux de formation qui se stabilisent à un niveau élevé, l'ENSOA a formé en 2019 un peu plus de 5300 stagiaires.

La formation générale de premier niveau (FG1)

visé à faire acquérir les compétences pour tenir la fonction de chef de groupe PROTERRE.

Adaptée aux cursus des sergents recrutés, elle varie entre 8 mois, 4 mois et 1 semaine.

Ultérieurement, une formation générale de deuxième niveau (FG2) vise à donner en 3 semaines les compétences pour commander une entité de 30 hommes et femmes, au poste de chef de section ou équivalent.

Tournée vers l'atteinte des mêmes objectifs, la formation du personnel de réserve se concentre sur la période estivale. L'école délocalise sa formation pour les candidats réservistes d'outremer.

Enfin, l'école constitue aussi le centre d'expertise pour la formation au comportement du militaire (FCM), qui comprend la pédagogie. A ce titre, elle accompagne la « professionnalisation » des formateurs de l'armée de Terre.

### Paroles d'élèves



### L'apprentissage de la vie de soldat

« Au-delà des capacités physiques de chacun, c'est bel et bien en acquérant un esprit collectif que l'on trouve les solutions afin de résoudre les situations délicates auxquelles nous soumettent les instructeurs. Dans les moments difficiles, c'est souvent le groupe qui vient à la rescousse, chacun participe à la réflexion collective pour sortir d'une impasse. »



*« Le partage de la difficulté et le partage des valeurs restent omniprésents tout au long de la formation. Cette réussite n'est pas due à un seul individu. S'élever par l'effort n'est pas qu'une réussite personnelle. L'impossible est possible grâce au groupe, groupe qu'un jour prochain nous commanderons. Lorsque nous recevons nos galons, c'est toute une promotion qui reçoit son premier grade de sous-officier. »*

### Une expérience humaine et valorisante

*« Sans l'esprit de cohésion, il est difficile d'avancer. Cet esprit est inculqué dès l'incorporation. Il prend tout son sens dès les premières sorties terrain et notamment lors du stage d'aguerrissement. Nous avons déjà conscience en formation que cet esprit fera intégralement partie de notre vie professionnelle et qu'il sera vital. »*



FG 1 direct	1500 stagiaires
FG 1 semi-direct	1300 stagiaires
Rang	500 stagiaires
FG 2	1500 stagiaires
Réservistes	400 stagiaires
FCM	100 stagiaires

## C. Les lycées militaires : une formation d'excellence

### 1. Excellence académique

Les résultats académiques des élèves du secondaire des lycées de la Défense sont remarquables. Ils obtiennent à la fois de meilleurs résultats quantitatifs (nombre de diplômés ou de bacheliers) et qualitatifs (taux de mention) que la moyenne nationale. La mission d'aide à la famille des lycées militaires est clairement une réussite.

### 2. Excellence éducative

Les valeurs cultivées dans les lycées de la Défense relevant de l'armée de Terre enrichissent les élèves et donnent du sens à leur choix d'étudier dans un lycée militaire.

Ces valeurs sont fondées sur la camaraderie, l'entraide, le respect mutuel, la considération de chacun, la création d'une ambiance sereine et propice à l'épanouissement de tous. Elles concourent à la réussite académique, but ultime des lycées de la Défense relevant de l'armée de Terre.





### 3. Recrutement au profit des armées

En 2019, la mission d'aide au recrutement des classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE) de nos 4 lycées militaires (LM) se concrétise par 157 intégrations au sein de grandes écoles militaires, dont 101 à Saint-Cyr, 28 à l'école de l'Air, 23 à l'école navale.

#### RESULTATS DU BACCALAUREAT

580 diplômés sur 581 candidats (99,8%)

Taux de mention : 83,8%

Taux de réussite nationale : 88%

Taux de mention national : 47%

#### RESULTATS DU DIPLÔME NATIONAL DU BREVET

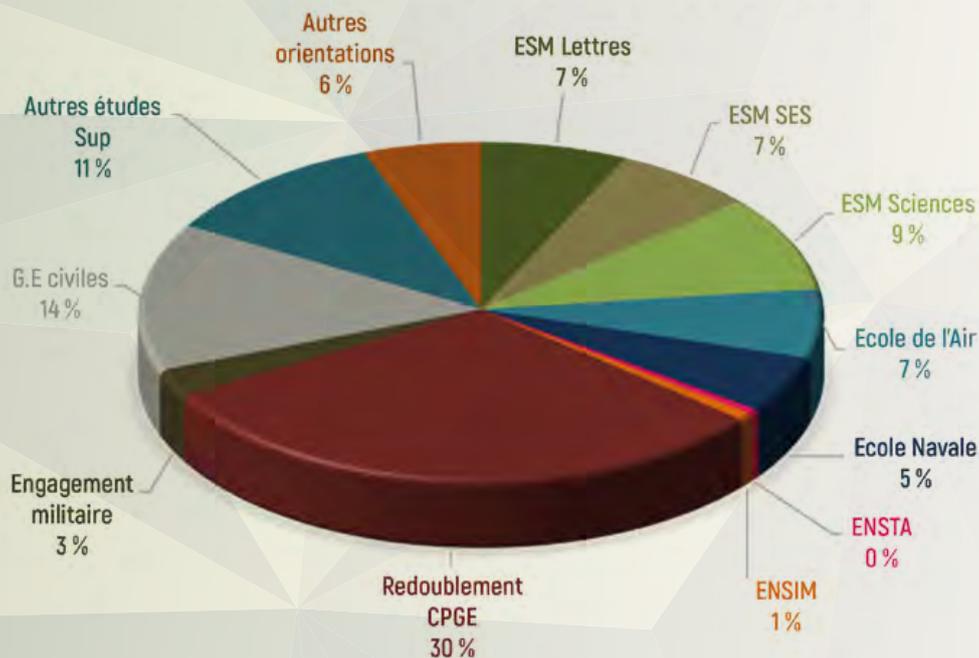
62 diplômés pour 62 candidats (100%)

Taux de mention : 82,3%

Taux de réussite nationale : 91%

Taux de mention national : 77%

#### DESTINATION DES 425 ÉLÈVES EN FIN DE CPGE 2019





## D. La certification professionnelle : un triple enjeu

L'armée de Terre valorise les compétences acquises en s'appuyant sur son système de formation (attribution automatique). La certification professionnelle (CP) revêt alors un triple enjeu :

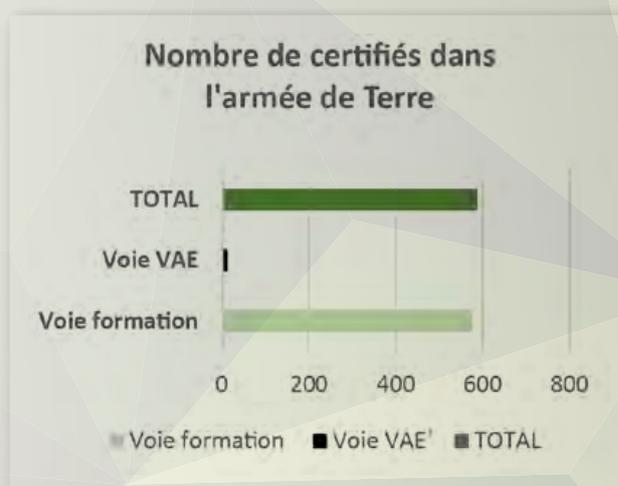
- l'attractivité en offrant des perspectives dès le recrutement ;
- la fidélisation en valorisant les parcours par une montée en gamme du niveau professionnel ;
- la considération en assurant la meilleure reconversion possible.



Grâce à une impulsion volontariste du haut commandement, le nombre de certifications a augmenté significativement en 2019. S'inscrivant dans le triple enjeu pour l'armée de Terre, l'effort de développement de l'offre doit se poursuivre dans le temps. Dans cette action, le commandant

de la formation assure un accompagnement méthodologique des projets portés par les pilotes de domaine.

Le nombre de terriens certifiés montre la priorité donnée à la voie normative par la formation. Les chiffres de 2019, connus en février 2020, devraient montrer une augmentation significative du nombre de certifiés, portée par certains projets emblématiques, comme la valorisation du parcours de l'enseignement militaire supérieur de l'officier.



<sup>1</sup>VAE : validation des acquis d'expérience

# Gérer les hommes et les femmes de l'armée de Terre

# 4

*La gestion de la ressource humaine est la mission historique de la DRHAT. C'est là que l'analyse froide du besoin en compétences se confronte avec la bienveillance du commandement pour concilier parcours de carrière, vie personnelle et vie professionnelle. L'employabilité, l'épanouissement et la reconnaissance se trouvent au cœur des préoccupations du gestionnaire.*



*Ni dogmatique ni passéiste, la sous-direction de la gestion du personnel (SDG), digne héritière de la direction du personnel militaire de l'armée de Terre (DPMAT), a toujours été à l'avant-garde de l'évolution des règles de gestion, à la recherche de plus de dialogue et davantage de pédagogie.*

*Pour autant, force est de constater que ces mesures, indéniablement nécessaires et utiles, peinent à combler le fossé grandissant entre impératifs de gestion et évolutions sociétales. Des signaux aujourd'hui faibles, mais de plus en plus perceptibles, témoignent, par exemple, du caractère définitivement daté de notre politique de mutation alors même que la mobilité demeure un marquant fort de notre état militaire et un impératif de gestion.*

*La solution de facilité eut été d'attendre que nos successeurs soient au pied du mur en colmatant les brèches successives à coup de mesures de conduite... après tout, notre modèle pourrait bien encore tenir 5 ans, 10 ans... Non !*

*La SDGP s'est engagée résolument dans la voie de la modernisation de l'ensemble de ses processus et met en place un nouveau dialogue de gestion qui accorde une place plus importante aux employeurs et rend le militaire davantage acteur de sa propre carrière. Les attentes sont fortes, et des enjeux majeurs pour l'armée de Terre tels que l'attractivité et la fidélisation en dépendent.*

*Muter ne suffit plus !*

*La mobilité modernisée a été le sujet phare de 2019 pour la sous-direction gestion. Elle rebat les cartes de la mobilité pour le militaire de l'armée de Terre. L'adhésion a donc été un facteur clef de sa réussite. A cet effet, j'ai conduit avec mon équipe un road trip de consultations auprès de l'ensemble des acteurs : les chefs de corps et commandants de formations administratives, les officiers en temps de responsabilité, les responsables des ressources humaines, les présidents de catégories ou encore le conseil de la fonction militaire de l'armée de Terre. Ces interventions ont permis de répondre aux inquiétudes, de relever les propositions constructives et, surtout, de constater combien la mobilité modernisée suscitait une très forte adhésion et créait de très fortes attentes. A nous de les satisfaire !*

*L'expérimentation de la mobilité modernisée, véritable navire amiral de cette réforme, ne doit surtout pas masquer pour autant le caractère global du renouveau de la gestion qui s'appuie notamment sur de nouveaux outils et réside fondamentalement dans un nouvel état d'esprit.*

*Le général Christian ALLAVENE  
sous-directeur de la gestion du personnel*

*L'effort de modernisation pour une meilleure attractivité de notre système RH est constant. Il s'incarne dans la rénovation des parcours, la politique de mobilité modernisée et l'ouverture du dialogue de gestion à trois.*

## IV. Gérer les hommes et les femmes de l'armée de Terre

### A. Accompagner de l'incorporation à la reconversion

#### 1. Orienter, réorienter, mettre en formation, promouvoir et muter

La sous-direction de la gestion du personnel agit sur tout le spectre de la vie du militaire, particulièrement en ce qui concerne les officiers et sous-officiers.

Chaque soldat, par exemple, a la possibilité de demander, au cours de sa carrière, à être réorienté pour accéder à de nouvelles fonctions. Ainsi, en 2019, la sous-direction de la gestion du personnel a étudié, pour les officiers, 223 dossiers dont 209 ont été agréés, et pour les sous-officiers 482 cas, dont 368 ont obtenu un agrément.

L'horizon du militaire du rang étant généralement sa formation d'emploi, une grande partie des actions concernant sa gestion est décentralisée au niveau du chef de corps.

#### 2. Un outil d'anticipation indispensable : la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC)

La GPEEC est une méthode de gestion anticipative des ressources humaines. Elle consiste à comparer les besoins en organisation (REO) avec les ressources disponibles (REA) en termes quantitatifs et qualitatifs sur un cycle de six années.

Les tendances constatées apportent une vision prospective aux bureaux politiques chargés

d'étudier les mesures correctives et nécessaires au maintien optimal de la capacité opérationnelle de l'armée de Terre et des employeurs hors armée de Terre. Ces mesures peuvent influencer sur :

- les parcours professionnels et la politique générale de gestion des compétences ;
- les plans de recrutement, les dispositifs d'aide au départ et certaines primes de fidélisation ;
- les flux de réorientation ;
- la répartition des postes inter-domaines (ITD).

#### 3. Accompagner les départs

Chaque année, l'armée de Terre voit partir environ 15 000 hommes et femmes avec une diversité de profils de plus de 400 métiers, avec des compétences techniques et managériales reconnues et des savoir-être et savoir-faire transposables et appréciés des recruteurs.

Le succès de l'accompagnement vers l'emploi conditionne la soutenabilité des pyramides RH et la réduction du coût d'indemnisation du chômage. Il témoigne surtout de la considération portée par l'armée de Terre à son personnel. En collaboration avec l'agence de reconversion du ministère des Armées (ARD), connue sous le nom de Défense Mobilité, l'appui pour la réussite du projet de transition professionnelle élaboré par le militaire, qu'il soit orienté vers le secteur privé ou public, est mis en oeuvre.

#### 4. Les dispositifs d'aide au départ

Le dispositif des leviers d'incitation au départ est un outil de gestion de flux indispensable pour adapter les compétences aux besoins des employeurs.

Ainsi, les mesures suivantes ont-elles été pérennisées en 2019 :

- le pécule modulable d'incitation au départ (PMID) ;
- la pension afférente au grade supérieur (PAGS) ;
- la promotion fonctionnelle (PF).

2020	PMID	PAGS	Promotion fonctionnelle
Colonels	16	8	
Lieutenants-colonels	16	6	
Commandants	12	6	
Capitaines			3
Majors	25		
Adjudants-chefs	15	10	5

## 5. Reconversion vers le privé

Un militaire qui totalise au moins 5 ans de services peut bénéficier, sous conditions, d'un congé de reconversion (CR) d'une durée maximale de 120 jours ouvrés pour accéder aux dispositifs suivants :

- période d'adaptation en entreprise (PAE)
  - accompagnement vers l'entreprise lui permettant de se familiariser avec les conditions de travail avec, à son terme, une proposition de contrat (CDD ou CDI) ;
- période de formation gratuite en entreprise (PFGE) - Formation à un emploi, non qualifiante, dispensée par un tuteur de l'entreprise selon un programme établi préalablement mais sans engagement de recrutement à l'issue ;
- parcours de préparation au métier de chef d'entreprise - Parcours de formation proposant diverses prestations visant à permettre au militaire d'acquérir les fondamentaux de la création ou reprise d'entreprise (bilan de compétences

entrepreneuriales, suivi par un cabinet prestataire) ;

- contrat en alternance (contrat de professionnalisation ou d'apprentissage) ;
- formation universitaire ou professionnelle en milieu civil ou militaire - Formation qualifiante avec obtention d'un titre professionnel ou d'un diplôme.

Pour ces deux derniers dispositifs, le CR peut être complété, si besoin, par un congé complémentaire de reconversion (CCR) d'une durée maximale de 6 mois.



Par ailleurs, pour permettre aux militaires contractuels de suivre les formations longues (supérieures à 120 jours ouvrés), une mutation peut être proposée à l'intéressé.

Enfin, un militaire qui totalise au moins 8 ans de services peut bénéficier, sous conditions, d'un congé pour création ou reprise d'entreprise (CCRE) d'une durée maximale d'un an renouvelable une fois.

Bilan reconversion 2019					
Catégories	CR	Dont CR	CCRE	Mutation	Total
Officers	57	12	11	0	68
Sous-officiers	670	176	32	62	764
MDR	1414	543	17	236	1667
Total	2141	731	60	298	2499

Le CCRE étant consécutif à un placement en CR, le volume est mentionné à titre indicatif.

## 6. Accès à la fonction publique

Un militaire ou ancien militaire peut accéder à des emplois des trois fonctions publiques (Etat, territoriale, hospitalière) via 4 modes de recrutement :

- Article L. 4139-1 – Concours – Sous réserve d'avoir rendu compte préalablement de son inscription au concours, un militaire en activité pourra bénéficier d'un détachement d'une durée d'un an avec possibilité de maintien ou réintégration.
- Article L. 4139-2 – Détachement Intégration - Sous conditions d'ancienneté de services propres à chaque catégorie d'accueil (A, B ou C), possibilité de recrutement pour le personnel militaire en activité ou jusqu'à 3 ans après la radiation des contrôles. Le militaire en activité peut bénéficier d'un détachement d'une durée maximale d'un an avec possibilité de maintien ou réintégration. Le militaire radié est recruté en qualité de stagiaire pour une durée d'un an.

- Article L. 4139-3 – Emplois réservés - Jusqu'en 2019, tous les militaires pouvaient bénéficier d'un accès via cet article. A compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020, seuls les militaires appartenant aux publics prioritaires (blessés en opérations, incapacité permanente pour blessure en service) seront éligibles à ce dispositif.
- Article L. 4138-8 – Détachement de droit commun – n'a pas vocation à intégration à l'issue (scolarité ENA, emplois fonctionnels FP...).



Bilan des détachements 2019

Article	L4139-1			S/Total	L4139-2			S/Total	L4139-3			S/Total	L4139-8			S/Total	Total
	FPE	FPT	FPH														
OFF	6			6	16	4		20	2	1	0	3	6			6	35
S/OFF	48	12		60	60	5		65	43	24	1	68	4	3		7	200
MDR	22	16		38	155	42	3	200	172	90	8	270	11	9	1	24	529
Total	76	28	0	104	231	51	3	285	217	115	9	341	21	12	1	34	764

Ce bilan concerne le personnel géré par la DRHAT, à savoir l'armée de Terre, la BSPP et la DCSSA.

*« Rappelez-vous qu'il n'est aucun de vous qui n'ait dans sa giberne le bâton de maréchal du duc de Reggio ; c'est à vous de l'en faire sortir » (Louis XVIII).*

## B. Le recrutement interne, « escalier social »

### 1. Généralités

La DRHAT récuse le terme d'ascenseur social et privilégie celui d'escalier : ce dernier, fait davantage ressortir les notions de mérite et d'effort, principes fondamentaux du recrutement interne.

Le recrutement interne est un atout pour la performance opérationnelle de l'armée de Terre et une force pour sa cohésion. Outre la fonction d'escalier social qu'elles garantissent et qui renforcent l'attractivité des parcours, les « passerelles » entre catégories sont indispensables pour fidéliser les meilleurs éléments qui ont bénéficié d'un investissement en formation et apportent leur expérience.

### 2. Sous-officiers

L'année 2019 a vu le recrutement de 3181 sous-officiers.



Avec 55% du recrutement, le levier de promotion interne, regroupant à la fois les sous-officiers « semi-direct » et les sous-officiers « rang », reste majoritaire. La sous-direction gestion de la DRHAT est en appui des chefs de corps qui ont la mission de détecter, préparer et présenter les militaires du rang de leurs unités possédant le potentiel sous-officier.

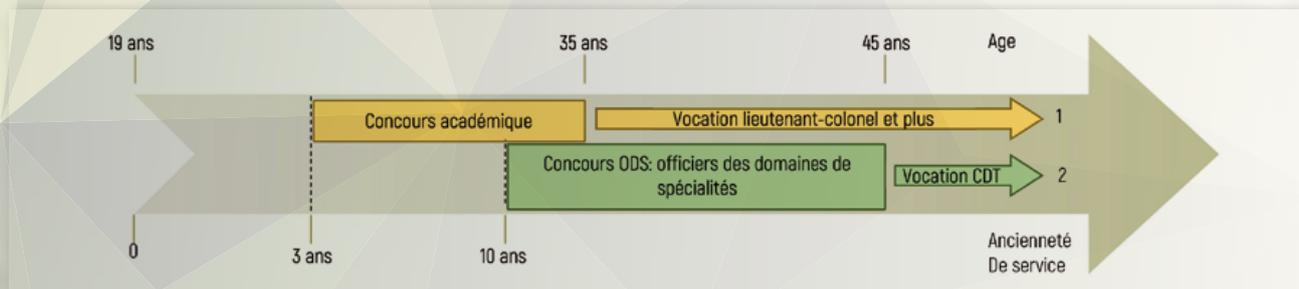
Les 45% de recrutements directs ont principalement vocation, compte tenu de leur jeunesse et de leur niveau académique, à mieux répondre à la technicité croissante de l'armée de Terre dans toutes les fonctions opérationnelles.

### 3. Officiers

En 2019, 780 officiers ont été recrutés par l'armée de Terre.

Les militaires du rang comme les sous-officiers ont l'opportunité de devenir officiers jusqu'à l'âge de 45 ans. Ce principe assure la porosité entre les catégories (militaires du rang, sous-officiers, officiers) source de souplesse du modèle et la continuité dans les parcours qui permet de fidéliser les compétences développées en interne.





Dans une perspective d'augmentation du taux d'encadrement, le recrutement interne est un levier significatif pour recruter plus d'officiers tout en valorisant les militaires qui disposent d'un fort potentiel. L'équilibre recrutement interne

– recrutement externe constitue toutefois un point de vigilance particulier pour la DRHAT dans la mesure où il convient de ne pas fragiliser l'indispensable corps des sous-officiers par le biais de promotions trop importantes.

### Témoignage : chef d'escadrons Franck, 5<sup>e</sup> RD (marié, père de trois enfants)

« Fils d'ouvriers, je décide, à 18 ans, en classe de seconde, de m'engager, poussé par le goût pour l'aventure et la camaraderie. Non bachelier, je suis néanmoins, après trois jours de tests, déclaré apte à devenir sous-officier des armes et rejoins l'école d'application de l'arme blindée cavalerie à Saumur.



De 1990 à 1998, je sers au 1<sup>er</sup> régiment de cuirassiers (en Allemagne) comme chef de char puis comme sous-officier adjoint sur AMX30B2.

Le char Leclerc arrivant dans l'armée de Terre, je saute sur l'occasion pour devenir instructeur sur simulateur à l'école de l'arme blindée cavalerie de 1998 à 2002, où j'accède au grade d'adjudant et deviens maître de tir. Je décide alors de tenter d'accéder à l'épaulette pour pouvoir prétendre à de plus grandes responsabilités et commander une unité élémentaire.

Après une année de remise à niveau scolaire, reprenant des cours chaque soir, je réussis le concours des officiers d'active des écoles

d'armes.

Sorti en 2003 de la division de formation des lieutenants, je choisis de servir au 1<sup>er</sup> régiment de hussards parachutistes (Tarbes). Là, je suis engagé en République de Côte d'Ivoire (2004 et 2006) comme chef de peloton ERC90 et au Kosovo (2006) comme chef de peloton de reconnaissance et d'intervention sur VBL. Muté en 2007 au 12<sup>e</sup> régiment de cuirassiers (Olivet), je sers comme officier adjoint en escadron, puis d'un escadron de chars Leclerc (ce qui est rare pour un officier semi-direct tardif) avant de rejoindre le bureau opérations-instruction du régiment. Je suis alors successivement engagé en Afghanistan (2008), au Kosovo (2009), en Martinique (2011) et au Mali (2014). La réussite, à la seconde tentative, du diplôme militaire supérieur m'ouvre l'accès aux emplois d'officier supérieur.

Aujourd'hui, je suis affecté au 5<sup>e</sup> régiment de dragons, au sein duquel j'ai eu l'opportunité d'être projeté au Liban (2019).

Mon parcours a été sous-tendu par la confiance en mes chefs, l'optimisme et la volonté permanente de prendre des responsabilités et de commander. Enfin, mon épouse, qui a toujours été derrière moi, a joué une grande part dans la réussite du déroulement de ma carrière. On ne se fait pas seul ».

## C. La nouvelle gestion à 3 (NG3) : vers une co-construction personnalisée des parcours

### 1. Le contexte

Dans un contexte de profondes évolutions sociétales, RH et numériques, les modalités de mise en œuvre de la gestion doivent s'adapter pour satisfaire à la fois les attentes collectives des employeurs et individuelles des militaires.



### 2. L'intention



La NG3 est un mode de gestion collaboratif qui associe trois acteurs clés, le commandement, le gestionnaire et le militaire lui-même, dans l'élaboration d'un parcours RH personnalisé. L'effet attendu est une meilleure compréhension et acceptation par le militaire des décisions prises. Tout en confortant la place du commandement, la NG3 vise ainsi à rendre les liens entre les acteurs plus directs, fluides et lisibles. Elle s'appuie fortement sur les possibilités offertes par les outils numériques.

### 3. Les actions concrètes

- dialogue entre le gestionnaire et le commandant de formation avant l'envoi des fiches de desiderata de mutation (FIDEMUT) qui a permis d'en baisser le nombre de 15% ;
- mise en œuvre des bourses aux emplois (épreuves de sélection professionnelles (ESP), sous-direction recrutement (SDR), service hors métropole (SHM), postes transverses écoles, colonels et militaires du rang), représentant 5000 postes ;
- expérimentation d'une bourse d'échanges de postes sous-officiers, ouverte depuis le 15 janvier 2019 ;
- mise en œuvre du plan Famille avec, notamment, l'avancée du calendrier de réalisation du plan annuel de mutation 2019 permettant de diffuser 80% des ordres de mutation individuels (OMI) 5 mois avant la date de mutation ;
- édition de l'ordre de mutation individuel provisoire (OMIP) pour le service hors métropole (SHM) facilitant la réalisation des démarches administratives liées au déménagement avant l'envoi de l'OMI ;
- modulation de la durée d'affectation outre-mer (2 ans + 1) sur avis du chef de corps ;
- inscription de la durée prévisionnelle d'affectation sur les ordres de mutation ;
- information RH envoyée au militaire ou sa famille via Internet par l'adressage individualisé des documents dématérialisés administratifs (AIDDA) et, à l'avenir, via RH Terre (OMI notamment) en complément des envois réglementaires ;

- renforcement du lien entre le militaire, le gestionnaire et le commandement, notamment pour le dénouement des actions de gestion complexes pouvant faire appel à la visioconférence en présence de toutes les parties prenantes ;
- attribution des aides au départ par ciblage, afin d'éviter les frustrations liées à un ratio demandes/attributions trop important ;
- valorisation des fins de parcours (dernière affectation préférentielle et lettre personnalisée de remerciements pour services rendus aux lieutenants-colonels et majors quittant l'armée de Terre dans l'année de leur limite d'âge).

#### 4. La NG3 en 2020

L'année 2020 sera l'année de l'incarnation de cette impulsion avec, notamment :

- poursuite de la simplification des démarches administratives et de gestion en permettant la saisie des demandes individuelles à partir d'outils numériques sur le futur site Internet RH Terre ;
- identification des postes non pourvus par du personnel d'active pour étude de la compensation par des réservistes ;
- projet de mobilité modernisée (cf. infra) ;
- possibilité de « s'engager » sur la durée prévisionnelle d'une affectation au sein d'un organisme spécifique complétée d'une perspective ferme d'affectation au retour ;
- extension du dispositif de bourse d'échange aux officiers et aux militaires du rang.

La simplification est aussi un des axes de cette évolution, avec par exemple la simplification de la procédure d'admission SOC (sous-officier de

carrière) et une vingtaine de mesures concrètes de simplification déjà lancées par la DRHAT.

#### *Témoignage : adjudant-chef Teddy, section mobilité – outremer et étranger*



« Après presque deux ans de mise en œuvre de l'ordre de mutation individuel provisoire (OMIP) pour le service hors métropole, les résultats sont probants et les intérêts multiples. D'une part, dans la mesure où il demeure l'unique document de référence pour l'avionnage, engendrant ainsi l'édition d'un OMI avec une date conforme à celle du débarquement sur le territoire, l'OMIP a permis de préserver les droits individuels du militaire affecté outre-mer en évitant toute incohérence dans les logiciels de paiement de la solde. D'autre part, il permet au militaire de prendre des dispositions administratives et matérielles avant même l'édition de son OMI, comme la recherche d'un logement, le dossier de déménagement, l'inscription scolaire ou encore la concession de passage gratuit. En tant que sous-officier des troupes de Marine ayant déjà eu l'occasion de partir à l'étranger en famille, je suis particulièrement conscient du fait que recevoir au plus tôt le document officiel a un effet à la fois rassurant et stimulant pour le militaire concerné comme pour toute sa famille. ».

## D. L'expérimentation sur la mobilité renouvelée (2020-2021)

### 1. Le constat

La mobilité résulte d'un besoin opérationnel de l'armée de Terre, elle conditionne sa performance et sa cohérence, son homogénéité fonctionnelle et culturelle ainsi que sa résilience. Pour autant, elle crée une équation complexe à résoudre entre adaptation au besoin des employeurs, préservation d'une dynamique d'accès aux responsabilités, empreinte territoriale (130 garnisons) et préservation d'un équilibre familial.

Reconnue en interne comme anxiogène et, bien que limitée au strict besoin (13 000 OMI en 2019 contre 18 000 en 2013), la mobilité n'en reste pas moins un **marquant fort de la fonction militaire**, aucune fonction publique, dans son ensemble, n'étant soumise à une contrainte de cette ampleur. Il ne s'agit donc pas de remettre en cause le principe, mais un modèle général aujourd'hui daté. La mobilité modernisée ambitionne de répondre au défi de la conciliation entre besoins de l'armée de Terre et évolutions sociétales.

### 2. Le projet en cours d'expérimentation

Le projet expérimenté conforte la **réalisation des besoins RH de l'armée de Terre** pour répondre au contrat opérationnel (dont les règles de la mobilité OME) et offre à **chaque militaire une réponse à ses attentes légitimes** tout en réaffirmant les principes généraux de la mobilité.

Il permet à la fois d'identifier finement la ressource strictement concernée par la mobilité et d'offrir à tous une visibilité grâce à la définition de parcours de carrière et de mobilité, de bassins d'employabilité et de centres d'intérêt de l'armée de Terre, l'ensemble étant rendu possible par le développement de **nouveaux outils dédiés**.

**Parcours de carrière et de mobilité** : décrire des parcours de référence permettant une meilleure visibilité donc une plus grande anticipation.

La mobilité modernisée vise à donner à chaque militaire une pleine visibilité de son parcours de carrière et de mobilité. Cet objectif sera atteint par la description exhaustive de parcours (jalons imposés et optionnels, nombre prévisible de mutations sur l'ensemble de la carrière), détaillée par catégorie, domaine et filière. Ces parcours intègrent des passages valorisés au sein d'états-majors centraux, d'écoles, de centres de préparation des forces ou autres ainsi que des expériences professionnelles effectuées hors périmètre du ministère des Armées lors de parcours interrompus (congé parentaux, réengagement...).

**Bassins d'employabilité** : épanouissement professionnel et opportunité d'installation familiale durable grâce à une possible « régionalisation » de la mobilité.



Il s'agit de permettre à chaque militaire de passer environ 2/3 de sa carrière dans une région qu'il aura identifiée en liaison avec le gestionnaire et le 1/3 restant dans d'autres garnisons liées soit au continuum de formation ou à une prise de poste à responsabilité, soit à une affectation au sein d'un centre d'intérêt.

Ces bassins d'employabilité regroupent plusieurs

entités et organismes. Ils permettent de dérouler les parcours décrits par catégorie et filière à l'intérieur du bassin. Néanmoins, lorsque le parcours de référence ou le besoin opérationnel l'exige, la mobilité externe au bassin s'impose. Chaque militaire conserve aussi la possibilité, à son initiative, de formuler un souhait de mobilité dans ou en dehors de son parcours de référence.

**Centres d'intérêt armée de Terre : une mobilité planifiée, et mieux acceptée.**

Les centres d'intérêt armée de Terre (CIAT), définis en liaison avec les COMPILIER<sup>1</sup>, sont les écoles de formation, les centres d'entraînement, les

états-majors et les administrations centrales. Ils ne permettent globalement pas le déroulement d'un parcours de carrière complet et sont donc nécessairement alimentés régulièrement à partir des bassins d'employabilité. L'affectation dans un centre d'intérêt est planifiée dans les parcours de carrière et de mobilité, sa durée est limitée à quelques années et permet ensuite un retour dans le bassin d'employabilité du militaire considéré.



<sup>1</sup> L'armée de Terre est composée de 12 commandements divisionnaires plus communément appelés « piliers » ou COMPILIER. Il s'agit :

- du commandement de la formation de l'armée de Terre (COM FORM) ;
- du commandement pour le territoire national (COM TN) ;
- du commandement des forces spéciales Terre (COM FST) ;
- du commandement de l'aviation légère de l'armée de Terre (COM ALAT) ;
- du commandement de l'entraînement et des écoles de combats interarmes (COME2CIA) ;
- du commandement de la 1<sup>re</sup> division SCORPION (1<sup>re</sup> DIV) ;
- du commandement de la 3<sup>e</sup> division SCORPION (3<sup>e</sup> DIV) ;
- du commandement du renseignement (COM RENS) ;
- du commandement des systèmes d'information et de communication (COM SIC) ;
- du commandement de la logistique (COMLOG) ;
- du commandement de la maintenance des forces (COM MF) ;
- de la direction du service de la maintenance industrielle terrestre (SMITer).



COLE  
DE  
CYR

**Soutenir et accompagner**

**5**

*« Le cœur humain est le point de départ de toute chose à la guerre » (Maréchal de Saxe).*

*La condition du personnel, responsabilité du commandement, concourt directement à la finalité opérationnelle de l'armée de Terre. La DRHAT est au cœur de cet enjeu.*

*Une action résolue et des attentes fortes.*

## V. Soutenir et accompagner

La direction des ressources humaines appuie l'action de tous en matière de condition du personnel. Quatre missions lui incombent : planifier (certains paramètres du sujet ont une inertie importante, comme le logement), mesurer (le moral de 20% de l'armée de Terre est évalué chaque année), agir (directement ou en éclairant les organes experts), informer (une mesure n'a d'effet que si elle est connue de ses bénéficiaires).

Outre les relations humaines, son principal ressort, la condition du personnel couvre trois grands domaines de l'état militaire. L'exercice du métier a trait à la « qualité de vie en service ». Les contreparties du métier réunissent la rétribution et les autres gratifications. L'environnement du métier traite du champ « hors service » et des interactions avec la vie familiale.

Deux travaux centraux sont à illustrer en 2019 : la contribution au plan « Famille » ministériel et les actions réalisées en matière de soutien psychologique.

La DRHAT a été l'inspirateur de la plus large part du plan Famille. Parmi les mesures acquises, on peut citer une simplification de l'accès aux prestations (portail Internet e-social, accès Internet à la demande de pension militaire d'invalidité), une meilleure compensation de certaines sujétions (aide aux assistantes maternelles gardant des enfants de militaires, carte famille SNCF, procédures de déménagement). Le plan Famille sera parachevé pour fortifier ses effets jusqu'à l'échelle de la garnison.

L'armée de Terre garde la maîtrise de tous les aspects du soutien psychologique liés à la préparation opérationnelle. L'essentiel de cette responsabilité échoit à l'encadrement qui doit être formé tôt à l'exigence de rapports humains forts, afin de prévenir les fléchissements du moral de l'individu ou du groupe et favoriser un retour à la « normale ». Avec les écoles de formation initiale, la DRHAT y veille d'une façon appuyée, forte de l'expérience de ses « psychologues du contact ». Ainsi, en 2019, 15 modules sur le trouble psychique ont été assurés au profit des futurs commandants d'unité et 3 autres au profit des nouveaux présidents de catégorie, 32 coordinateurs facteur humain (conseillers immédiats du chef de corps) ont été formés et 15 séquences de tenue de « cellules de crise régimentaire » ont été conduites.

### A. La situation

Présenté par le ministre des Armées le 31 octobre 2017, le plan d'accompagnement des familles et d'amélioration des conditions de vie des militaires marque un effort ambitieux et nécessaire au profit de la condition militaire. Le plan comprend 26 mesures (déclinées en 48 actions) réparties en 6 axes. Il prévoit 300 M€ de crédits supplémentaires sur la période 2018-2022.

Après un an de mise en œuvre, la dynamique d'ensemble du plan Famille est satisfaisante avec 80% des mesures lancées ou d'ores et déjà réalisées. Les efforts doivent désormais s'inscrire dans la durée. Une vaste consultation ministérielle vient également de s'achever afin de faire évoluer le plan.



## *L'armée de Terre s'est résolument engagée pour la réalisation des mesures du plan Famille et pour son évolution*

### **B. De nombreuses mesures de portée générale**

En plus de l'amélioration significative et rapide des prestations de l'action sociale de la Défense, l'année 2018 a été marquée par la mise en œuvre de mesures emblématiques :

- la mise en place du portail Internet e-social ;
- l'aide consentie aux assistantes maternelles gardant des enfants de militaires ;
- l'accès dématérialisé à la demande de pension militaire d'invalidité et la publication et la mise en ligne de guides dématérialisés au profit des soldats blessés et de leurs familles.

En fin d'année, les mesures annoncées par la ministre des Armées le 18 octobre à Poitiers, ont également été mises en place :

- une carte famille SNCF garantissant 30% de réduction au conjoint et aux enfants de militaires sur les TGV et de 25% à 50% sur les lignes régionales, en l'absence du militaire ;
- la distribution de 11 000 kits « calendriers de mission » pour les enfants de 3 à 11 ans des militaires de l'armée de Terre en projection.

### **C. En 2019, les efforts ont porté sur le déploiement de mesures de long terme**

Les principales avancées pour 2019 sont les suivantes :

- 80% des ordres de mutations individuels (OMI) sont diffusés avec un préavis de plus de 5 mois au 1<sup>er</sup> août 2019 ;

- ordre de mutation individuel provisoire pour le service hors métropole et étranger (OMIP) permettant la réalisation des démarches administratives liées au déménagement avant l'envoi de l'OMI ;
- envoi des OMI via Internet depuis mars 2019 en complément des envois réglementaires ;
- durée prévisible d'affectation inscrite sur l'OMI ;
- 340 couples militaires étudiés à la mutation ;
- vérification de l'existence et de la disponibilité de postes pour les conjoints fonctionnaires ;
- production et distribution de la totalité des cartes familles SNCF ;
- amélioration des procédures de déménagement sans avance des frais ;
- possibilité de demander et de suivre en ligne sur Internet des prestations d'action sociale (ou les démarches du parcours du blessé) ;
- déploiement total du Wi-Fi gratuit dans les bâtiments d'hébergement en métropole ;
- rénovation des foyers et installations sportives en enceinte militaire ;
- mise en œuvre de mesures visant à faciliter l'accès aux établissements scolaires, aux soins ou à un emploi pour les familles de militaires lors des mutations.



## D. Les attentes et les priorités de l'armée de Terre

Représentant 130 000 militaires (dont 10% de mutés chaque année), 70 000 conjoints et 123 000 enfants, l'armée de Terre s'est résolument engagée dans la réalisation des mesures du plan Famille et son évolution.

La consultation ministérielle a permis de faire émerger une cinquantaine de propositions d'amélioration des actions existantes ou de mesures nouvelles.

L'armée de Terre considère que 4 axes d'effort sont à approfondir :

- une attention accrue aux familles fragilisées par la séparation, le handicap et la dépendance ;
- une accentuation des efforts entrepris dans l'accompagnement de la mobilité, notamment la mise en place d'un déménagement clef en main ;

- la refonte des objectifs et des fondements de la politique de logement familial avec en particulier l'actualisation du cadre indemnitaire relatif à la majoration de l'indemnité pour charges militaires (MICM) ;
- un appui accru aux projets spécifiques des commandants de formation pour améliorer les conditions de vie des militaires célibataires et l'intégration des familles (maisons des familles, pôles d'accueil des familles, etc.).

En aval, cette année, les psychologues de l'armée de Terre ont particulièrement entouré les unités dans des événements graves survenus au cœur de l'exercice du métier. Il faut citer notamment la mort de 3 militaires de la mission Harpie en Guyane puis le décès des 13 soldats de l'opération Barkhane à la fin de l'année.

Enfin les « psychologues du contact » ont été à l'œuvre comme chaque année au sas de fin de mission (opex) mis en place en Crète, où leur présence est reconnue comme fondamentale.

*Témoignage : lieutenant-colonel Ronan, chef de corps par suppléance du 19<sup>e</sup> régiment de génie*

*Remerciements au lieutenant-colonel Christine, commandant la section d'études psychologiques de la direction des ressources humaines de l'armée de Terre :*



« Le jeudi 7 juillet 2019, notre régiment a été touché dans sa chair, lors de la mission Harpie en Guyane, en perdant trois de ses sapeurs d'Afrique en opération : l'adjudant Edgar ROELLINGER, les sergents Cédric GUYOT et Michaël VANDEVILLE. Le colonel Fabien DELACOTTE commandant le 19<sup>e</sup> régiment du génie, vous remercie infiniment pour votre soutien « d'emblée ».

Vous avez été à nos côtés tout au long de cette crise en contribuant directement ou indirectement à l'accompagnement des familles ou à l'organisation de la cérémonie d'hommage qui s'est tenue au quartier Joffre le mercredi 24 juillet.

La qualité et la bienveillance de votre participation active ont été unanimement appréciées et ont permis au régiment des sapeurs d'Afrique de faire face dans l'adversité. »



# Préparer l'avenir

# 6

*Le potentiel des nouvelles technologies et l'émergence des algorithmes apprenants, laissent entrevoir une révolution, notamment dans les métiers des ressources humaines. La DRHAT, responsable de millions de données dans son système d'information, se met en ordre de bataille pour réussir cette transition.*

## La dématérialisation au cœur de la modernisation des ressources humaines

# VI. Se transformer

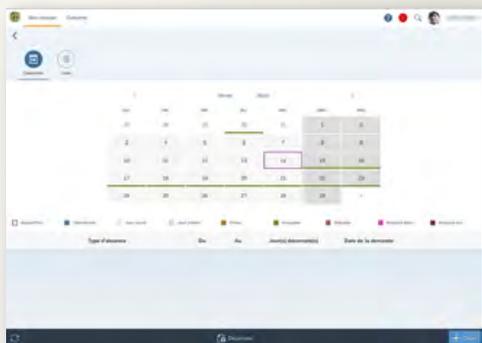
## A. La transformation numérique

Un certain nombre de procédures de la direction ont été dématérialisées en 2019. L'enjeu de la transformation numérique est majeur pour une armée où 60% des soldats n'ont pas accès au réseau interne (intradef).



Page de connexion d'e-Concerto

Grâce à e-Concerto, une interface conviviale et intuitive qui remplace progressivement l'interface classique du système d'information RH, il est possible de traiter aisément les données relatives à un militaire, et prochainement de gérer des documents comme les demandes de permissions sans impression papier. Elle est destinée à être utilisée par le militaire et son chef, aussi bien que par les gestionnaires.



Page de demande de permissions

De même, le projet OASISC, déjà mature, a été amélioré et permet de simplifier le traitement

des indemnités de service en campagne, mais aussi de l'indemnisation d'autres types d'activités. Ainsi, 3 706 005 jours d'activité auront été traités en 2019 au profit de 33 570 militaires avec une procédure totalement dématérialisée.

Complément nécessaire à e-Concerto, le projet RH Terre, qui vise à s'ouvrir vers l'administré sur Internet, a entamé ses phases de test pour devenir opérationnel dans un avenir proche. Il sera mis à disposition dans une première version puis enrichi au fur et à mesure des développements. Cela offrira la possibilité d'en bénéficier au plus vite, et de le faire évoluer en toute agilité pour coller au mieux au besoin de ses utilisateurs et aux possibilités offertes par la technologie. RH Terre améliorera l'accès à l'information des familles et des militaires, où qu'ils soient.



Présentation des missions de la DRHAT sur le site RH Terre

Au centre de ces systèmes se trouve une grande quantité de données. L'optimisation de leur exploitation constitue un gisement d'améliorations dans la gestion du personnel, notamment pour mieux mettre en adéquation les nombreux talents dont dispose l'armée de Terre avec ses besoins et avec les desiderata des militaires. La mise en place de nouveaux outils d'analyse et de présentation des données fondés sur l'intelligence artificielle a été étudiée en 2019, et devrait rapidement porter ses fruits.

La qualité de ces données constitue un enjeu essentiel pour la DRHAT puisque le SIRH est interfacé avec plus de trente autres systèmes

### *Un site Internet pour atteindre tous les soldats et dont l'objectif est de communiquer de l'information adaptée, personnalisée et consultable sur les supports modernes.*

d'information du ministère des Armées. Plus d'un millier de requêtes de contrôle recouvrant plusieurs domaines (solde, pensions, RH, etc.) sont mises en œuvre mensuellement pour identifier les anomalies et faire procéder à leur correction.

Enfin, ces données RH (284 000 dossiers dans Concerto – plus de 2 000 données utiles par dossier) sont indispensables pour le calcul de la solde et de la pension. Ce sujet de la qualité des données a monopolisé les énergies de la DRHAT afin de préparer dans la durée deux changements majeurs qui surviendront bientôt : le transfert des prérogatives du ministère en matière de pensions au service des retraites de l'Etat (passage en groupe 1) et la mise en place d'un nouveau calculateur de solde (Source Solde).

Dans l'optique de cette transition, plus de 2 000 000 de soldes ont été calculées en phases de tests dont 650 000 analysées en détail.



2019 a ainsi été une année dense en matière de transformation, et les travaux conduits devraient produire des effets bénéfiques et durables dès 2020.

## **B. Porter la RH de l'armée de Terre sur Internet**

Environ 60% des soldats, dont la plupart des militaires du rang et jeunes sous-officiers, ne

disposent pas d'un accès facilité à l'intranet Défense (Intradef). Une partie de l'information ne leur parvient donc pas aussi rapidement et aisément que le souhaiteraient le commandement et le gestionnaire RH.

Aujourd'hui, le seul vecteur de communication réunissant tous les soldats d'une génération hyperconnectée est Internet. L'objectif est donc de communiquer de l'information adaptée, personnalisée, intelligible par tous et consultable sur les supports de communication actuels (essentiellement les supports mobiles), tout en répondant aux enjeux de sécurité.

Des services en partie similaires à ceux offerts sur le réseau interne par e-Concerto seront également proposés via Internet, tels que poser une demande de permissions et récupérer des documents RH de référence (fiche synthèse, offre de formation, relevé de permissions, résultats sportifs, parcours professionnel personnalisé, etc.).

### **Appuyer la RH participative**

Connecté à l'information et aux services RH, le soldat devient acteur de son employabilité. Il a accès à l'actualité et aux informations RH qui sont de nature à lui ouvrir l'éventail des opportunités qui lui sont offertes. Il contribue à fiabiliser les données qui le concernent car il y a aisément accès.

Outil de la nouvelle gestion à 3 (NG3) du général directeur des ressources humaines de l'armée de Terre, RH Terre rapprochera et impliquera le soldat dans la gestion RH au même titre que le commandement et le gestionnaire.

### **La vitrine de la DRHAT**

RH Terre proposera également une partie publique destinée à être un vecteur de communication de la DRHAT vers l'ensemble des internautes.

### Plan de déploiement

La DRHAT ambitionne l'ouverture du site au premier semestre 2020. Cette première version proposera une partie communication aboutie et des primo services Internet (demande de documents RH) enrichis progressivement par la suite.



Page d'accueil sur le site RH Terre





Directeur  
de la publication  
Lieutenant-colonel Sarzaud

Coordination  
Commandant Paul

Conception graphique  
TSEF Fatout

Photos  
DICOD - SIRPA-TERRE - fonds personnels

Impression  
SGA/SPAC/SDTIR/BPGSI/PGP

