



**MINISTÈRE
DES ARMÉES**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Direction des ressources humaines de l'armée de Terre **Rapport d'activités 2020**



Avant-Propos



Le soldat est notre exigence



La pandémie qui a marqué l'année 2020 n'aura freiné ni la combativité, ni la volonté de la DRHAT d'aller de l'avant. Face aux incertitudes et aux contraintes induites par une crise inédite, elle s'est plus que jamais mobilisée pour rester sur objectif, répondre à l'urgence, obtenir des avancées concrètes et poursuivre la dynamique de modernisation RH engagée, tout en adaptant sa manœuvre à la vision stratégique du chef d'état-major de l'armée de Terre.

Les efforts déployés se sont traduits par des résultats tangibles, en faveur de l'armée de Terre comme des 27 autres employeurs ministériels de personnel Terre, et de chacun de nos soldats auxquels j'associe les familles.

La réussite de la bascule dans le nouveau calculateur Source Solde, la mise en œuvre du premier bloc de la nouvelle politique de rémunération des militaires, la préservation des effectifs, la rénovation des parcours professionnels et de la mobilité modernisée, ou encore le déploiement de solutions innovantes telles que le bac professionnel sur l'île de la Réunion et le site internet RH-Terre, sont autant d'exemples illustratifs de notre dévouement au service de la Nation et de ceux qui la servent.

La crise aura, malgré la gravité de ses consé-

quences, stimulé notre créativité, forcé nos esprits à discerner les opportunités au-delà des risques, mis en exergue notre capacité collective à affronter l'adversité et à renforcer notre résilience.

La situation n'en demeure pas moins complexe et les défis à relever toujours plus ardu. La nécessité de se préparer à des conflits de haute intensité, l'émergence de nouveaux champs de conflictualité, la profonde transformation capacitaire Scorpion ainsi que les mutations sociétales sont autant d'évolutions qui nous imposent de redoubler d'efforts pour ne pas nous laisser surprendre et bien préparer l'avenir. C'est tout le sens de « l'ambition RH 20 – 23 », véritable manœuvre d'ensemble qui vise à adapter, dès à présent, le modèle RH de l'armée de Terre aux enjeux de demain.

Le présent rapport d'activités se veut pédagogique. Il offre une vision nécessairement parcellaire mais suffisamment représentative de ce que la DRHAT a réalisé en 2020 pour répondre à l'urgence, pour satisfaire au mieux l'armée de Terre comme les attentes légitimes des employeurs et de nos soldats, tout en anticipant les changements à venir. Il valorise enfin la profonde transformation qui s'opère, pour favoriser l'épanouissement personnel et professionnel de nos vaillants serviteurs, militaires comme civils, pour le plus grand bénéfice de l'institution.

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

Vers l'ambition RH 20-23

Dans un contexte marqué par une crise sanitaire durable, la direction des ressources humaines de l'armée de Terre a achevé en 2020 la mise en œuvre du volet RH du projet « Au contact ». Ainsi, durant cette année, les parcours des officiers et des sous-officiers ont été renouvelés, le mode de gestion du personnel de l'armée de Terre a été modernisé en associant plus étroitement l'administré, le gestionnaire et le commandement de proximité. La nouvelle campagne de recrutement lancée en septembre a contribué à consolider notre capacité à « garantir la ressource humaine Terre » dans le cadre d'une remontée en puissance inédite.



L'apport des nouvelles technologies et des sciences cognitives ont appuyé le développement d'actions de formation innovantes dont @ssiMili à l'ENSOA. Enfin, les travaux de bascule vers Source Solde ont été conduits avec succès et ont permis de retrouver confiance dans notre système de solde.

Dans la continuité des résultats obtenus et en déclinant la vision stratégique du CEMAT dans son domaine de responsabilité, le directeur des ressources humaines de l'armée de Terre a défini une nouvelle ambition RH (ARH) sur la période 20-23.

S'articulant autour de 4 lignes d'opérations, l'ARH 20-23 conserve l'esprit des travaux du projet « Au contact » tout en marquant une bascule d'effort au profit de la formation. L'effet final recherché est d'être en mesure d'engager en opération la ressource humaine nécessaire pour armer une brigade interarmes SCORPION, de fidéliser le soldat de l'armée de Terre et d'honorer les besoins des employeurs.

Il s'agit donc pour la DRHAT de créer, dès

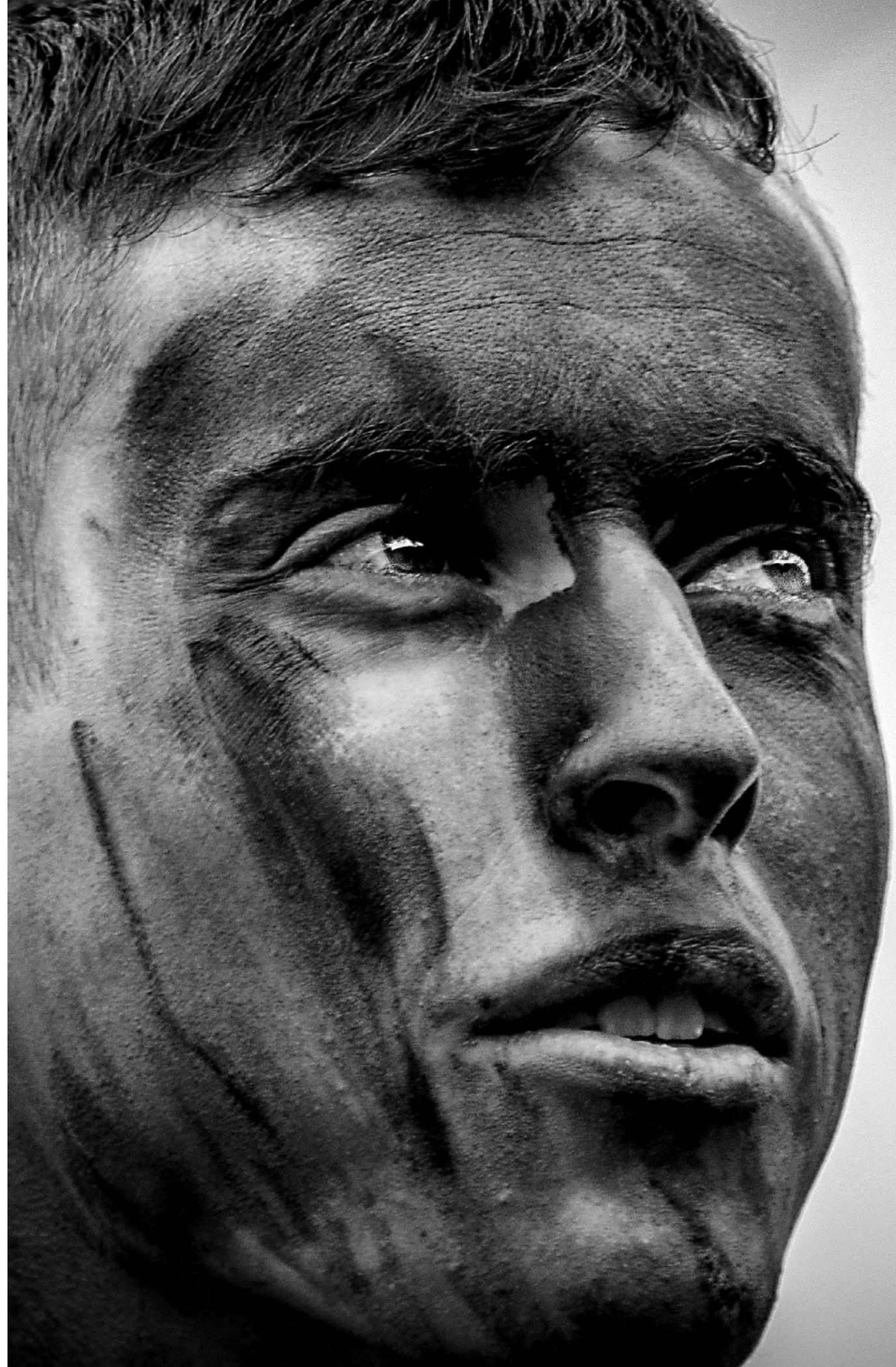
2021, les conditions pour garantir la ressource humaine de l'ère SCORPION, en volume et en compétences, et de forger des soldats capables de combattre jusque dans les champs les plus durs de la conflictualité à l'horizon 2023.

A cet effet, la DRHAT devra anticiper les évolutions qui vont profondément modifier le champ des ressources humaines et notamment :

- la transformation numérique de la société qui s'accélère avec une organisation du travail en pleine mutation et l'émergence de technologies de rupture (data sciences, neurosciences, intelligence artificielle) ;
- les aspirations nouvelles des jeunes générations (qualité de vie au travail, conciliation vie professionnelle / vie personnelle, égalité entre hommes et femmes, diversité) dont l'attente forte de dialogue et de visibilité sur l'avenir conditionne leur gestion renouvelée ;
- la concurrence croissante d'acteurs publics comme privés dans la conquête des compétences, qui nous oblige à actualiser et à adapter notre stratégie de recrutement et de fidélisation afin d'honorer les besoins d'une armée de Terre de haute technologie.

La conduite de cette ambition RH 20-23 s'accompagnera d'un processus de profonde transformation de la DRHAT, visant à la rendre parfaitement apte à embrasser tous ses enjeux et à optimiser son organisation. Cette évolution, qui touchera notamment les modes de fonctionnement et les processus avec pour ambition de les simplifier dans le respect de la réglementation, sera conduite sur les deux années à venir en vue de rejoindre un modèle plus résilient et plus agile, économe en ressources et connecté avec la réalité de l'armée de Terre.

Colonel Roger BARRAU
chef d'état-major de la direction
des ressources humaines de l'armée de Terre



Le périmètre de la DRHAT

130 000

militaires gérés
dont 10,71 % de femmes

25 000

réservistes gérés
dont 18 % de femmes

8 500

personnels civils employés
dont 31 % de femmes



20 000

soldats déployés en permanence sur
le territoire national ou à l'étranger

4,57 Mds € gérés

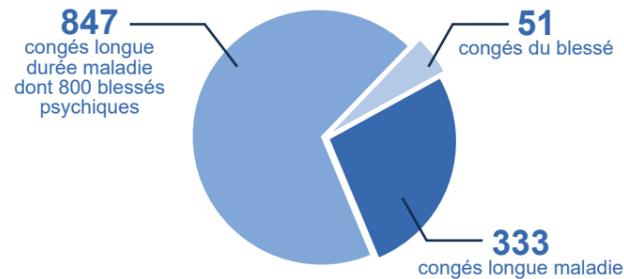
Responsable budgétaire de la masse salariale T2
de 121 500 militaires

0,11 % d'écart entre la programmation budgétaire et le
solde final au 31 janvier 2020



1 231

blessés en service
dont 800 blessés psychiques



14 000

militaires recrutés en 2020.

En 2021, l'armée de Terre va recruter **15 760** soldats :

- 519 officiers
- 1 738 sous-officiers
- 14 024 militaires du rang



Prospecter 8 millions (détermination des profils)

Évaluer 130 000 (contacts utiles)

Sélectionner 36 000 dossiers (rendez-vous CIRFA)

Recruter 14 000 soldats

75% des soldats sont sous contrat à durée déterminée

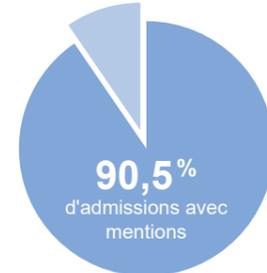
12 990

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



Lycées militaires Terre

100%
de réussite au BAC



Classes Préparatoires aux Grandes Écoles

Répartition d'intégration des élèves des CPGE d'ancrage
Terre dans les écoles militaires



18% ESM



7% AIR



7% NAVAL



1% autres GE militaires

Plus de 44% des candidats des lycées militaires
admissibles à l'École Spéciale Militaire, l'École de l'Air ou
l'École Navale

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 de la formation
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

CFA

commandant de la formation administrative
Colonel chef de la formation administrative

CHANC

bureau chancellerie
Colonel chef du bureau chancellerie

SAP-PIT

service d'administration du personnel -
personnel isolé de l'armée de Terre
Capitaine chef du service d'administration
du personnel - personnel isolé Terre

SDR

sous-direction du recrutement
Général sous-directeur du recrutement

SDEP

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

HEM

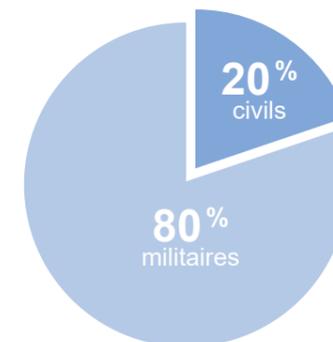
haut encadrement militaire
Officier général haut encadrement militaire



Le personnel de la DRHAT

909

personnes travaillant à la DRHAT



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

33%

de féminisation du personnel militaire

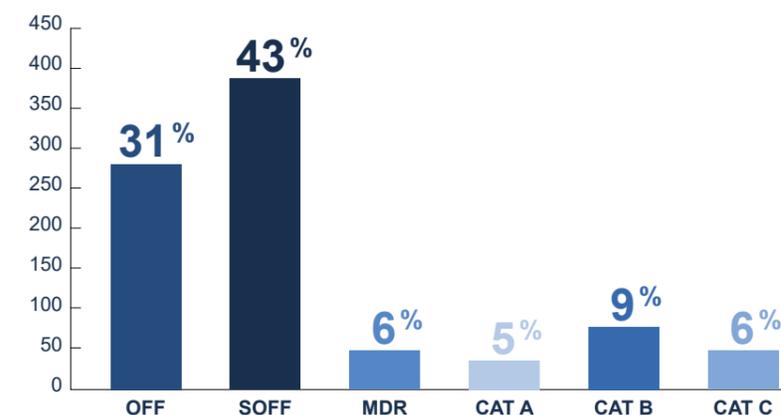


61%

de féminisation du personnel civil



Répartition catégorielle au sein de la DRHAT





SOMMAIRE

1. LA POLITIQUE RH	10
I. Élaborer la politique RH	12
II. Préserver la ressource humaine et consolider le capital humain	14
III. Répondre aux enjeux de la RH SCORPION	17
2. RECRUTER	20
I. Le marketing de recrutement	22
II. Le recrutement	24
III. Les concours 2020 en situation de crise sanitaire	25
IV. Les études, les évaluations et le soutien	25
3. GÉRER LES TALENTS DE L'ARMÉE DE TERRE	28
I. Une population atypique et précieuse	30
II. Accompagner la co-construction de parcours individualisés	30
III. Développer les compétences et sélectionner les décideurs de demain	32
4. GÉRER LES FEMMES ET LES HOMMES DE L'ARMÉE DE TERRE	34
I. Accompagner le militaire, de l'incorporation à la reconversion	36
II. Expérimenter et consolider la mobilité modernisée	38
III. Maîtriser les flux dans un contexte de crise COVID-19	39
5. ACCOMPAGNER LES BLESSÉS	42
Le rôle du SAP-PIT	44
6. FORMER INNOVANT EN 2020	46
I. UNIVERSI-TERRE - phase II	48
II. ESCC 2030 : une ambition renouvelée pour la formation initiale des officiers	52
III. Les lycées militaires : une formation d'excellence	53
IV. Les formations innovantes	53
V. La nouvelle politique des langues	54
7. SE TRANSFORMER	56
I. Source Solde	58
II. Passage en G1 pensions	59
III. La transformation numérique du Système d'Information RH et son ouverture vers le militaire	59
IV. Maîtriser et fiabiliser la donnée	61



LA POLITIQUE RH

« En 2020, dans un contexte sanitaire difficile, la sous-direction des études et de la politique (SDEP) a décliné dans ses domaines de responsabilités la vision stratégique du CEMAT portée, pour la partie Ressources Humaines, par l'Ambition RH 20-23 de la DRHAT. Son ambition : mettre en place, consolider et conduire les politiques du domaine RH qui permettront à l'armée de Terre de disposer d'hommes à la hauteur des chocs futurs, aptes à s'engager dans des conflits de haute intensité et dans tous les champs de la conflictualité. Cette première partie illustre son action. »



La crise sanitaire, les confinements, les couvre-feux et les mesures de distanciation sociale ont profondément mis à l'épreuve notre résilience collective et la robustesse de nos processus RH. Dans des conditions de travail parfois très dégradées, la sous-direction études et politiques de la DRHAT a continué de mener ses missions de prospective, de conception et de conduite des politiques RH avec la volonté constante d'attirer et de fidéliser le personnel ainsi que de satisfaire le besoin en compétences des employeurs.

La COVID nous a donné l'opportunité de s'intéresser sur certaines de nos règles statutaires et de montrer une capacité collective d'adaptation pour préserver nos effectifs, comme pour conduire des chantiers majeurs et déterminants pour l'avenir, à l'instar de notre contribution à la nouvelle politique de rémunération des militaires. La finesse du pilotage des effectifs et de la masse salariale a confirmé une nouvelle fois notre capacité à obtenir la pleine efficacité des politiques RH, par exemple en fidélisant l'équivalent d'un régiment par un bon emploi de la prime de lien au service.

En 2020, la SDEP a conduit des chantiers majeurs destinés à répondre aux enjeux de la vision stratégique du CEMAT. Les parcours des officiers diplômés, des sous-officiers et des militaires du rang ont été rénovés afin de gagner en lisibilité et en attractivité. Le centre d'enseignement technique de l'armée de Terre ouvrira de nouvelles classes spécialisées en maintenance terrestre en 2021. Il préfigure l'école militaire préparatoire et technique qui, en 2022, constituera une nouvelle voie technique de recrutement des sous-officiers. Par ailleurs, la SDEP a significativement contribué à l'ouverture des deux premières maisons ATHOS, donnant une nouvelle chance à nos blessés psychiques de se réinsérer dans la vie professionnelle.

Adaptabilité, sens de l'innovation et enthousiasme continueront de guider nos travaux en 2021, quelles que soient les circonstances, afin de permettre aux hommes et aux femmes de l'armée de Terre d'acquérir les compétences techniques et tactiques nécessaires à notre supériorité opérationnelle.

Général de brigade Guillaume DANÈS
sous-directeur études et politiques

I. Élaborer la politique RH

A. Le pilotage des effectifs et de la masse salariale dans une année chaotique

La sous-direction études politiques est responsable de la réalisation des effectifs militaires Terre pour l'ensemble du ministère des Armées et de la gestion de la masse salariale correspondante. Cela représente un effectif d'environ 115 000 militaires et des ressources budgétaires (hors pensions) de l'ordre de 4,6 milliards d'euros.

Solde par rapport à la cible mensuelle des effectifs militaires en 2020



En interrompant les recrutements en avril et en mai et en ralentissant les départs de l'armée de Terre, la crise sanitaire a considérablement compliqué la gestion 2020. Néanmoins, en dépit d'une faible visibilité, le bilan s'est soldé par un écart avec la programmation, rapporté au volume d'effectifs ou de masse salariale, de l'ordre de 0,1%.

Une différence aussi minime démontre la rigueur et la finesse du pilotage de la DRHAT ainsi que la qualité du dialogue avec la direction des ressources humaines du ministère de la Défense (DRH-MD).

B. L'adaptation des règles RH pour préserver la ressource humaine

Afin de limiter les conséquences de la crise sanitaire sur la vie des unités et du personnel militaire, la SDEP a élaboré des dispositions dérogatoires à la réglementation et aux pratiques en vigueur. Fondées sur les dispositions gouvernementales relatives à l'état d'urgence sanitaire, ces mesures ont porté sur l'adaptation de processus, principalement :

- les positions statutaires pour développer le travail à distance et autoriser l'isolement ;
- les délais pour de nombreux actes de gestion ;
- le déroulement des concours ;
- certaines modalités de gestion, notamment la communication des notations.

En plus de ces mesures de gestion, des dérogations aux statuts particuliers ont limité les conséquences de moindres recrutements :

- réintégration dans l'armée d'active des militaires de carrière ayant quitté le service depuis moins de 3 ans ;
- dépassement de la limite d'âge jusqu'à un an pour les militaires de carrière atteignant leur limite d'âge ;
- maintien en service jusqu'à un an supplémentaire des militaires sous contrat atteignant leur limite de durée de service.

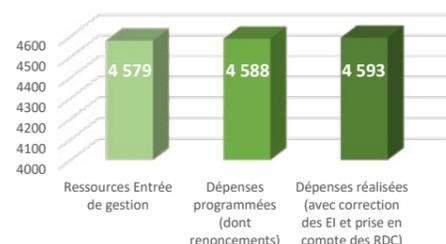
Toutes ces dispositions ont apporté une réelle souplesse aux unités qui ont su en profiter, facilitant le plan annuel de mutation (PAM) et préservant des compétences précieuses dans l'armée de Terre. Elles ont aussi répondu aux aspirations de certains terriens désireux de retarder leur départ.

Après cette réponse à l'urgence de la crise, les travaux se prolongent en 2021 pour obtenir de la DRHMD des conditions de rengagement avantageuses pour les anciens militaires contractuels similaires à celles existant pour le personnel de carrière

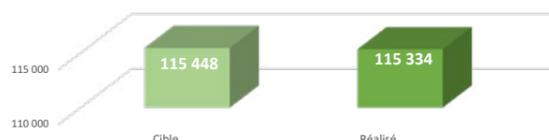
Prolongation LA / LDS		Réintégration	
grade	nombre	grade	nombre
COL	2	CNE	3
LCL	16	MAJ	2
MAJ	20	ADC	3
ADC	64	ADJ	2
ADJ	4	SCH	1
SCH	4	TOTAL	11
TOTAL	111		

Volume de militaires ayant bénéficié des mesures de prolongation et réintégration (janvier 2021).

Gestion Masse salariale PM Terre 2020 (M€)



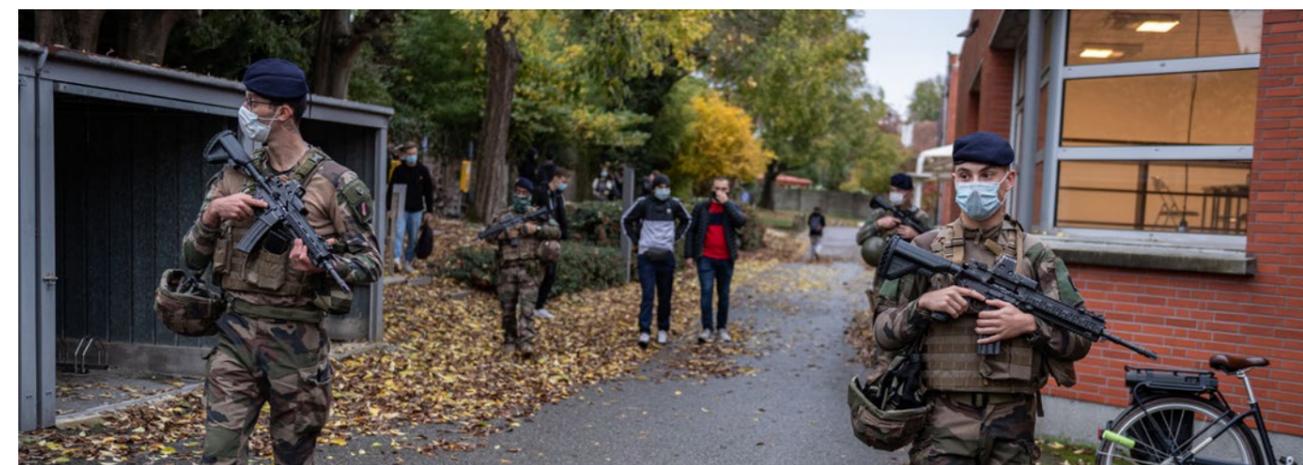
Réalisation des effectifs PM Terre 2020



C. La défense du statut au travers des grands principes NPRM

La nouvelle politique de rémunération des militaires (NPRM) vise l'ancrage des militaires à la fonction publique et la prise en compte de leurs spécificités à travers un système indemnitaire rénové.

En redonnant sens et lisibilité à la rémunération du militaire, la NPRM appuie la politique RH des armées ; elle assure une équité entre des militaires aux origines, aux parcours et aux situations variés.



Les objectifs de la réforme se résument en trois mots :

- **simplifier** un système de solde complexe, daté et durablement fragilisé par la crise Louvois ;
- **moderniser**, en fournissant aux armées un outil de politique RH correspondant à leurs besoins et aux tensions sur le marché du travail ;
- **améliorer**, en prenant mieux en compte la singularité et les sujétions auxquelles sont soumis les militaires et leurs familles.

L'armée de Terre s'est activement engagée dans la conception de la NPRM pour obtenir une juste compensation des sujétions liées à l'état de militaire (ex. mobilité, disponibilité), et pour mieux rétribuer, sur le plan de la rémunération, l'abrasivité du milieu terrestre.

En 2020, les travaux ont notamment permis de faire aboutir l'IMGM (voir encadré) et de poursuivre les chantiers portant sur les autres blocs, en particulier celui des « Compétences spécifiques ». Pour ce bloc, l'ambition de l'armée de Terre est de valoriser les compétences spécifiques du combattant terrestre, ainsi que son aptitude à les mettre en œuvre dans des conditions exigeantes.



L'INDEMNITÉ DE MOBILITÉ GÉOGRAPHIQUE DES MILITAIRES (IMGM) :

Depuis le 1^{er} janvier 2021, l'indemnité de mobilité géographique des militaires (IMGM) remplace le complément d'ICM (COMICM) et le supplément d'ICM (SUPICM).

L'IMGM a pour objectif d'indemniser l'obligation de devoir quitter sur ordre un lieu d'affectation. Cette obligation, inhérente au statut militaire, constitue une manifestation concrète de la disponibilité en tout temps et en tout lieu qui est exigée.

Nouveautés !

- Les facteurs liés au grade et au lieu d'affectation sont abandonnés.
- Conformément au principe d'universalité, tout militaire en activité muté avec changement de résidence sera ayant-droit, quelle que soit sa situation de famille.
- La condition de réalisation effective du déménagement est abandonnée.

II. Préserver la ressource humaine et consolider le capital humain

A. La bataille de la fidélisation

En 2020, la SDEP a significativement contribué à la bataille de la fidélisation. Si les départs dans les 6 premiers mois sont encore trop nombreux, le taux de renouvellement de contrat a néanmoins augmenté de 2,5 points par rapport à 2019. Cette première victoire devrait enclencher un cycle vertueux qui verra le recrutement et la formation diminuer pour favoriser une meilleure sélection. Au travers d'une comitologie qui s'est adaptée et élargie à l'ensemble des acteurs, il s'agit désormais de consolider le cercle vertueux qui permet de passer d'une logique de recrutement à une logique de ciblage en diminuant les plans de recrutement et de formation.



Animant un réseau qui s'est élargi à tous les acteurs, la SDEP veut profiter de cette période favorable et rappelle le rôle crucial du commandement, notamment de proximité : la qualité de la relation humaine fonde la qualité de la ressource.

La fidélisation est déterminante pour accompagner la progression de l'armée de Terre vers la haute intensité, mutation qui nécessite des soldats aguerris et expérimentés, formés sur les nouveaux matériels, autant de qualités qui demandent du temps.

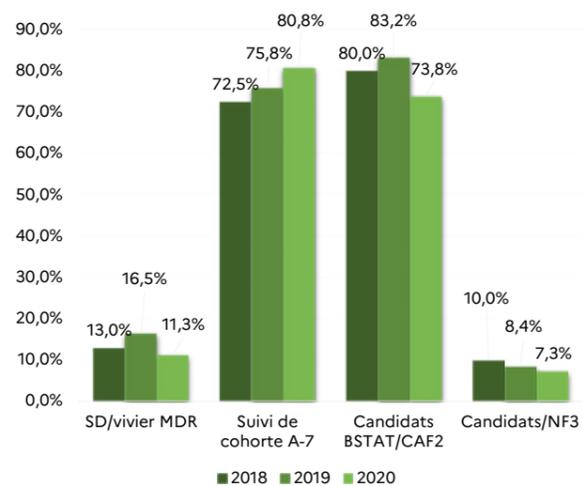
PRIME DE LIEN AU SERVICE (PLS) :

Expérimentée en 2019 puis de manière plus ample en 2020, la PLS a représenté une dépense de 16,29 M€ en 2020 et a permis de conserver dans nos rangs 800 militaires du rang et 200 sous-officiers supplémentaires, soit l'équivalent d'un régiment.

La fidélisation des cadres est aussi essentielle que celle des militaires du rang. Aussi l'efficacité de chaque politique conçue par la SDEP se mesure-t-elle à l'aune de son impact sur la fidélisation.

La nouvelle gestion à 3, pleinement jouée au PAM 2020, est l'un des facteurs de la fidélisation des cadres et notamment des sous-officiers. Le parcours rénové se veut plus attractif grâce à la personnalisation des parcours. Il réduira le déficit en compétences supérieures et techniques des sous-officiers.

Tendances de fidélisation SOFF sur 3 ans



Les tendances de fidélisation des sous-officiers sont contrastées au sein de la force opérationnelle. Le vivier de militaires du rang a été fortement sollicité les années précédentes, ce qui explique une baisse du premier indicateur. Le deuxième indicateur traduit une augmentation du nombre des renouvellements de contrat (effet PLS). Cette dynamique vertueuse s'accompagne pourtant d'une baisse de la présentation au brevet supérieur (BSTAT) Les candidatures pour les épreuves de sélection professionnelles évoluent également à la baisse.

Militaires du rang : l'objectif 7 / 75 / 75		
Années	2019	2020
7 ans d'ancienneté	6a 5m	6a 5m
75% dépassent la période probatoire	69%	69,6%
75% renouvellent leur contrat après 5 ans	80,2%	82,70%
Recrutement 1/7 ^e effectifs MDR (9 200)	12 870	12 041

B. La soutenabilité des organisations

La SDEP, en lien avec le bureau organisation de l'EMAT, conduit un processus de viabilisation qui est un élément clé de la satisfaction au juste niveau du besoin opérationnel. Ainsi, la viabilisation vise à rendre compatibles les besoins exprimés par les employeurs et les capacités de recrutement et de formation de la DRHAT. L'exercice concerne les REO A+1 et A+6.¹ Le travail réalisé en 2020 a rendu soutenable la forte augmentation du besoin en sous-officiers supérieurs et expérimentés (NF 3b) en utilisant les effets du nouveau parcours sous-officier qui se met en place.

Le bilan de la campagne écoutée est très positif. Un travail de qualité a été réalisé avec la majorité des employeurs de personnel Terre. Au bilan, plus de 500 postes demandés en NF3b ont été finalement décrits en NF3a et NF2². Cette manœuvre rapproche la description par les REO du modèle sous-officiers et en accroît donc sa soutenabilité. C'est un enjeu majeur afin de réussir la mise en œuvre du nouveau cursus des sous-officiers.

L'effort considérable consenti par l'armée de Terre ne sera pleinement efficace que s'il est accompagné par tous les employeurs qui devront continuer de contraindre leur description par un cadrage strict en amont du processus de viabilisation.

En parallèle, à l'instar des changements initiés par le nouveau parcours sous-officier, les évolutions politiques conçues par la SDEP continueront d'adapter les parcours professionnels des officiers, des sous-officiers et des militaires du rang pour satisfaire les besoins en compétences exprimés par les employeurs.



C. La diversification des viviers et le lien avec la société civile

La nécessité pour un pays d'avoir une armée qui reflète la société dont elle est l'émanation, est un enjeu identifié au meilleur niveau par la direction des ressources humaines. Mais obtenir ce reflet de la diversité au sein de chacune des catégories demande un effort supplémentaire.

Pour les ressources humaines de l'armée de Terre, il ne s'agit pas de mettre en place des quotas au recrutement ou dans les concours qui favorisent la promotion interne, mais de mener deux actions complémentaires :

- d'une part, chasser les freins structurels qui perdurent dans ce domaine ;
- d'autre part, mener une politique volontariste dans le champ de la mixité, plus particulièrement pour ce qui concerne l'encadrement supérieur.



Les efforts menés au cours des dernières années ont été considérables et sanctionnés par l'acquisition du label « égalité professionnelle entre les femmes et les hommes » : suppression des limites d'âge aux concours, report de candidatures, etc.



En 2021, l'armée de Terre est candidate à l'obtention du label " Alliance " qui correspond à la double certification « égalité professionnelle » et « diversité ». Le label diversité sera obtenu sur un périmètre pilote comprenant notamment les Écoles de Saint-Cyr Coëtquidan.

L'armée de Terre a par ailleurs réalisé la totalité des effectifs de la réserve qui lui étaient ouverts. Outre son intérêt opérationnel, la réserve constitue un relais fort et indispensable avec la société civile. Les actions menées en faveur de l'ambition opérationnelle que lui a donné le chef d'état-major de l'armée de Terre, visent à assurer

une continuité entre l'engagement de l'active et celui des hommes et des femmes qui décident de consacrer de leur temps personnel au métier des armes.

L'ambition 2021 est de mettre en place le modèle RH pérenne qui fournira aux employeurs la ressource nécessaire à la réalisation de leur contrat opérationnel.

¹ Référentiel en organisation

² Niveau fonctionnel, NF2 sergent-chef et sergent, NF3a adjudant et sergent-chef, NF3b major et adjudant-chef.

D. L'accompagnement des blessés et des familles

À la suite du 13^e rapport du Haut comité d'évaluation de la condition militaire (HCECM) et d'un rapport d'information de l'Assemblée nationale, l'année 2020 a été particulièrement favorable à la cause des blessés.

Après l'identification des besoins d'amélioration de la condition du blessé, les premières réponses ont été apportées, illustrées par trois projets majeurs :



- le projet interarmées ATHOS, lancé à l'initiative de l'armée de Terre dans l'axe 2 du plan d'action ministériel 2019-2022. « Contribuer au rétablissement et favoriser une meilleure réhabilitation des militaires blessés ». Il s'agit d'un dispositif de réhabilitation psychosociale conduit en collaboration avec le service de santé des Armées, l'action sociale des armées et Défense Mobilité ;
- ce dispositif, dont le document cadre a été rédigé par la SDEP, vient compléter les structures existantes ;
- le guide « suivre un combattant blessé dans les 180 premiers jours de la blessure », rédigé par la cellule d'aide aux blessés de l'armée de Terre

(CABAT), qui apporte un appui aux acteurs de terrain, notamment les chefs de bureaux environnement humain pour les aider à accompagner dans la durée leurs camarades blessés ;

- l'adoption du décret n°2020-1678 du 23 décembre 2020 qui permet d'assimiler, sous certaines conditions, les activités de réinsertion sociale et professionnelle et de reconversion à des activités de service, ce qui donne au blessé une protection juridique.



ATHOS est un projet qui s'inscrit dans une approche globale de la prise en charge et du suivi du militaire blessé psychique.

C'est une offre complémentaire pour permettre aux militaires blessés psychiques de se relever, dans un environnement non médicalisé, combinant accompagnement psychosocial, projet de vie et reprise d'activités.

Il constitue un programme de réhabilitation adapté à la singularité du militaire et de son environnement.

Il repose sur un principe fondamental : placer le blessé au centre de son parcours et de sa reconstruction et se décline selon quatre axes : le volontariat du blessé, la cogestion de la maison, la progressivité du programme et sa personnalisation.

Le programme est décliné dans un document cadre et porte sur cinq domaines d'activité : la vie relationnelle affective et familiale, le bien-être, la place de la personne actrice et citoyenne, l'administration et la gestion de la vie quotidienne et courante, l'emploi et les activités.



III. Répondre aux enjeux de la RH SCORPION

A. Adaptation de l'enseignement militaire supérieur

La SDEP a conduit en 2020 pour l'armée de Terre une refonte du concours de l'école de guerre.



Prenant en compte les recommandations du plan mixité et la recherche d'une meilleure conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale, la SDEP a travaillé à lever les freins structurels limitant la présentation du concours : la limite d'âge, le choix du millésime d'épreuves et le choix de l'année de mise en formation. Dans un effort permanent de cohérence, elle a également conduit une rénovation de l'épreuve de synthèse qui suit la forme enseignée à l'école d'état-major et pratiquée quotidiennement en administration centrale.

Participant activement aux travaux de rédaction de la politique interarmées de l'enseignement militaire supérieur, la SDEP a coordonné les efforts des différents commandements pour repreciser les attentes de l'armée de Terre concernant l'école de guerre interarmées. Elle s'est appuyée sur le CDEC pour construire un continuum de formation cohérent et éliminer toute redondance dans la formation, en vue de forger un système d'enseignement militaire supérieur (EMS) Terre performant et complémentaire avec l'enseignement interarmées pour une seule finalité : la victoire dans les opérations militaires françaises. La qualité de la formation de nos officiers supérieurs est remarquable et s'illustre par un volume de publications en constante augmentation qui posent les fondements de l'excellence académique en matière de polémologie ou « *war studies* » qu'ambitionne le chef d'état-major des armées.



B. Le parcours des officiers diplômés technique et les temps de responsabilité valorisés

Afin de répondre aux besoins en compétences supérieures de l'armée de Terre SCORPION, de valoriser l'exercice des responsabilités à la hauteur de leur exigence et de rendre plus attractive la 2^e partie de carrière des lieutenants-colonels, le chef d'état-major de l'armée de Terre a décidé en 2020 une réforme de fond du parcours des officiers diplômés qui prendra effet à l'été 2022.

Les nouveaux parcours ont été élaborés selon les principes de lisibilité, d'attractivité et de différenciation. L'idée est bien de peser les postes à l'aune des exigences pour les tenir et de mettre en place les étapes, les formations et les valorisations pour y parvenir. L'obtention du diplôme technique doit être valorisée, tout comme certains postes particulièrement exposés comme la fonction de commandant en second dans un régiment.

Parcours TC/TRV1

Les officiers diplômés aux plus fortes aptitudes ont vocation à exercer, en 2^e ou 3^e poste de LCL, un temps de commandement ou un TRV de 1^{er} niveau (TRV1). Une telle orientation engage l'officier sur un parcours plus exigeant (niveau de responsabilités et mobilité associée). Ces parcours sont valorisés par l'attribution du brevet tardif avant la fin du TC/TRV1, ainsi que du 1^{er} échelon exceptionnel, voire du second pour les meilleurs dossiers.

Parcours TRV2

Les officiers diplômés non retenus pour un TRV1 ont vocation à exercer, durant leur temps de LCL, au moins un TRV de 2^e niveau (TRV2). Un TRV2 en 1^{er} poste de LCL ne ferme pas l'accès aux TC/TRV1. Les parcours TRV2 seront valorisés par l'attribution du 1^{er} échelon exceptionnel avant le départ de l'institution et, pour les meilleurs (15%), par l'attribution du brevet tardif, dans un créneau postérieur à celui des TC/TRV1.

POINTS D'ATTENTION :

L'attractivité des diplômes techniques (DT) sera préservée : priorisation à l'avancement, à l'accès à la classe fonctionnelle A+, à l'accès aux TRV1, à la PLS5 (prime de lien au service 5). Celle des postes de commandant en second sera renforcée : reconnaissance systématique comme TRV2, bascule possible sur un parcours TC/TRV1, priorisation à l'accès au brevet tardif parmi les parcours TRV2.

C. Le parcours des sous-officiers

Les sous-officiers forment la colonne vertébrale des unités de l'armée de Terre. Ils doivent combiner, tout au long de leur parcours, des compétences techniques, tactiques et de commandement supérieures. Dans le cadre de la mutation capacitaire vers SCORPION, l'armée de Terre a repensé les cursus et les contenus des formations.

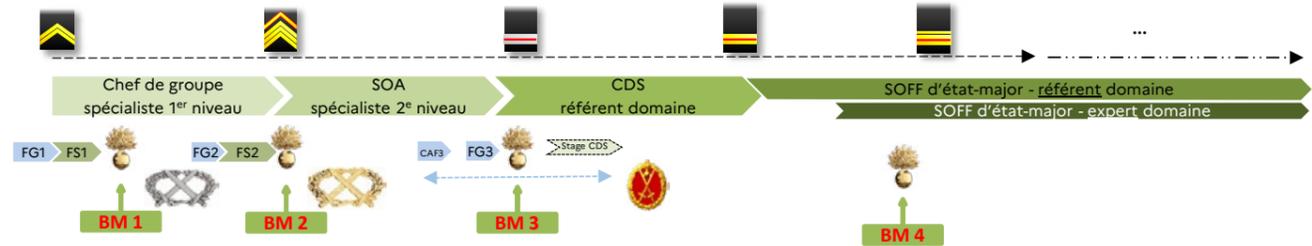
SOUS-OFFICIER DE L'ARMÉE DE TERRE		
CHEF	CADRE	SPECIALISTES
Esprit guerrier Force morale Chef de groupe Instructeur Educateur Initiative Autonomie	Discipline Fierté état militaire Sens de la mission Adhésion valeurs Culture militaire	Maîtrise missions communes de l'armée de Terre Procédés d'exécution Fondamentaux Souci équipements Ouvert aux apports de la technologie

Le nouveau parcours sous-officier est guidé par trois grands principes (lisibilité, souplesse et considération) et répond à 2 objectifs majeurs :

- 1^{er} objectif : rééquilibrer le modèle RH en comblant le déficit BSTAT par une ressource qualifiée, apte à servir les matériels SCORPION ;
- 2^e objectif : offrir aux sous-officiers, quelle que soit leur spécialité ou leur unité d'appartenance, un parcours professionnel cohérent, lisible, valorisant et attractif. Il veut donc répondre à certaines de leurs attentes et favoriser ainsi l'épanouissement professionnel et, de fait, la fidélisation.

Le parcours associe les grades, les responsabilités, les qualifications, la rémunération et les primes à quatre moments charnières du cursus du sous-officier. Ainsi, après avoir réussi le brevet militaire de 2^e niveau (BM2), un sous-officier peut accéder à l'échelle 4 de solde et au grade de sergent-chef. Il peut également accéder au statut de carrière.

Validé dans ses principes en 2020, il sera mis en œuvre à compter de 2022.

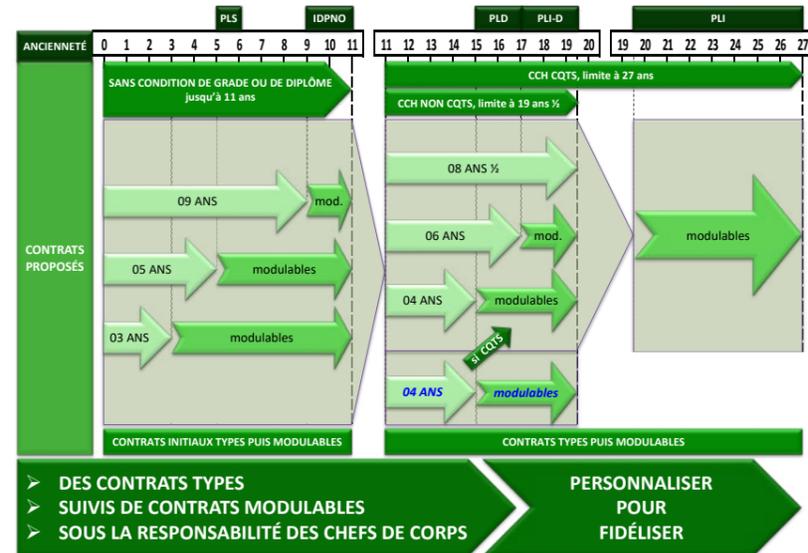


D. L'adaptation du parcours RH des militaires du rang

Confrontée au défi d'assurer la montée en compétences des MDR recrutés en quantité depuis 2015, l'armée de Terre a modifié son offre de contrat et travaille à l'adaptation des parcours. Le contrat-type passe ainsi de 5 à 9 ans en 2021 et s'aligne sur la durée proposée aux candidats sous-officiers. Deux autres contrats sont proposés d'une durée respective de 5 et 3 ans. Les contrats de 2, 8 et 10 ans ne seront plus proposés.

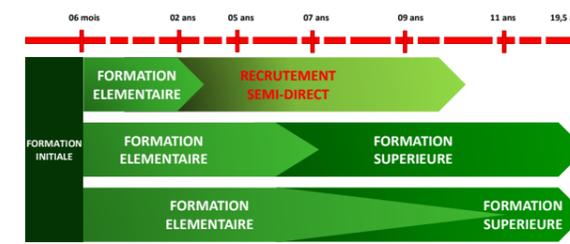
Le nouveau contrat-type de 9 ans permet de couvrir d'emblée l'ancienneté moyenne de service de 7 ans définie par le modèle. Pour préserver l'attractivité du contrat, les modalités de résiliation et de modification de la durée de celui-ci ont été assouplies.

L'échelonnement des contrats



Afin de rationaliser la charge d'encadrement et de formation, il a été décidé d'étaler dans le temps la formation initiale afin d'en assouplir l'usage et d'alléger la charge des régiments en « réservant » l'effort au profit de ceux qui restent. À cette fin, la FGI est raccourcie et certains modules s'effectueront plus tard dans le parcours, à une échéance où la ressource est plus stable, permettant de mieux rentabiliser l'effort de formation. À de rares exceptions près, la formation des MDR restera dans la main du chef de corps, tout en se situant sur des créneaux plus ou moins étendus en fonction du potentiel et de la maturité de chacun. Elle se déroulera au fur et à mesure que le jeune

Personnalisation des parcours



E. Les enjeux de la RH personnel civil

Le défi de l'armée de Terre se traduit par un renouvellement du personnel civil (PC) consécutif aux nombreux départs et par une évolution des profils et des compétences à recruter. Il se caractérise par un effort continu de conquête des effectifs et des compétences, partagé avec l'ensemble des employeurs du ministère des Armées, qui doit être relevé conjointement avec la DRH-MD. Dans ce contexte, l'objectif 2020 a été de continuer à satisfaire les besoins en recrutement dans tous les domaines d'emploi avec un effort particulier sur le volet RH du plan de transformation MCO-T 2025.

Les autres priorités de l'employeur Terre sont les besoins du maintien en condition opérationnelle des matériels aéronautiques, ceux du centre expert ressources humaines et de la solde (CERHS) et les domaines de la prévention et de la qualité. En 2020, 360 agents ont été recrutés.

L'année 2020 s'est aussi caractérisée par la mise en œuvre au MINARM des dispositions de la loi de transformation de la fonction publique qui comprennent la mise en place des lignes directrices de gestion et l'élargissement des possibilités de recrutement des agents sous contrat.

engagé murira dans son emploi et selon ses aptitudes à tenir un poste de niveau supérieur. Ainsi, trois parcours aux rythmes différents se dessinent :

- parcours court (vocation « recrutement semi-direct »), avec une concentration de la formation (FGI et FGE) avant 3 ans de services ;
- parcours moyen (vocation « chef d'équipe »), avec un étalement de la formation élémentaire jusqu'à 7 ans de services ;
- parcours long (vocation « préservation de la ressource »), avec un étalement de la formation élémentaire jusqu'à 11 ans de services.

Ces évolutions visent à permettre au chef de corps de disposer de militaires du rang liés en service sur une plus longue période, pour lesquels une véritable personnalisation des parcours devient possible. L'enjeu majeur est d'accroître la maturité opérationnelle et le niveau d'expertise des militaires du rang pour préparer l'armée de Terre aux conflits de haute intensité.

Les lignes directrices de gestion (LDG)

Les LDG d'avancement mettent fin au dialogue avec les représentants des personnels de chaque corps dans le cadre des commissions administratives paritaires (CAP) et constituent le document de référence en matière d'avancement et de promotion pour les gestionnaires RH, les autorités hiérarchiques, les agents ainsi que leurs représentants. Les LDG mobilité : elles favorisent la mobilité du personnel civil, en répondant aux besoins des employeurs, en prenant en compte le critère de la compétence et en renforçant la transparence et l'équité entre les agents. Elle vise une plus grande responsabilisation des acteurs. La priorité est donnée à la mobilité fonctionnelle.



Les recrutements d'agents sous contrat (ASC)

Lorsque le recrutement d'un fonctionnaire ne peut aboutir, l'employeur a la possibilité de recruter un ASC de niveau A-B-C sur des emplois permanents équivalents pour une durée de 3 ans renouvelable une fois. Au ministère des armées (MINARM), ce mode de pourvoi est utilisé pour la filière technique pour les métiers en tension et/ou des bassins d'emploi peu attractifs.

2 RECRUTER

« Innovation, adaptation, investissement collectif : en ambiance COVID, la sous-direction recrutement (SDR) a gardé l'initiative pour recruter les soldats dont l'armée de Terre a besoin. »



Pour l'année 2020, le premier objectif donné à la sous-direction recrutement était d'attirer dans les rangs de l'armée de Terre 16 000 hommes et femmes (hors Légion étrangère), ce qui constituait un nouveau pic historique depuis la remontée en puissance des effectifs de 2016. Le deuxième objectif était d'améliorer les taux de sélection au recrutement, d'où la nécessité d'attirer plus de candidats de meilleure qualité.

Le rôle du recruteur peut se résumer en 3 étapes :

- donner l'idée ;
- donner l'envie ;
- accompagner.

Donner l'idée : le marketing du recrutement a été entièrement repensé, il s'appuie désormais sur des campagnes d'affichage et des visuels immersifs, montrant la réalité du métier de soldat.

Donner l'envie : le candidat peut s'adresser directement à des ambassadeurs servant au sein des unités de l'armée de Terre ; une manœuvre globale vise à mieux intervenir au sein de l'enseignement supérieur, afin d'attirer plus de profils officiers et sous-officiers.

Accompagner : le candidat devient acteur de son parcours de recrutement. Il est coaché par un seul conseiller en recrutement, qui va le suivre pendant toute la durée de son parcours et l'accompagner jusqu'au portail de son unité. L'évaluation est également modernisée, ainsi que le suivi de la fidélisation. Le futur système d'information SPARTA, bientôt en phase en développement, permettra à terme un meilleur accompagnement du candidat.

Malgré les contraintes de la crise sanitaire, notamment l'arrêt brutal de toute activité en mars et avril 2020, les résultats obtenus au 2nd semestre 2020 sont particulièrement encourageants, avec un nombre important d'ouverture de dossiers, et surtout, pour la première fois depuis 5 ans, une légère amélioration des taux de sélection.

Notre raison d'être reste la capacité opérationnelle des unités de l'armée de Terre.

Mieux recruter, pour mieux former !

Général de brigade Rémi SEIGLE
sous-directeur du recrutement

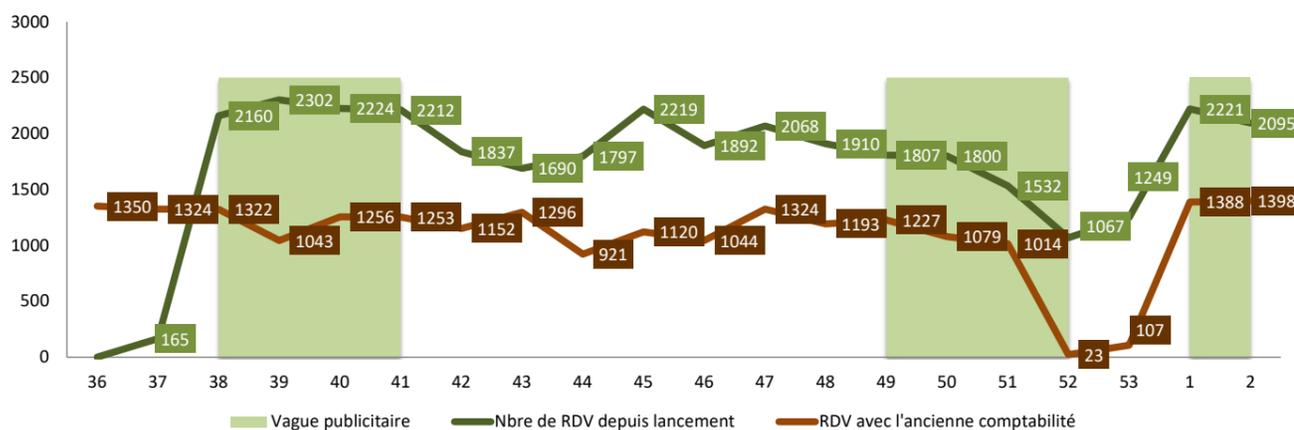
I. Le marketing de recrutement

L'effort de l'année 2020 s'est porté sur la conception de la nouvelle campagne de recrutement 2020-2023, avec le déploiement d'un nouveau site Internet SENGAGER.FR et le lancement d'une nouvelle stratégie marketing le 13 septembre 2020.

A. Une nouvelle plateforme performante

Fondée sur le concept innovant d'*atomic advertising*, la nouvelle stratégie retenue vise à **améliorer sensiblement la qualité des candidats qui se présentent dans les CIRFA**. Elle repose notamment sur un ciblage bien plus fin des actions média, tirant pleinement partie de l'utilisation de la donnée numérique. Enfin, les indicateurs de performance ont été revus : le « contact initial » avec les jeunes candidats se matérialise désormais par une **prise de rendez-vous directe, en ligne**, avec le CIRFA le plus proche de leur domicile.

La courbe marron rend compte des rendez-vous effectifs honorés en CIRFA, avec l'ancienne comptabilité. En vert apparaissent les rendez-vous désormais pris en ligne. Cet indicateur de performance est plus fiable et facilite grandement le travail des conseillers en recrutement.



Cette nouvelle stratégie vise aussi à mieux informer les candidats sur la réalité de la vie de soldat, avec des visuels plus immersifs, témoignant de la diversité de l'armée de Terre et des métiers proposés.

20 affiches et autant de spots vidéos ont déjà été produits, pour une cible finale de 50 affiches et 80 spots sur l'ensemble du marché de la nouvelle campagne.

Une **communication omniprésente sur les réseaux sociaux**, avec des messages adaptés aux différentes audiences, pour démultiplier le taux de pénétration de nos messages.

<p>Facebook Abonnés : 635k/janvier 2021 (+ 24k/janvier 2020) Publications : 275 [255 (organique) + 20 (paid)] Minutes vues : 728 440</p>	<p>Instagram Abonnés : 98k/janvier 2021 Publications : 200 stories (700 écrans), 240 photos, 15 vidéos, 24 carrousels, 4 IGTV</p>	<p>Twitter Abonnés : 16,6k/janvier 2021 (+ 500 en 2020) Tweets : 171 Mentions : 2 925</p>
<p>YouTube Abonnés : 65k/janvier 2021 (+10,5k/janvier 2020) Publications : 48 Vues : 9,4 M</p>	<p>LinkedIn Abonnés : 56k/janvier 2021 (+ 17,7k en 2020) Publications : 52 Vues de pages : 12,5k/janvier 2021 (8k/janvier 2020)</p>	

B. Les ambassadeurs du recrutement

« Celui qui parle le mieux d'un métier, c'est celui qui le vit. »

Des plateformes d'ambassadeurs de l'armée de Terre particulièrement pertinentes pour appuyer le discours d'une armée de Terre employeur de référence. Accessible depuis s'engager.fr, la plateforme conversationnelle du recrutement permet un dialogue direct entre les jeunes et des militaires :

38

soldats issus des forces répondent par écrit aux questions des jeunes intéressés par les parcours professionnels de l'armée de Terre

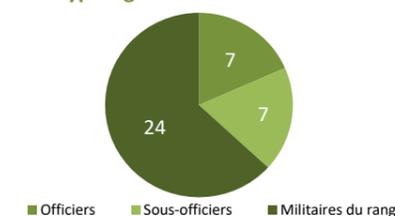
1 an après sa mise en ligne, la plateforme connaît un taux de fréquentation remarquable

Les statistiques 2020

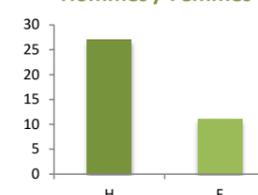
4 567

questions / réponses

Typologie des ambassadeurs



Hommes / Femmes



134 744
jeunes connectés

582 828
pages vues

Les ambassadeurs se démarquent par l'attractivité de leur profil

Sergent-chef Damien
Chef de groupe maître de chien

SCORE 7266 | NBR DE VUES DU PROFIL 8 012 | QUESTIONS RECUES 199 | RÉPONSES DONNÉES 203

Adjudant Eva
Infirmière militaire

SCORE 1746 | NBR DE VUES DU PROFIL 12 401 | QUESTIONS RECUES 186 | RÉPONSES DONNÉES 108

Capitaine Lucky
Pilote d'hélicoptère des forces spéciales

SCORE 1534 | NBR DE VUES DU PROFIL 12 478 | QUESTIONS RECUES 121 | RÉPONSES DONNÉES 117

23
spécialités représentées

Plateforme à destination des étudiants

20 Officiers réalisent des entretiens téléphoniques ou des visioconférences avec des étudiants intéressés par leur parcours ou leur spécialité

Lancée en novembre 2020, notre communauté d'ambassadeurs se classe 1^{re} de toutes les communautés d'entreprises présentes sur My Job Glasses en taux de réponse aux messages des étudiants et 2nde dans sa capacité à transformer des messages en entretiens.

Les statistiques de nov. & déc. 2020

77
entretiens effectués

48
étudiants se projettent dans un parcours dans l'armée de Terre

II. Le recrutement

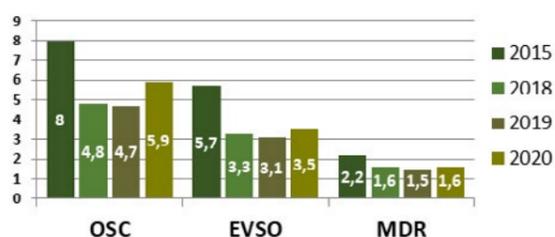
A. La brigade de recrutement

2020 : un recrutement toujours conséquent dans un contexte hors norme

En 2020 la brigade du recrutement a recruté près de 14 000 militaires de tous grades, alors que les CIRFA et les départements d'évaluation sont restés fermés deux mois durant le confinement. Mais grâce au maintien du lien avec les candidats par d'autres moyens (téléphone, internet, réseaux sociaux, constitution des dossiers à distance), les dossiers ont été ouverts et exploités dès la fin du confinement. Cette réactivité, cette adaptation permanente aux circonstances et au contexte ont été des facteurs clés de succès.



Évolution des taux de sélection



À partir du mois de juin, les CIRFA ont ouvert chaque mois davantage de dossiers que l'année précédente. Il a ainsi été possible d'atteindre l'objectif de recrutement des officiers et des sous-officiers (450 et 1 450), tandis que le déficit en recrutement des EVAT n'a été que de 13 % (10 770 pour un objectif initial de 12 400). Il faut noter que pour la 1^{re} fois depuis 2015, le taux de sélection de toutes les catégories de personnel remonte.

Pour répondre au principe de « proximité humaine » avec les candidats, en métropole comme en outre-mer, la brigade de recrutement s'organise autour de trois niveaux de commandement : un état-major central (sous-direction recrutement à Vincennes) ; 5 régiments (les groupements de recrutement et de sélection – GRS) et 105 Centres d'information et de recrutement des forces armées (CIRFA) répartis sur tout le territoire (dont 7 outre-mer). Ces derniers sont subordonnés aux GRS.



B. A la conquête de l'enseignement supérieur

La « Task Force Enseignement supérieur » (TFES) a été mise en place en septembre 2019 avec pour mission de mieux recruter au sein de l'enseignement supérieur et de donner envie à un nombre croissant de jeunes étudiants de rejoindre l'armée de Terre. Il s'agit donc d'élargir le vivier de candidats au recrutement officier et sous-officier, notamment dans les trois domaines en tension que sont l'ALAT, la maintenance et le domaine des systèmes d'information et de communication.

La TFES a contribué fin 2020 à la signature d'accords-cadres entre la DRHAT et la conférence des grandes écoles (CGE), la conférence des présidents d'universités (CPU) et la conférence des directeurs d'écoles françaises d'ingénieurs (CDEFI). Ces accords-cadres ont vocation à être déclinés en conventions locales d'application notamment par les cinq groupements de recrutement et de sélection (GRS), afin que les CIRFA puissent présenter l'offre RH de l'armée de Terre au sein de ces écoles et universités.



La TFES a développé d'une part un réseau dense et structuré au sein des armées, dans la chaîne du recrutement, avec les cellules rayonnement des sept zones de défense et de sécurité, le commandement du territoire national (COM-TN), le pôle rayonnement de l'armée de Terre (PRAT), les pilotes des domaines en tension (ALAT, maintenance et SIC), les réservistes citoyens et les jeunes IHEDN. D'autre part, la TFES a noué des relations étroites avec des organismes civils liés au monde de l'enseignement supérieur comme les référents défense des grandes écoles et des universités ou l'association des professeurs de préparation aux écoles de commerce (APHEC).



III. Les concours 2020 en situation de crise sanitaire

En dépit du contexte sanitaire lié à la crise COVID, les huit concours et examens annuels ont été maintenus quelle que soit la filière (à dominante scientifique, économique ou relations internationales), la voie d'accès selon le statut (COA ou CTA) ou le type de passation (sur épreuves ou sur titres) :

- École de guerre (EDG)
- Diplôme technique (DT)
- Écoles de Saint-Cyr Coëtquidan (ESCC)
- École militaire inter armes (EMIA)
- Officiers des domaines de spécialités (ODS)
- Chefs de musique de 2^e classe
- Épreuves de sélection professionnelle (ESP)
- Diplôme militaire supérieur (DMS)



In fine ces concours et examens ont représenté en 2020 : 4 153 candidats inscrits, 3 883 ayant composé, 2 099 admissibles, 945 lauréats, ainsi que 850 membres des différents jurys. Par rapport à 2019, et ce malgré la crise COVID, tous les chiffres concernant le volume des candidats aux différentes étapes du processus de sélection sont en augmentation.

Afin de faire face à la pandémie apparue soudainement, l'organisation de certains concours a été modifiée à des degrés divers. Des épreuves ont été suspendues et reportées ou simplement supprimées notamment les épreuves orales académiques des cinq concours de l'ESM voie

CPGE. Par ailleurs, toutes les épreuves sportives ont été allégées et adaptées aux contraintes sanitaires.

Si le recours à la visioconférence pour les épreuves orales des candidats outre-mer et étranger (OME) était clairement envisagé en cas d'interdiction de déplacement vers la métropole, son emploi effectif est resté très marginal.

La souplesse et la réactivité des différents acteurs des concours ont permis de les adapter aux circonstances, tout en garantissant la fiabilité des résultats et la robustesse juridique des processus de sélection mis en œuvre.

IV. Les études, les évaluations et le soutien

A. La modernisation des vecteurs du recrutement

En 2019, dans le cadre de la manœuvre globale de modernisation du recrutement, l'armée de Terre a contractualisé l'achat en trois tranches de 32 camionnettes de recrutement (dont 5 pour la Légion étrangère). Une première tranche de 10 camionnettes a été livrée fin 2020. Le reliquat sera livré fin 2021.



B. La modernisation des emprises du recrutement



Dans le cadre de la modernisation de l'image du recrutement de l'armée de Terre, l'année 2020 a été marquée par l'inauguration, le 15 octobre, des nouveaux locaux du

matiques figurent le CIRFA de Brive (livraison programmée en fin de 1^{er} semestre 2021) ; le CIRFA d'Aix-en-Provence qui doit s'installer au sein du lycée militaire (travaux en 2021) ; le CIRFA de Compiègne (livraison à l'été 2021) et le CIRFA de Paris qui s'installera à l'École Militaire en fin de 1^{er} semestre 2021, permettant ainsi le regroupement en un même lieu des bureaux de recrutement de l'armée de Terre, de la Marine nationale et de l'armée de l'Air et de l'Espace.

centre d'information et de recrutement des forces armées (CIRFA) de Toulouse et de l'avancée significative d'une dizaine de dossiers d'infrastructure. Parmi les plus emblé-

C. Système de parcours de recrutement des armées (SPARTA)

L'impérieuse nécessité pour les armées de disposer d'un système d'information du recrutement à la hauteur des outils dont disposent les recruteurs civils va se concrétiser prochainement, suite à la validation fin 2020 par les autorités de tutelle, du dossier préparatoire au développement de SPARTA. Ce projet doit permettre de mieux interagir avec les candidats et de recentrer les recruteurs sur leur cœur de métier en diminuant l'empreinte des gestes administratifs redondants.

À la conquête du projet

L'année 2020 a été une année réussie pour SPARTA puisque :

- une expérimentation de six mois a permis de confirmer la pertinence et le réalisme du projet ;
- la qualité des documents préparatoires au développement du projet (dont le CCTP) a permis de convaincre les autorités de tutelle à la fois en interne du ministère (SGA, DIRISI, DTPM, etc) et en externe (direction interministérielle du numérique) de la cohérence et de la soutenabilité du projet, officiellement validé fin 2020, avec une publication d'appel public à concurrence en janvier 2021. L'année 2021 sera consacrée au choix du prestataire puis au début du développement pour un déploiement prévu à l'automne 2022.

À la conquête des cœurs

Mobiliser tous les utilisateurs de la chaîne recrutement autour du projet constitue l'un des défis majeurs pour SPARTA. Aussi, une stratégie de conduite du changement a été développée en 2020 et sera progressivement déployée en 2021.

D. DEDALE

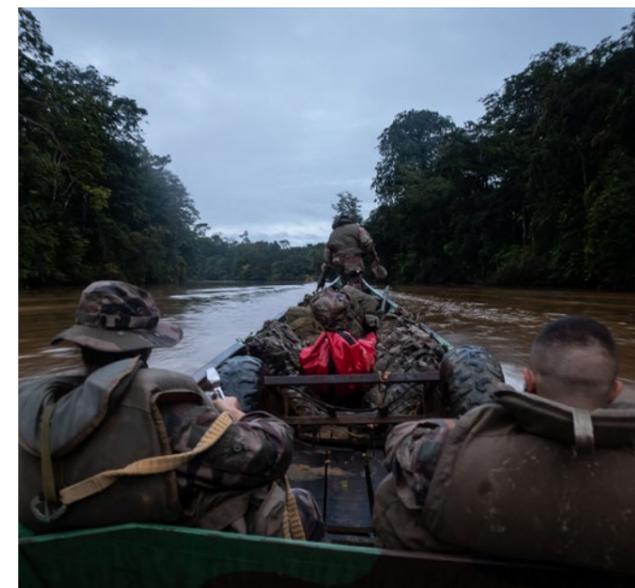
Fidéliser, c'est comprendre non seulement pourquoi nos soldats quittent l'institution, mais également pourquoi ils choisissent de rester. A cette fin, le dispositif DEDALE (DEterminants des Départs A l'Engagement) a été repensé en 2020 avec la mise en place de cinq nouveaux questionnaires permettant d'enrichir la collecte d'information. Il s'adresse désormais à 5 populations distinctes : les dénonçants, ceux qui résilient, les non-renouvelants, les renouvelants et les engagés ultérieurs. Chaque régiment peut désormais facilement suivre ses indicateurs de réussite dans la bataille de préservation des effectifs.

E. SSA et réforme des VEMI

Le temps de consultation médicale, le SSA a repensé et modernisé le parcours d'aptitude médicale initiale en densifiant la visite d'expertise médicale initiale (VEMI, qui se fait lors des évaluations des candidats en GRS) et en allégeant la visite d'incorporation remplacée par un entretien infirmier. Pour s'adapter à cette réforme, la SDR a mis en place une fiche de présentation en VEMI qui permet au SSA de se prononcer sur « l'employabilité » du candidat par rapport aux spécialités auxquelles le futur engagé se destine.

F. EVAL NG

L'Évaluation nouvelle génération (EVAL-NG) doit contribuer à améliorer en continu la qualité du recrutement. A cet effet, l'année 2020 a été consacrée à renforcer le dispositif d'appui en expertise psychologique au profit des recruteurs. Concrètement, il s'agit de permettre aux conseillers en recrutement de disposer de techniques d'entretien favorisant la création d'un lien de confiance vertueux avec le candidat tout au long de son parcours de recrutement. Cette connivence formalisée entre le recruteur et ses candidats doit faciliter leur transition identitaire depuis l'état de civil vers le statut de militaire (absorption du choc de militarité) tout en les amenant à concevoir leur engagement futur avec un réalisme approprié (intégration et compréhension de toutes les implications en termes de contraintes et sujétions).





3

GÉRER LES TALENTS DE L'ARMÉE DE TERRE

« Le haut encadrement militaire-Terre (HEM-T) incarne la vision de l'armée de Terre pour l'identification, l'accompagnement, la formation et la promotion du vivier des futurs responsables et très hautes autorités militaires issus de ses rangs. Il porte l'ambition d'une politique de gestion spécifique, d'orientation personnalisée et de suivi dans la durée des parcours professionnels de ses officiers généraux et de ses colonels. »



La gestion du haut encadrement militaire est une mission exigeante, passionnante mais également enthousiasmante. Car sa finalité est de fournir à l'armée de Terre et aux armées les chefs qui contribuent directement au succès des armes de la France, de Bamako avec Barkhane à Calais dans le cadre de l'opération Sentinelle. La gestion du haut encadrement militaire est un travail d'équipe, tant au sein de la DRHAT grâce à la synergie qui anime la cellule HEM-T, le bureau état-major (SDG/BEM) et le bureau des politiques RH (SDEP/BPRH), que vers l'extérieur par le lien étroit établi avec les douze pilotes de domaine du HEM-T, les employeurs et bien entendu la population des colonels et des officiers généraux.

Quatre mots décrivent le HEM-T : transparence qui est donnée sur les perspectives de carrière, cohérence de parcours individualisés permettant de répondre aux besoins de l'Institution, attention égale

portée à chacun quels que soient son profil et le stade de sa carrière et continuité dans la connaissance et le suivi individuel depuis la sortie de l'Ecole de guerre jusqu'à la fin du service actif.

Enfin, chaque colonel et officier général bénéficie de la totale disponibilité de toute l'équipe du HEM-T, d'une écoute empreinte d'humilité devant les expériences diverses et de la plus grande franchise dans nos orientations, tant vers les intéressés que vers le DRHAT et le CEMAT.

Cela s'est traduit en 2020 par l'orientation de 193 officiers brevetés et officiers généraux, ainsi que la mise en œuvre de plus de 70 formations du HEM-T, venant compléter celles déjà dispensées dans les armées, afin de renforcer une expertise dans une logique métier (relations internationales, capacitaire...) ou d'accompagner le développement personnel des intéressés (coaching, art oratoire, management...).

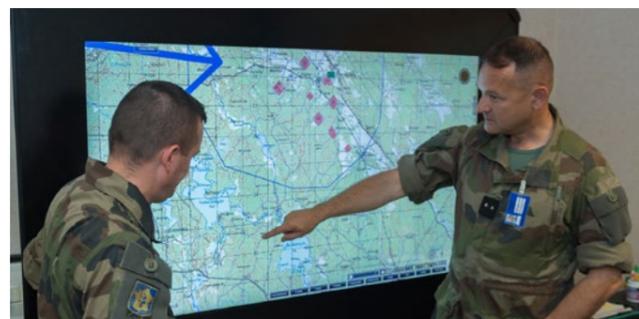
Général de division Thierry COLLOGNAT
officier général gestionnaire du haut encadrement militaire

Au soir de la bataille de Wagram le 6 juillet 1809, Napoléon 1^{er} apprenant la mort du général Lasalle dira :

« Il me suffit d'une signature pour faire un préfet, ce n'est pas trop de vingt ans pour faire un Lasalle. »

I. Une population atypique et précieuse

L'expression « talent » est empruntée au monde civil des ressources humaines pour désigner les cadres dirigeants et hauts responsables. Le haut encadrement militaire de l'armée de Terre (HEM-T), qui comprend 170 officiers généraux et 900 colonels, conserve néanmoins sa singularité militaire.



La population du HEM-T est formée, évaluée, sélectionnée et bâtit son expérience pendant plus de vingt ans de carrière. L'armée de Terre construit ainsi ses « talents », qui acquièrent compétence et légitimité. Elle est d'autant plus attentive à conserver cette ressource indispensable et précieuse qu'un recrutement externe de haut niveau, s'il est courant dans le civil, n'est pas concevable pour des militaires.

Le HEM-T a ainsi été conçu pour apporter transparence et lisibilité aux perspectives de carrière des colonels et des officiers généraux, leur offrant l'opportunité de participer activement à la construction de leur parcours professionnel. Une attention toute particulière est donc portée à la fidélisation des colonels et des officiers généraux.

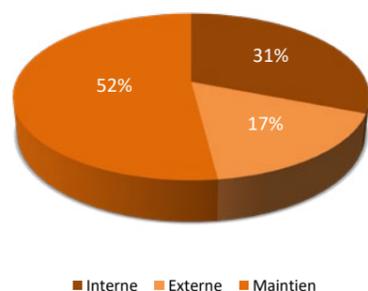
II. Accompagner la co-construction de parcours individualisés

A. Gestion du HEM-T, précurseur de la NG3

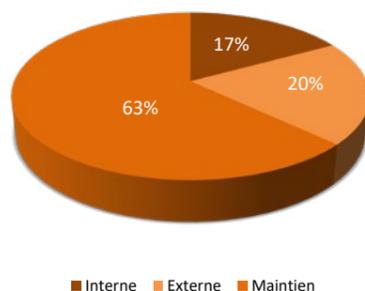
Précurseur de la nouvelle gestion à 3 (NG3), aujourd'hui généralisée à l'ensemble de l'armée de Terre, le haut encadrement militaire-Terre a mis en œuvre dès sa création en 2016 un mode de gestion collaboratif associant le commandement, le gestionnaire, le pilote de domaine du HEM-T (PILDOM) et le militaire lui-même. Ainsi mise en œuvre, la gestion individuelle, assurée pour les colonels par le bureau état-major de la sous-direction

gestion (BEM) et pour les officiers généraux directement par l'OG HEM-T, permet à la population du HEM-T de participer à la construction de son parcours professionnel dans le court terme de la mobilité. Cela correspond en 2020 à 81 officiers généraux mutés, dont 53 au sein de l'armée de Terre et à 330 colonels mutés dont 155 dans le périmètre de l'armée de Terre.

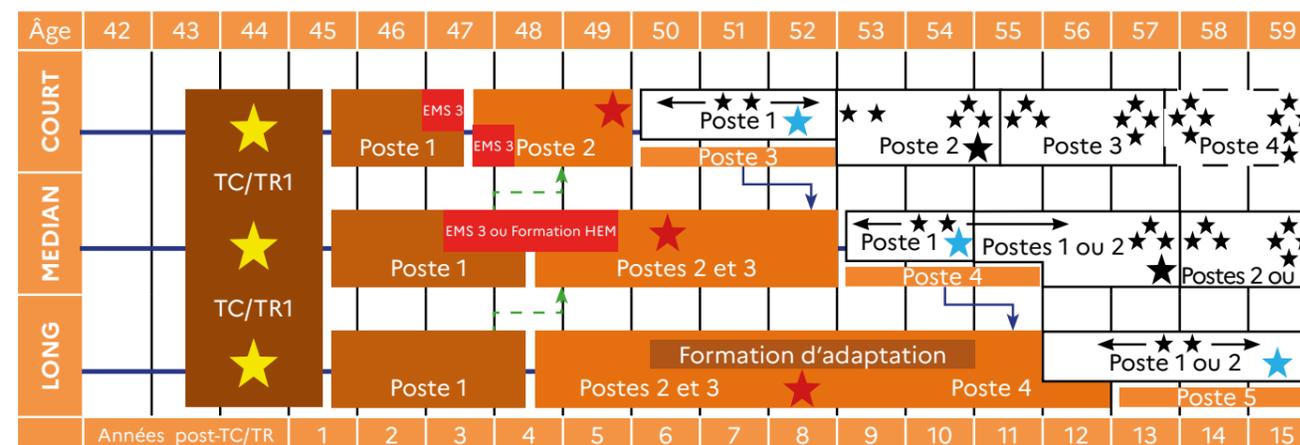
Mobilité des officiers généraux



Mobilité des colonels



B. L'orientation



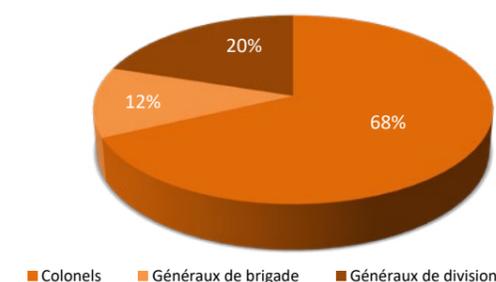
Colonels : EC1 ★ et EC2 ★ / OGX : EC3 ★ et EC4 ★

Afin de donner de la visibilité dans le moyen voire dans le long terme, un processus d'orientation est intégré à la politique de gestion. Chaque colonel est reçu en entretien de carrière (EC) entre 2 et 4 fois en fonction de son parcours. Il sera systématiquement reçu 2 fois dans le grade de colonel (entretiens de carrière de 1^{er} et 2^e niveau – EC1 et EC2) et éventuellement une à deux fois lors de l'inscription à la liste d'aptitude dans la 1^{ère} section des officiers généraux (entretiens de carrière de 3^e et 4^e niveau – EC3 et EC4).

En 2020, l'officier général HEM-T a reçu 151 officiers en entretien individuel, dans le cadre d'entretiens d'orientation de carrière programmés (88 EC2, 30 EC3 et 18 préparations d'EC4), ou d'entretiens d'orientation de circonstance (15). 2020 a permis d'étendre le processus d'orientation, initialement conçu pour les colonels, à la population des officiers généraux avec la mise en place d'un dialogue spécifique pour les officiers généraux (DIALOGX).

Tant dans le cadre de sa mobilité que dans le processus d'orientation, la population du HEM-T dispose d'une politique et d'outils lui permettant d'être associée à la construction d'un parcours professionnel individuel et personnalisé.

151 entretiens de carrière



III. Développer les compétences et sélectionner les décideurs de demain

A. La formation

En s'inscrivant dans la continuité de l'enseignement militaire du 2^e degré (EMS2), l'École de guerre ou son équivalent dans un pays allié, les scolarités de l'enseignement militaire supérieur du 3^e degré (EMS3) poursuivent la formation d'une partie des colonels de l'armée de Terre. Ces auditeurs sont sélectionnés en fonction de leur potentiel, de leur parcours et de leurs expertises. La formation qu'ils reçoivent contribue à préparer les décideurs de demain. En 2020, ont été formés neuf colonels au sein du Centre des hautes études militaires (CHEM), trois au sein de la Session armement et économie de défense (SAED – scolarité spécifique pour le domaine capacitaire) de l'Institut des hautes études de la défense nationale (IHEDN), et trois au sein du Cycle des hautes études du ministère de l'intérieur (CHEMI – scolarité interministérielle). Certains colonels peuvent par ailleurs être sélectionnés pour suivre

une scolarité dispensée par des pays alliés et considérée comme équivalente à un EMS3. En 2020, un colonel a bénéficié d'une formation au sein de la *National Defense University* américaine, deux colonels en Grande-Bretagne au sein du *Royal College of Defense Studies* (RCDS) et du *Higher Command and Staff Course* (HCSC) et un colonel au sein de l'*Istituto Alti Studi per la Difesa* (IASD) en Italie. S'ajoutant à ces scolarités de l'EMS3 et aux formations qualifiantes déjà existantes dans les armées, le HEM-T a identifié un panel de formations, en interministériel ou dispensées dans le privé, permettant aux colonels de renforcer leurs compétences. Ces formations peuvent être spécifiques à un domaine du HEM-T (finances, capacitaire, relations internationales...) ou revêtir un caractère innovant (coaching, communication, art oratoire...).

B. L'évaluation et la sélection

Chaque année, le HEM-T met en œuvre une politique d'évaluation des colonels, en appui de la sélection menée par le Conseil supérieur de l'armée de Terre (CSAT) pour la nomination des officiers généraux.

Reposant sur l'analyse des potentiels, des expertises détenues qui déterminent le niveau d'employabilité, des qualités humaines et des aptitudes au commandement, la campagne d'évaluation des hauts potentiels (HP) permet d'affiner la connaissance du vivier des colonels dans une perspective de sélection.

Complétant le processus d'évaluation haut potentiel, ainsi que les dispositifs de la notation et de l'IRIS, une évaluation externe des colonels de l'armée de Terre est conduite pendant leur temps de commandement ou de responsabilité. En 2020, 76 colonels ont ainsi été évalués par un *assessment center*. Le philosophe Jean Bodin affirme « *qu'il n'est de richesse que d'hommes* ». La population du HEM-T confirme cette vision, elle est d'autant plus pertinente que sa population a acquis une expertise et une légitimité, construites pendant plus de 20 ans. Tant par respect pour la valeur humaine de ses hommes qui se sont pleinement consacrés à l'armée de Terre et à la défense de la France, que par le besoin impérieux de fidéliser une ressource indispensable, le HEM-T porte toute son attention sur les colonels et les officiers généraux et leur apporte transparence et cohérence dans la construction d'un parcours professionnel individualisé et épanouissant.



4

GÉRER LES FEMMES ET LES HOMMES DE L'ARMÉE DE TERRE

« La sous-direction gestion (SDG) met en œuvre la politique de gestion de l'armée de Terre, pour le personnel militaire qu'elle gère. Elle le fait avec cœur et pragmatisme, dans l'esprit de la nouvelle gestion à trois (NG3), cherchant toujours la meilleure adéquation possible entre les besoins des armées et les aspirations et contraintes personnelles des militaires, pour le bien commun. »

En 2020, dans le contexte difficile de crise de la COVID-19, la sous-direction gestion (SDG) s'est adaptée, faisant preuve de résilience pour poursuivre sa mission et être sur cible. Alors que s'expérimentait la mobilité modernisée, les objectifs du plan famille étaient inchangés et les conditions du plan annuel de mutation (PAM) concernant le service hors métropole (SHM) rendues bien plus complexes. Les bureaux de gestion ont adapté leur rythme et accompagné les formations dans leurs travaux initiaux, faisant face à une charge de dialogue exponentielle, marquée par la haute exigence de leurs interlocuteurs.

Au-delà de cette partie bien visible des travaux du PAM, la SDG a couvert à nouveau, de l'engagement à la reconversion, tous les aspects de la gestion du parcours professionnel des militaires d'active et de réserve dont elle a la charge. Elle a poursuivi sans relâche sa mission de gestion des flux RH, maintenant un dialogue resserré avec le niveau local et proposant des solutions pragmatiques pour fidéliser et renforcer les compétences, afin de contribuer à réduire les déficits des hauts de pyramide dont souffre notre armée de Terre.

Paradoxalement, si la gestion des ressources humaines de l'armée de Terre est entrée dans la modernité par les principes (nouvelle gestion à 3,



mobilité modernisée, ciblage pour les aides au départ...), les modalités de sa mise en œuvre sont datées, créant ainsi une forte vulnérabilité. La SDG s'est donc engagée en 2020 dans une réforme de fond, nécessaire et ambi-

tieuse, avec une double approche de simplification et d'automatisation. C'est ainsi qu'elle a entamé la modernisation de l'ensemble de ses processus et de ses outils, posant les bases, à travers sa réorganisation, d'une transformation numérique (TNUM) et d'une réelle simplification, à la hauteur des enjeux de la nouvelle gestion à 3 (NG3). Il s'agit de fluidifier et de fiabiliser les échanges d'information RH et de donner plus de temps au gestionnaire pour la conduite d'un dialogue de qualité, tout en facilitant le pilotage et le contrôle interne.

Le succès de la NG3 nécessite que la SDG développe, à travers cette réorganisation, deux capacités. D'une part, la capacité à informer les acteurs de cette NG3, au-delà des seuls spécialistes RH, en diffusant de façon adaptée des éléments clairs, lisibles et transparents sur les règles de gestion et les échéances. D'autre part, la capacité à gérer les compétences individuelles pour mieux les développer et les optimiser, au regard des besoins d'une armée du modèle SCORPION et dans un contexte de haute intensité.

Général de brigade Hubert LEGRAND
sous-directeur de la gestion du personnel

I. Accompagner le militaire, de l'incorporation à la reconversion

A. Anticiper : 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 en gestion, en termes quantitatifs et qualitatifs pour les officiers et sous-officiers, sur un cycle pluriannuel de six années.



Les tendances constatées apportent une vision prospective aux bureaux politiques chargés d'étudier les mesures RH correctives 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).

Chaque année, la SDG publie en juin/juillet les conclusions des travaux de GPEEC qui donnent un éclairage sur les choix de gestion et mesurent les effets des dispositions déjà prises, tout en approfondissant les réflexions sur celles à mettre en œuvre.

B. Orienter et réorienter

Chaque militaire a la possibilité de demander, au cours de sa carrière, à être réorienté pour accéder à de nouvelles fonctions. Ainsi en 2020, la SDG a étudié 232 dossiers pour les officiers, dont 217 ont été agréés, et 430 dossiers pour les sous-officiers, dont 331 ont été agréés. Les deux-tiers de ces agréments concernent les NF2 (sergents et sergents chefs non BSTAT) qui n'ont normalement pas vocation à être réorientés, ce qui illustre le dialogue de gestion croissant mis en place par la SDG.

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.

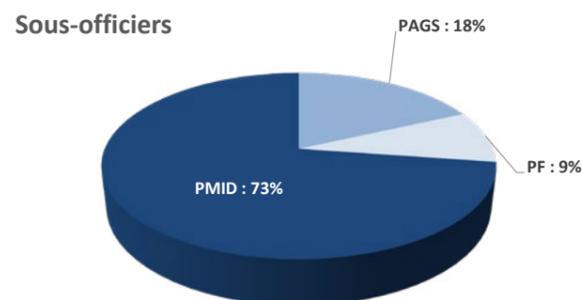
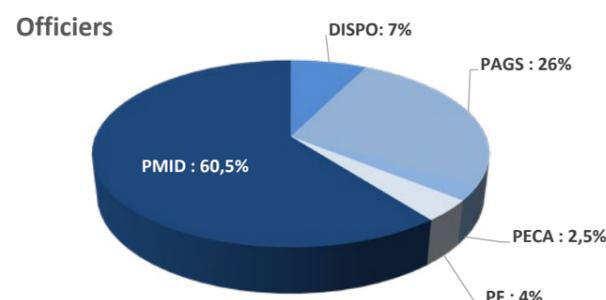
C. Accompagner les départs

Chaque année, l'armée de Terre voit partir environ 15 000 femmes et hommes avec une diversité de profils comprenant plus de 400 spécialités, 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 œuvre.

D. 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, plusieurs mesures ont été pérennisées en 2020, à savoir :

- la disponibilité rénovée des officiers (DISPO) ;
- la pension afférente au grade supérieur (PAGS) ;
- le pécule statutaire des officiers de carrière (PECA) ;
- la promotion fonctionnelle (PF) ;
- le pécule modulable d'incitation au départ (PMID).



E. 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 non qualifiante à un emploi, 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.

Bilan de reconversion 2020

Catégories	CR	CCRE	Mutation	Total	dont CCR
OFF	86	22	0	86	22
SOFF	619	42	81	624	118
MDR	1 818	19	242	1 568	511
Total	2 523	83	323	2 278	651

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.



F. 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 :

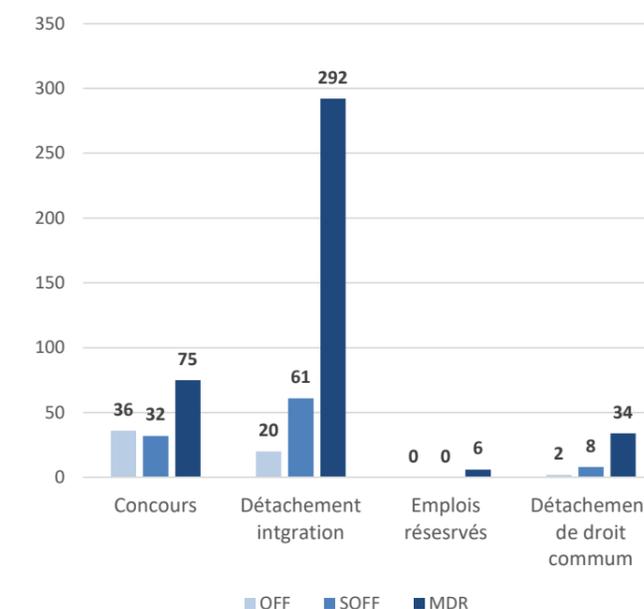
Article L. 4139-1 – Concours – Sous réserve d'avoir rendu compte préalablement de son inscription au concours, un militaire en activité pourra bénéficier d'un détachement d'une durée d'un an avec possibilité de maintien ou réintégration.

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 1er 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 se traduire à une intégration à l'issue (scolarité ENA, emplois fonctionnels FP...).

Bilan des détachements 2020



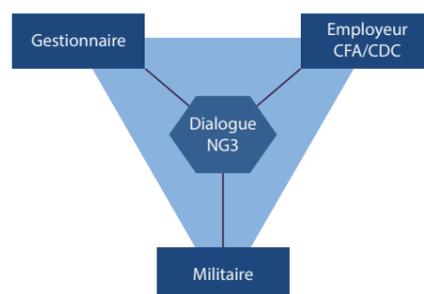
II. Expérimenter et consolider la mobilité modernisée

Renforçant la subsidiarité au profit du niveau local, tout en suscitant la proactivité en rendant chacun acteur de son propre parcours, la NG3 est une réponse adaptée aux évolutions sociologiques, en vue de concilier au mieux les aspirations individuelles et les besoins de l'institution militaire. Alors qu'elle entre progressivement dans les mœurs, elle doit être consolidée, tandis que se poursuit l'expérimentation de la mobilité modernisée qui en découle.

A. Description et outillage de la NG3

La NG3 associe, dans un dialogue continu, le militaire, son chef et son gestionnaire. Elle permet à chacun de se situer dans un parcours professionnel individuel et mis en permanence à jour.

C'est un véritable défi pour le gestionnaire qui doit consacrer un temps bien plus important au dialogue, tout en voyant son rôle évoluer, avec une charge nouvelle d'information et de conseil. Il ne pourra y faire face que s'il dispose d'outils adaptés et si chaque acteur est pénétré de son rôle, permettant ainsi le développement d'un véritable dialogue local, en toute connaissance des règles de gestion en vigueur, et débouchant sur une vision précise de parcours professionnels individuels. Au regard des enseignements tirés de la pratique actuelle de la NG3, une



formalisation de cette dernière est donc en cours. Il s'agit de préciser le rôle et les attributions de chacun, les principes et les règles du dialogue, et les outils existants et en cours de développement pour l'appuyer. C'est une véritable doctrine de la NG3, simple et à l'usage de chacun, qui est ainsi annoncée.

Les outils nécessaires correspondent à une véritable transformation numérique de la SDG. Il s'agit en effet de se doter progressivement, en capitalisant sur les outils existants (RH-Terre, AIDDA, le portail E-Concerto...), de capacités interactives permettant l'échange de données, l'envoi et le traitement automatisé de formulaires types (FUD, FORMOB, FOREMP, etc), d'outils de simulation et d'aide à la décision adaptés aux besoins de chacun des acteurs de la NG3.

B. Expérimentation de la mobilité modernisée

La conduite du plan annuel de mutation (PAM) et donc la bonne affectation du personnel, conditionne la tenue du contrat opérationnel de l'armée de Terre mais aussi la préparation de l'avenir. Dans ce cadre, la SDG a lancé en 2020 l'expérimentation de la mobilité modernisée du personnel militaire. L'objectif est de rendre la mobilité plus prévisible et acceptable, eu égard aux perspectives de parcours individuel du militaire et de ses contraintes familiales.

Il dispose pour cela d'un parcours de carrière et de mobilité de référence (PCMR), lié à son type de recrutement et à sa filière de spécialité. Il lui revient, avec l'aide de son chef et de son gestionnaire, de personnaliser ce PCMR en tenant compte de ses aspirations, de ses possibilités et des besoins et contraintes de l'institution.

Le PCMR prévoit la possibilité de servir, durant les deux tiers d'une vie militaire environ, au sein d'un bassin d'employabilité (BE) qui permet de stabiliser la famille en limitant autant que faire se peut la mobilité, au bénéfice de l'emploi du conjoint, de l'accès à la propriété, ou de la scolarité des enfants. Il prévoit aussi, dans des créneaux pré-identifiés, la nécessité d'aller servir dans des centres d'intérêt armée de Terre (CIAT) correspondant à des organismes par nature difficile à armer. L'affectation périodique en CIAT, pour une durée toujours limitée, est ainsi la contribution nécessaire de chacun à l'effort commun. Un militaire peut, à sa demande et selon les postes disponibles, demander à changer de BE quand il le désire. Chaque affectation, que ce soit au sein d'un BE ou d'un



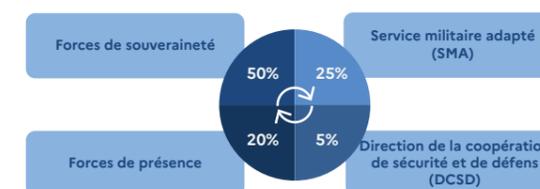
CIAT, est associée à une durée prévisible d'affectation (DPA). Elle est mise en perspective du parcours individuel, permettant d'en comprendre les ressorts et les enjeux et d'envisager de futures affectations.

Les effets bénéfiques de la mobilité modernisée, tant sur la cohérence des parcours professionnels que sur la condition du personnel, ne pourront se mesurer que dans la durée. D'ores et déjà, plusieurs enseignements du début de cette expérimentation ont été tirés fin 2020, afin d'adapter le dispositif et de poursuivre l'expérimentation en 2021, avant de pouvoir en définir une politique de la mobilité modernisée pour début 2022.



III. Maîtriser les flux dans un contexte de crise COVID-19

A. Le défi du PAM OME face à la COVID-19

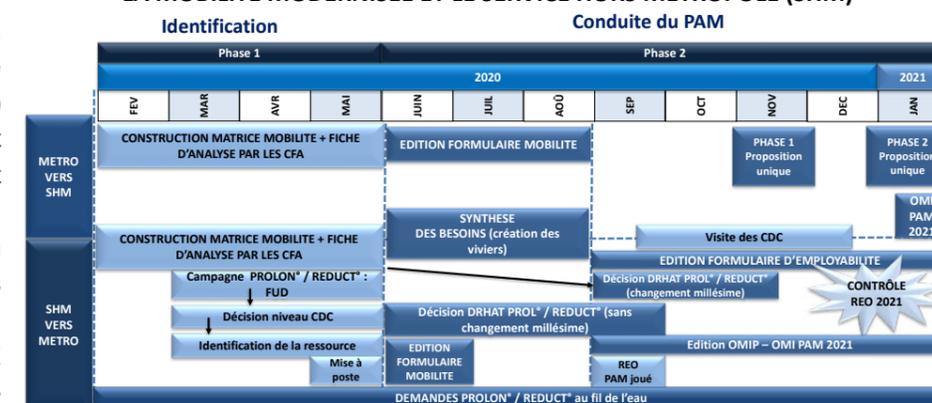


L'armée de Terre est le premier pourvoyeur d'effectifs en mission de longue durée (MLD) outre-mer et à l'étranger (OME) dans un environnement interarmées. Ainsi, ce sont environ 3 500 postes permanents qui sont relevés, sur un cycle tri-annuel. Ces postes relevant directement du contrat opérationnel des armées, ils sont armés systématiquement à 100 % des besoins.

La SDG s'appuie sur une ressource variée composée à 60% de personnel de l'arme des troupes de marine (TDM) et à 40% des autres armes et services, apportant une part déterminante à la réalisation des contrats opérationnels, en particulier dans les domaines du soutien.

Le processus d'affectation OME est conduit de façon pragmatique, en dialogue constant avec les organismes bénéficiaires et les employeurs centraux, en tenant compte des situations familiales et de l'environnement systématiquement interarmées des postes. La SDG s'appuie pour cela sur des gestionnaires experts tant des viviers RH que des problématiques OME. Le processus d'affectation repose sur 2 phases principales (novembre et janvier) et garantit une réalisation des ordres de mutation individuels provisoires à plus de 85% dès le mois de janvier. Ce mode de fonctionnement à temps garanti à chaque militaire une information au plus tôt, tout en permettant aux gestionnaires de disposer de viviers favorisant les ajustements liés aux contraintes

LA MOBILITE MODERNISEE ET LE SERVICE HORS METROPOLE (SHM)



opérationnelles locales et également à la prise en compte des problématiques familiales dans un environnement parfois difficile.

En 2020, malgré la crise de la COVID-19, le processus de mobilité OME de la DRHAT a confirmé le haut niveau d'engagement des acteurs concernés. Il a permis de renforcer les liens avec l'ensemble des territoires, dans un environnement interarmées complexe, au sein duquel chaque terrien occupe une place essentielle. Ce succès collectif a pour ambition d'être consolidé en dépit des contraintes qui vont se poursuivre en 2021.

B. Les mesures de prolongation, réintégration et réengagement en 2020

Suite à la crise sanitaire et afin de préserver les effectifs et les compétences du personnel militaire pour faire face à l'épidémie, des mesures de prolongation de service et de réintégration du personnel militaire ont été mises en place. Ces mesures ont été très bénéfiques à certaines filières sous tension, notamment en ciblant les militaires du rang et les sous-officiers de niveau fonctionnel 3 (NF3). En 2020, 121 prolongations au-delà de la limite d'âge et

de la durée de service ont été prononcées (18 officiers, 92 sous-officiers et 11 MDR), ainsi que 10 réintégrations avec ancienneté de grade et d'échelon pour des militaires de carrière radiés dans les 3 ans précédant l'état d'urgence (2 officiers et 8 sous-officiers).

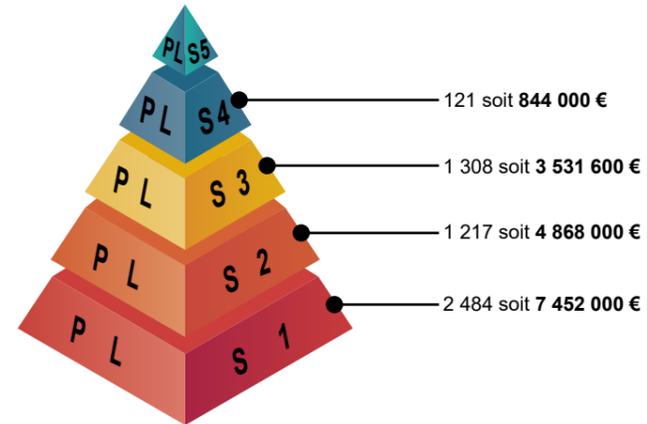
Par ailleurs, depuis 2018, des mesures de réengagement permettent la reprise d'un militaire sous contrat. Cela a concerné 20 sous-officiers en 2020.

C. Les mesures de fidélisation : les primes de lien au service

La prime de lien au service (PLS) est un dispositif récent se substituant aux anciennes primes d'engagement et de fidélisation. C'est un véritable levier de gestion qui concourt à l'attractivité et la fidélisation.

L'extension du contingent de PLS en 2020 a permis de produire des effets RH significatifs (amélioration du taux de renouvellement des engagés volontaires, préservation des capacités critiques, attractivité des talents...). C'est une politique complexe mais dont la mise en œuvre a été maîtrisée du fait d'un pilotage particulièrement suivi et rigoureux, au plus juste de la masse budgétaire et de l'enveloppe de primes allouées.

En tout, pour 2020, 5 130 primes ont pu être attribuées.





5 ACCOMPAGNER LES BLESSÉS

« Le SAP-PIT joue le rôle d'organisme d'administration (OA) et de formation d'emploi (FE) pour le personnel de l'armée de Terre qui est temporairement dépourvu d'emploi et placé en position de non-activité ou qui est détaché dans l'une des trois fonctions publiques (d'Etat, hospitalière ou territoriale). »

Transféré depuis l'été 2019 de Rueil-Malmaison à Tours, le service d'administration du personnel – personnel isolé Terre (SAP-PIT) est désormais bien ancré au sein de la direction des ressources humaines de l'armée de Terre. Après avoir relevé le défi de redresser un service fortement mis à mal, il poursuit la noble et délicate mission d'administrer le personnel militaire de l'armée de Terre détaché ou placé en non-activité.

Outre cette mission de gestionnaire, le SAP-PIT participe à l'accompagnement des militaires malades ou blessés qui représentent la majeure partie de ses effectifs. L'année 2020 a consolidé les excellentes relations qu'il entretient avec l'ensemble des acteurs qui interviennent dans le parcours de soins du militaire. Un réseau qui s'étend du service de santé au conseiller de Défense mobilité sans oublier les acteurs de la



chaîne condition du personnel et tous les gestionnaires de la direction qui nous appuient activement dans notre mission. Tout l'investissement et le travail consenti au cours de cette année

ont permis de rétablir une relation de confiance avec nos administrés leur rappelant ainsi qu'un « militaire isolé n'est pas un militaire abandonné ».

L'implantation au cœur de la direction a permis une fluidité des processus et des échanges avec l'ensemble des interlocuteurs, tout cela au bénéfice des administrés.

Des actions concrètes et significatives ont été réalisées en 2020 et seront poursuivies en 2021, permettant de parfaire les ambitions d'un service certes atypique mais performant et innovant.

Capitaine Leatia
chef du service d'administration du personnel - personnel isolé Terre

Antoine de Saint-Exupéry :

« La grandeur d'un métier est avant tout d'unir les hommes; il n'est qu'un luxe véritable et c'est celui des relations humaines »

Le rôle du SAP-PIT

Autre acteur de la DRHAT, cet organisme contribue indirectement mais utilement à la politique des blessés, par leur gestion administrative.

Il est notamment chargé de l'administration du personnel isolé Terre et de l'accompagnement administratif des militaires malades et blessés.

L'année 2020 a consolidé les excellentes relations entretenues avec l'ensemble des acteurs qui interviennent dans le parcours de soins du militaire, ce qui bénéficie directement aux administrés. L'objectif de cet investissement est d'établir une relation de confiance avec ces soldats, pour qu'un « militaire isolé ne soit jamais un militaire abandonné ».



A. Les militaires en gestion

Le SAP-PIT joue le rôle d'organisme d'administration et de formation d'emploi pour le personnel de l'armée de Terre temporairement dépourvu d'emploi et placé en position de non-activité ou détaché dans l'une des trois fonctions publiques.

Fin 2020, le SAP-PIT comptait **2 563** militaires en gestion :

- 1 857 en position de non-activité ;
- 706 en position de détachement.



Par ailleurs, plus de 3 000 militaires sont soumis à l'obligation de disponibilité pendant 5 ans.

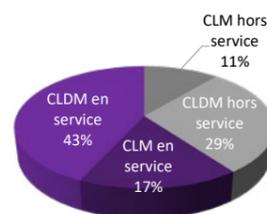
B. Les actes de gestion

Le SAP-PIT a traité 442 dossiers en commission de réforme (CRDM). Afin de faire valoir les droits à pension des administrés, le service a transmis au CERHS **988 dossiers** de pension (434 pour la section « détachés », 490 pour la cellule « réforme pension », et 64 pour les cellules catégorielles de la section « non-activité »). En moyenne, chaque mois, 76 militaires font l'objet d'un placement en position de non-activité et sont affectés au SAP-PIT. Parallèlement, 30 personnels par mois ont reçu un OM et rejoignent une nouvelle affectation dans le cadre d'une reprise d'activité soit 19% d'augmentation par rapport à 2019. 90% des dossiers individuels du personnel affecté au SAP-PIT ont nécessité une action de correction. Le service est chargé d'organiser les commissions. 460 dossiers de certificat de bonne conduite (CBC) pour le personnel qu'il administre ont été étudiés donnant lieu à l'attribution de 340 certificats. 68 homologations de blessures de guerre (HBG) ont été instruites.

2014 blessés dans l'armée de Terre



Blessés gérés par la SAP-PIT





FORMER INNOVANT EN 2020

« L'armée de Terre qui s'engagera demain se forme aujourd'hui. La résilience et la combativité pour les chocs futurs s'acquièrent dès le creuset de la formation initiale. L'agilité procurée par nos méthodes d'apprentissage innovantes conditionnent d'ores et déjà nos aptitudes à imposer notre rythme à de futurs adversaires. »

L'ambition de disposer d'une armée de Terre, prête pour les conflits de haute intensité, jusqu'à l'engagement majeur, se concrétise dès aujourd'hui dans le durcissement de la formation. Les qualités et les capacités du soldat se forment tout au long de son parcours, mais son initiation aux métiers des armes reste le catalyseur de son accomplissement professionnel. Son aptitude guerrière et sa résilience mentale sont les fruits de ce qui lui est enseigné pour développer l'endurcissement physique et l'affermissement moral, dont les germes sont confiés aux formateurs de l'armée de Terre.

Ces défis sont au cœur du projet porté par le commandement de la formation de l'armée de Terre, animé par la volonté d'exploiter les bénéfices de l'innovation pédagogique. Les formateurs utilisent de plus en plus les nouvelles ressources méthodologiques pour s'adapter aux évolutions de la conflictualité. Face à la crise sanitaire, la formation en 2020 a été conduite sous la contrainte d'apprendre plus vite sans sacrifier la qualité mais aussi de réduire le présentiel pour former au juste besoin. Cet élan se poursuit désormais, les outils pédagogiques déployés tirent profit des nouvelles technologies, intègrent de plus en plus les leviers démultiplicateurs que sont les sciences cognitives, sans limiter l'innovation au seul volet numérique.

Le renouveau s'inscrit au cœur du projet Écoles de Saint-Cyr Coëtquidan (ESCC) 2030, porté par cette dynamique des quatre défis du leadership que sont la combativité, l'autorité, l'intelligence et l'humanité. Cette grande école du commandement, maison mère des officiers, qui forge les esprits et les corps, accueillera les officiers aspirants dans la troisième école créée en 2021. L'innovation irrigue le projet pionnier @ssiMili de l'École nationale des sous-officiers d'active. Première concrétisation de l'emploi des enseignements des sciences cognitives dans le



domaine de l'ingénierie pédagogique, ce chantier termine sa phase d'industrialisation. L'année 2022 le verra se déployer dans l'ensemble des organismes de formation de l'armée de Terre. Nos lycées militaires sont engagés dans la démarche des formations innovantes, pour relever le défi

du recrutement des futurs sous-officiers techniciens, dans les spécialités rares ou déficitaires. Le panel des formations développées couvre les BTS (cyber, systèmes numériques, ...) et les BAC pro (MMA, MMT, ...), contribuant à étendre l'excellence académique vers de nouveaux secteurs. En partenariat avec le SMA, le BAC pro Systèmes numériques de La Réunion, ouvert en 2020, illustre les potentialités de l'outre-mer et les perspectives offertes par les projets ambitieux, portés conjointement avec les collectivités locales. Dans cet esprit d'adaptabilité innovante, l'extension du Centre d'enseignement technique de l'armée de Terre du lycée militaire d'Autun (CETAT) aux métiers de la maintenance terrestre, vise à compléter l'offre de recrutement pour préparer la transformation des métiers du MCO, avec l'arrivée des matériels SCORPION.

L'ensemble de ces avancées complète la mise en œuvre de l'ambition portée par le temps II du projet « UNIVERSI-TERRE ». Ce grand chantier fédérateur concrétise notre démarche de personnalisation de la formation. Il s'agit désormais de former « au juste besoin, au juste moment ». Ce dispositif repose sur la complémentarité de la pédagogie enrichie par les neurosciences et les outils numériques maîtrisés, qui apportent une réelle plus-value à l'acquisition durable des compétences, contribuant à la réussite individuelle et collective. En favorisant la mémorisation du long terme, en stimulant l'attention, en encourageant l'engagement actif, ce procédé contribue directement à l'épanouissement professionnel, levier essentiel de la fidélisation.

Général de division Philippe César BALDI
commandant de la formation de l'armée de Terre

I. UNIVERSI-TERRE - phase II

« Apprendre à mieux apprendre »



A. Les ambitions d'un projet englobant et fédérateur

La vision stratégique du CEMAT fixe les nouveaux défis de la formation dans l'armée de Terre. Elle doit se durcir, développer l'esprit guerrier, susciter un nouvel élan d'attractivité, renforcer les leviers de la fidélisation, gagner la bataille du temps et lutter contre l'érosion des compétences.

Le COMFORM explore différentes pistes pour optimiser son action, gagner en efficacité avec des compétences durablement ancrées, maîtriser le temps et les coûts de la formation.

Ces objectifs se déclinent selon les quatre axes suivants :

- optimiser les capacités cognitives des apprenants, telles que le discernement, la prise de décision, la mémorisation et la résilience ;

B. Le projet phare ambitieux du COMFORM

Un effet final recherché : une pédagogie enrichie par l'apport des sciences cognitives, s'appuyant sur des outils numériques maîtrisés, apporte une réelle plus-value à l'acquisition plus profonde et durable des compétences dans les organismes de formation de l'armée de Terre.

Le rôle moteur du COMFORM s'avère essentiel pour appuyer une dynamique collective (organiser, expérimenter, normer, industrialiser) et préserver une approche globale, cohérente et intégratrice de la formation :

- en imposant que les modalités de transmission restent au service de finalités bien déterminées (approche par les compétences) ;
- en trouvant le juste équilibre entre immobilisme et bougisme, avec l'intégration du contexte de chaque école et des besoins spécifiques de chaque action de formation ;
- en incitant à repenser l'ingénierie de formation : approche combinatoire, transdisciplinarité, apport réfléchi des outils numériques.

Pour cela, le COMFORM met en place à l'été 2021 un nouveau levier amplificateur : la tête de chaîne ingé-

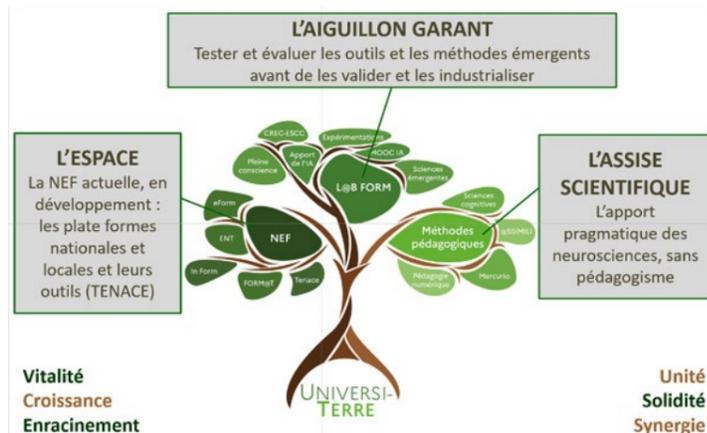
- optimiser les capacités pédagogiques des formateurs, pour améliorer la transmission, en accroissant l'intérêt et la motivation des apprenants et en rentabilisant au mieux les séquences de face à face ;
- maîtriser et diffuser les expertises nécessaires (andragogie, intelligence artificielle, neurosciences, ingénierie de formation) ;
- faire rayonner le savoir-faire de l'armée de Terre, pour attirer de nouveaux talents, partager avec d'autres communautés et s'améliorer en permanence.

nierie de formation/pédagogie numérique, dont la mission principale sera de mettre en œuvre le projet phare UNIVERSI-TERRE ainsi conceptualisé et formalisé : l'arbre d'UNIVERSI-TERRE symbolise la dynamique de croissance et le besoin du système de formation de s'adapter en permanence, tout en s'enracinant fermement dans l'héritage éprouvé de la transmission militaire.

Ses trois branches associent étroitement l'apport des sciences cognitives et la pédagogie numérique, dont la synergie est tirée vers le haut par un L@BFORM. Celui-ci mêle d'emblée les deux branches « apport des sciences cognitives » et « numérisation », avant l'industrialisation des bonnes méthodes

éprouvées à la fois dans les ESPACES numérisés et dans les METHODES.

UNIVERSI-TERRE/phase II constitue la pointe d'avant-garde, qui doit tirer vers le haut et projeter dans l'avenir l'ensemble de l'écosystème FORMATION de l'armée de Terre, en optimisant davantage les durées de formation.



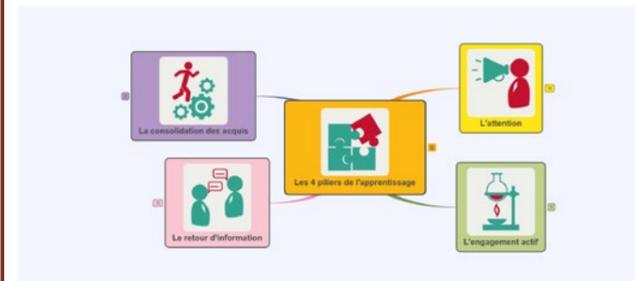
C. @ssiMILI : le glaive et la tablette

Projet pédagogique phare de l'année 2020 à l'École nationale des sous-officiers d'active, @ssiMILI répond à deux finalités :

- permettre aux élèves de comprendre et mémoriser sur le long terme une formation dense dans un environnement nouveau ;
- adapter l'outil de formation et la pédagogie à une population *natively digital*.

Penser la pédagogie militaire 2.0

Pour construire son projet, l'ENSOA s'est appuyée sur les quatre piliers de l'apprentissage décrits par Stanislas Dehaene¹ : l'attention, la consolidation, le retour d'information, l'engagement actif.



Quatre sous-projets ont été définis : montée en compétence des cadres de contact, optimisation des cours et des emplois du temps, appropriation par les élèves de méthodes d'apprentissage ciblées, maîtrise des outils numériques. L'ENSOA s'appuie sur des moyens informatiques fournis par le BNEF de la DRHAT, un conseiller pédagogique à poste, des cellules FCM et NEF proactives et un accompagnement personnalisé effectué par Albert Moukheiber, docteur en neurosciences.

Un projet global connectant les bonnes pratiques

Autour de quatre axes principaux :

- adaptation du rythme : chaque face-à-face pédagogique impose la mise en place d'une « rupture de rythme » pour la relance de l'attention. Cette rupture est libre de forme et peut s'appuyer sur le logiciel KAHOOT.



- mise en pratique renforcée en topographie et en tactique par des mises en situation. Des parcours tactiques permanents permettent aux élèves de s'entraîner sous forme de drill. A chaque parcours est associé un film de démonstration, disponible sur la musette numérique du sous-officier, que les élèves analysent préalablement sur leur tablette lors des séances quotidiennes de Travaux personnels encadrés (TPE).

- personnalisation de la formation par la mise en place de temps de révisions quotidiens durant lesquels les élèves réalisent des exercices ciblés destinés à les aider à préparer, mémoriser et approfondir l'instruction dispensée. Des évaluations hebdomadaires permettent le suivi des connaissances.

- implication et adhésion des cadres formés aux nouveaux outils pédagogiques et sensibilisés à la discipline positive basée sur l'acceptation de l'erreur et l'engagement actif de l'élève.

Encourager la capacité d'adaptation des sous-officiers de l'ère Scorpion

Sans être une révolution, cette évolution pédagogique travaille pour l'avenir en visant la généralisation de bonnes pratiques transposables tout au long de la carrière militaire. Expérimenté en grandeur réelle sur les huit mois de formation des élèves sous-officiers d'origine directe de la 346^e promotion depuis décembre 2020, l'ensemble des options choisies sera passé au crible du RETEX avant d'évoluer vers une généralisation progressive à toutes les formations délivrées à l'ENSOA courant 2021.

Sans attendre cette phase d'analyse de l'impact réel d'@ssiMili sur les capacités cognitives des élèves, il est déjà possible d'affirmer que ce projet, après quelques réticences initiales légitimes, a d'ores et déjà fait bouger les lignes et bénéficie maintenant d'un soutien unanime de la part des élèves, des formateurs et des cadres de contact.



¹ Stanislas Dehaene est un psychologue cognitiviste et neuroscientifique français né le 12 mai 1965. Ses travaux, qui portent sur les représentations mathématiques, la lecture et le langage, ou la conscience, ont été popularisés dans différents ouvrages, comme : « Les neurones de la lecture », ou « Vers une science de la vie mentale ».

D. La pédagogie numérique

Dans le monde de l'enseignement, la pédagogie numérique désigne l'ensemble des méthodes et des moyens humains, technologiques et matériels dédiés à l'apprentissage de connaissances et de compétences qui intègrent les usages numériques. Le numérique n'est donc pas qu'une affaire de technique ; il est porteur de nouvelles façons d'enseigner, d'apprendre et de travailler.

Si la numérisation de la formation est en marche depuis plusieurs années dans l'armée de Terre, la crise sanitaire Covid-19 met encore davantage en lumière le potentiel du numérique pour contribuer à la continuité de la mission de formation et s'adapter à la jeune génération.

La numérisation au service de la formation

La volonté du COMFORM est d'optimiser les actions de formation en exploitant les possibilités que procurent les technologies de l'information et de la communication. En effet, en complément des fondamentaux pédagogiques éprouvés comme le drill, la conviction du COMFORM est qu'une pédagogie enrichie par les neurosciences, allée à des outils numériques maîtrisés, apporte une réelle plus-value à l'acquisition durable de compétences, à la réussite individuelle du parcours de formation et, partant, à la fidélisation.



En présentiel et à distance, les modalités d'emploi du numérique sont nombreuses pour favoriser

la mémorisation, stimuler l'attention et encourager l'implication des stagiaires. Préconisé par les experts, l'enseignement hybride (*blended learning*) combine l'apprentissage numérique et l'enseignement en présentiel. Sous forme de didacticiel, la notice C4 du CNEC illustre cette possibilité pour les nouveaux instructeurs d'entretenir leurs compétences.

En 2020, un effort a été réalisé au profit de l'ETAP qui s'engage résolument dans la numérisation pour atteindre ses objectifs de formation. S'affranchissant de la disponibilité des aéronefs, un didacticiel permet de simuler une inspection de soute à partir de vidéos 360°. Un simulateur destiné au drill sur l'inspection des parachutistes a été développé grâce à un scanner 3D.

Pour outiller cette démarche et permettre la formation « tout temps, tous lieux », le projet TENACE (tablettes et environnement numérique pour l'accès continu à l'enseignement) a été lancé en 2020.

La modernisation de l'espace numérique de formation

Afin d'offrir aux cadres et soldats de l'armée de Terre un accès facile et attractif à des ressources pédagogiques actualisées, le BNEF poursuit la modernisation de ses plateformes d'apprentissage en ligne, e-Form (Internet) et in-Form (Intradef).

Le portail FORM@T a vocation à devenir l'espace des formateurs et des cellules NEF pour développer leurs compétences techniques, renforcer leurs connaissances en matière de pédagogie numérique, tirer parti des apports des sciences cognitives et suivre l'évolution des nouvelles technologies.

Ainsi, le développement de formations plus personnalisées et le partage des ressources pédagogiques en ligne faciliteront l'acquisition et l'entretien des compétences au sein de l'armée de Terre, tout en participant à la simplification et au gain du temps.



E. Les possibilités de l'intelligence artificielle appliquée à la formation

Une révolution en marche

Technologie en plein essor, l'intelligence artificielle (IA) est déjà une réalité qui touche un très large public. Dans le domaine de la défense, l'IA offre des potentialités foisonnantes au service de la supériorité opérationnelle (aide à la décision, planification, combat collaboratif, renseignement, logistique, etc.).

D'autres champs d'application sont explorés : préparation opérationnelle (simulation), soutien, organisation et fonctionnement, simplification de la vie courante des unités, recrutement et formation. Dans le cadre de son L@BFORM, tout dernier-né dans le cadre d'UNIVERSI-TERRE, le COMFORM explore déjà les possibilités offertes par l'IA pour valoriser encore l'offre de formation.

Réalisations et explorations 2020

Afin de mieux comprendre les enjeux de cette évolution importante, le BNEF a mis à disposition de l'ensemble du personnel de l'armée de Terre un module d'initiation à l'intelligence artificielle. Désormais disponible sur les plateformes de formation à distance e-Form (<https://eform.defense.gouv.fr>) et in-Form (inform.intradef.gouv.fr), ce cours a été réalisé par l'Institut Montaigne et la Fondation Abéona. Il s'adresse à tous les citoyens qui s'interrogent sur l'IA, souhaitent s'informer et s'instruire.



Réalisé par le groupe Enza Conseil, un livre blanc « IA et formation » dresse un état de l'art sur le sujet. Plusieurs cas d'usage ont retenu l'attention du COMFORM, dont la possibilité de personnaliser la formation. L'IA accompagne l'apprenant en lui recommandant les formations les plus pertinentes, en ajustant les contenus de formation à ses propres compétences (*adaptive learning*) et en optimisant la formation elle-même.

Ce dernier domaine concerne l'ancrage mémoriel qui prépare à la formation en amont, consolide ce qui a été assimilé, optimise la mémorisation et augmente les bénéfices de l'apprentissage. L'IA permet d'automatiser les processus d'ancrage mémoriel et de les adapter au profil d'apprentissage de chaque utilisateur (contenu, rythme).



Enfin, une expérimentation de simulateur de conversation a été conduite en collaboration avec la société *Pitchboy*. Un simulateur « intelligent » d'entretien a été expérimenté lors du dernier stage de formation au comportement du militaire (FCM) au profit des chefs de section et commandants d'unité affectés dans les lycées militaires. Il propose une simulation intelligente et immersive fondée sur le dialogue.

Concrètement, l'apprenant met un casque de réalité virtuelle et se retrouve face à son interlocuteur, un avatar qui réagit à ses paroles. Au final, cette mise en situation innovante apporte une réelle plus-value pédagogique et laisse entrevoir de multiples possibilités dans le domaine de la formation.

PERSPECTIVES 2021 :

En 2021, l'expérimentation sur le simulateur de conversation se poursuit avec en ligne de mire plusieurs applications envisagées pour la formation des lieutenants, des capitaines et des gradés d'encadrement. L'idée est de créer des mises en situation pour s'entraîner à des entretiens de gestion (orientation, notation) et au « commandement de chambrée ».

Enfin, les pistes de la personnalisation seront étudiées avec l'ENSOA en s'appuyant sur le projet @ssiMili, particulièrement prometteur en termes d'ingénierie de formation, s'appuyant à la fois sur l'apport des sciences cognitives et l'emploi raisonné du numérique.

II. ESCC 2030 : une ambition renouvelée pour la formation initiale des officiers

Le projet ESCC 2030¹ vise à rénover la formation initiale des officiers dans un contexte sociétal évolutif, pour les préparer aux chocs futurs conformément à la vision stratégique du chef d'état-major de l'armée de Terre. Ce dispositif restructurant l'apprentissage du commandement est articulé autour de 4 défis à relever :



- La **combativité** : préparer à des combats plus durs, plus technologiques mais également à une multiplication et une diversification des conflits ;
- l'**intelligence** : préparer les chefs de demain à concevoir la guerre en prenant en compte un monde de plus en plus complexe, changeant, morcelé ;
- l'**humanité** : former des chefs cultivés, réfléchis, ouverts sur le monde et sur les autres ;
- l'**autorité** : aider ces futurs chefs à trouver la légitimité fondant leur commandement et leur autorité pour mieux l'incarner au combat.

Éducation, décloisonnement et maturité sont au cœur du projet et l'irriguent.

Le cycle 2020 a déjà permis de mettre en œuvre :

- la valorisation des officiers sous contrat (OSC) : scolarité allongée, densifiée et enrichie par un Mastère « commandement et leadership », mise en place d'une tenue de tradition spécifique ;
- l'enrichissement de la réflexion et de la culture générale des élèves avec la création d'une nouvelle division « culture militaire et art de la guerre » qui favorisera les approches transdisciplinaires et dont le but est de mieux préparer les élèves officiers à la singularité du métier militaire (confrontation à la mort, responsabilité du militaire, ...) ;
- l'augmentation des activités de terrain brassant les élèves pour décloisonner les différents recrutements et participer à la cohésion du corps des officiers, gage d'efficacité dans l'adversité : centre national d'entraînement commando commun EMIA² /OSC, rallye chef de section ESM³ /EMIA et OSC-E⁴, séjours en camps ;
- la rénovation du stage en corps de troupe pour les élèves de l'ESM, à la fois avancé et allongé, dont le but est d'accroître la maturité des élèves en les plaçant davantage en situation concrète de responsabilité ;
- la refondation des parcours de traditions des trois recrutements (ESM, EMIA et OSC).



Le cycle 2021 permettra de finaliser ce dispositif avec :

- la création d'une 3^e école venant couronner toute la rénovation de l'ESM⁴ et permettant une meilleure intégration des OSC ;
- une revue de programmes analysant chacun des modules d'enseignement afin de renforcer la synergie entre les trois piliers de la formation (académique, militaire et humaine) et de redonner une plus grande souplesse pour intégrer des enseignements comblant des lacunes identifiées.

¹ Écoles de Saint-Cyr Coëtquidan. 2030 constitue l'horizon où les élèves actuels des écoles seront capitaines, à la tête d'unités élémentaires « Scorpion », le projet structurant de l'armée de Terre.

² École militaire interarmes.

³ École spéciale militaire.

⁴ Officier sous contrat d'encadrement.

III. Les lycées militaires : une formation d'excellence



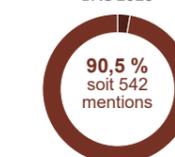
A. Aide à la famille et excellence académique

Les lycées militaires de la Défense permettent aux élèves d'effectuer une scolarité stable malgré la mobilité de leurs parents et de recevoir un enseignement de qualité. Cette mission d'aide à la famille est une pleine réussite.

Résultats BAC 2020



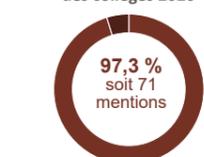
% de mentions pour le BAC 2020



Résultats brevet des collèges 2020



% de mentions pour le brevet des collèges 2020



B. Excellence éducative



Les valeurs cultivées dans les quatre 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, objectif ultime des lycées de la Défense relevant de l'armée de Terre.

C. Recrutement au profit des armées



En 2020, la mission d'aide au recrutement des classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE) des quatre lycées militaires se concrétise par 143 intégrations

au sein de grandes écoles militaires (GEM), dont 80 à l'école spéciale militaire, 29 à l'école de l'Air, 29 à l'école navale, 1 à Polytechnique et 4 à l'école nationale supérieure de techniques avancées Bretagne. Par ailleurs, 62 étudiants ont intégré une grande école civile.

IV. Les formations innovantes

L'offre de formation innovante se développe encore. Il s'agit de former des jeunes mineurs, à fins de recrutement et de fidélisation, dans des spécialités rares très concurrentielles. Au sein des lycées militaires, elle combine des formations internalisées : BTS cyber depuis 2017 à Saint-Cyr l'École, BAC PRO maintenance aéronautique créé en 2018 à Bourges ; des formations semi-externalisées comme le BTS systèmes numériques, électronique et communication à Aix et à Saint-Cyr l'École (2019) ou le Bac Pro systèmes numériques à La Réunion (ouvert en 2020).



Chacune de ces formations, dont le contenu est adapté annuellement, garantit l'adéquation entre la formation dispensée et les besoins de l'armée de Terre.

Une formation nouvelle en 2020 : le Bac Pro SN-RISC La Réunion

En 2020, le COMFORM a déployé un BAC PRO Systèmes Numériques Réseaux Informatiques et Systèmes Communicants à Saint Denis sur l'île de La Réunion, adossé au Régiment du Service Militaire Adapté.

Le lycée Nord-Bois des Nèfles (Saint-Denis) a été identifié comme support de la formation avec l'aide très active du rectorat et du conseil régional. Ce dispositif forme 20 futurs sous-officiers par an. La première promotion rejoindra l'ENSOA à l'été 2022.



V. La nouvelle politique des langues

À l'été 2019, la direction du renseignement militaire (DRM) a annoncé par décision ministérielle le recentrage de la mission du centre de formation interarmées au renseignement (CFIAR) sur le renseignement et par conséquent la nécessité de ré-internaliser des missions de formation en langues au sein des armées.

A. Rénover l'enseignement des langues d'expertise

À l'aune de cette restructuration, le mandat confié à la DRHAT a permis de rénover l'esprit de la formation en langues étrangères qui a abouti, à l'automne 2020, à la validation d'une nouvelle politique par le major général de l'armée de Terre, reposant sur :

- une formation fondée sur le besoin opérationnel ;
- la déclinaison individuelle et collective de la compétence, courante et professionnelle, adaptée au niveau et à l'emploi du personnel, tout au long de la carrière ;
- un pilotage professionnel de l'outil linguistique avec des moyens de formation optimisés, modernisés et adaptés à l'ensemble des besoins.



B. Une formation d'expertise pour répondre à un besoin à un moment précis

Ainsi, après un choix effectué par le pilier dont il dépend, le cadre est formé techniquement par des experts qualifiés sur le module dont il a besoin (PPE, OTAN, anglais technique, réunion spécifique, etc*) avec une grande souplesse de localisation et de délai, permis par le prestataire extérieur.

Cette formation d'expertise complète naturellement la formation de masse (faite via Télélanguages) et la formation métier réalisée en ODF. Elle est disponible principalement en anglais, mais également dans d'autres langues.

Ainsi la DRHAT en 2020 a pu proposer à tous les cadres désignés en PPE (Poste Permanent à l'étranger) une formation complémentaire de langue leur permettant de mieux appréhender leur futur poste.

* à l'exception des langues spécifiques utilisées dans le domaine du renseignement.





SE TRANSFORMER

« La valorisation des données RH de l'armée de Terre d'une part, l'intégration des avancées technologiques en matière d'aide à la décision d'autre part, sont les conditions de la performance et d'une transformation numérique réussie de la DRHAT. »



La dominante métier du service pilotage performance et transformation (SPPT) est d'appuyer les sous-directions dans leurs travaux, notamment en accompagnant leurs évolutions.

C'est sa vocation intrinsèque, tout en se positionnant plus largement comme incubateur des idées issues de la vision des chefs ou de propositions de traitants. Certes, il poursuit l'amélioration des outils transverses, pour renforcer à la fois l'information de la fonction commandement et la proximité avec les soldats, via Internet notamment. Ainsi, les capacités de pointe et autre chatbot sont analysés, afin de toujours proposer le meilleur de la technologie, en exploitant au maximum les possibilités permises par les nécessaires et inévitables contraintes de sécurité de nos réseaux.

Mais c'est bien en pourvoyeur de services et d'outils que le SPPT met en œuvre le volet le plus ambitieux de ses attributions qu'est la modernisation au bénéfice des sous-directions de la DRHAT.

Cela commence donc par des intuitions, forgées au cœur d'une véritable pépinière d'innovations qui permet, à l'issue de réflexions dans le cadre du Lab RH Terre puis d'expérimentations volontairement limitées, de statuer sur l'opportunité puis la faisabilité d'un projet, qui sera alors mené ou non, jusqu'à son

terme. Le lien est là nécessairement très fort, à toutes les étapes, avec les responsables fonctionnels et de prospective métier, pleinement reconnus et impliqués.

Le SPPT veille, dans ce cadre, à la bonne intégration au processus de gouvernance piloté par la DR-HMD, dans le respect des attributions de chacun et de l'ambition ministérielle.

En parallèle et sans discontinuer, un travail de fond sur les données est opéré, pour, en premier lieu, fiabiliser ce qui concourra, à un moment ou un autre, à la gestion des militaires, à leur solde juste ou à leur pension. Il s'agit, en second lieu, d'en optimiser l'utilisation dans une approche inter-domaines qui vise à l'émergence d'une nouvelle génération d'outils d'aide à la décision à dimension humaine.

Le SPPT, contribue par ailleurs à la maîtrise des risques liés aux activités de la DRHAT en fédérant les actions de tous en ce domaine. Ainsi, il ouvre toujours aussi résolument la voie à la transformation numérique de la DRHAT, tout en guidant et en accompagnant la transformation au sens large, afin d'optimiser les ressources humaines, les processus et les données, et libérer les perspectives.

Général de division Thierry BECKRICH
chef du service pilotage de la performance et de la transformation

I. Source Solde

Le projet Source Solde s'est conclu pour l'armée de Terre (vague 2) avec la bascule sur le nouveau calculateur en avril 2020, une année après la Marine nationale (vague 1).

SOURCE SOLDE

LE LOGICIEL DE SOLDE INTERARMÉE!

Le premier trimestre a été marqué par une activité intense dans le cadre d'une ultime phase de soldes en double destinée à rôder les acteurs de production. Dans ce même temps, la DRHAT finalisait une opération massive de fiabilisation des données RH à effet sur la solde, impliquant 94 organismes d'administration (OA) soutenant localement l'intégralité du personnel Terre. Elle menait également des actions renouvelées d'information et d'accompagnement au changement au profit des gestionnaires « droits financiers individuels » et des responsables RH des formations

LA SOLDE EN CHIFFRES :

le projet, c'est 75 personnels DRHAT mobilisés, 480 personnes formées dans l'armée de Terre et 550 dans les organismes d'administration. Des centaines de milliers de corrections de données ont été établies et 15 000 dossiers intégralement remis à niveau. Plus de 2 000 000 de soldes ont été calculées en test et 650 000 analysées.

d'emploi. Enfin, une trentaine de sous-officiers sortant de formation de spécialité, deux fois relevés, étaient placés en renfort des OA fragiles pendant 8 mois, avant de pouvoir rejoindre leurs unités d'origine.

Le trimestre puis le semestre suivants seront marqués respectivement par une vigilance renforcée puis par un retour d'expérience progressif du PAM 2020, pour aboutir à la réussite complète de la transition vers Source Solde. La nécessité de maintenir les données RH au meilleur niveau s'est imposée à tous les acteurs. Par conséquent, la DRHAT mesure chaque semaine le niveau des erreurs de saisies, dont le maximum est fixé à 2 000. Les OA prenant du retard sont systématiquement informés puis quelquefois convoqués à Tours ou à Nancy pour bénéficier d'un appui et d'une période dédiée à la résorption des stocks. De la même façon, constatant que 70% des anomalies de saisies concernent les saisies de données relatives au logement et à la situation familiale, le Centre expert des ressources humaines et de la solde (CERHS) a mené en fin d'année une expérimentation concluante de saisies centralisées à son niveau de ces articles, sur la base de pièces justificatives fournies par les OA. L'action, menée à RH constante, les gains étant convertis en qualité accrue qu'une pratique étendue renforcera encore et sera progressivement généralisée d'ici l'automne 2021, pour ne pas perturber la bascule de la vague 3.

Un bureau « maîtrise de la qualité des données » a également été créé à la DRHAT par fusion de bureaux pour assurer la supervision du CERHS et plus globalement de l'ensemble des activités sur les données RH, qu'elles soient à effet solde, pension ou gestion. Se renforçant encore, il s'orientera en 2021 vers la valorisation résolue de ces données, pour fournir des requêtes sécurisées, contribuer à la définition de tableaux de bord et offrir un appui réactif aux bureaux de la DRHAT.

Pour conclure, ce qui a changé pour les militaires avec Source Solde, c'est surtout l'accès à une information détaillée sur la situation de leur solde. Le bulletin mensuel de solde (BMS) lisible donne le détail des paiements et retenues avec les dates correspondantes, et un portail administré accessible à chaque militaire sur Intradef fournit un accès direct aux onglets :

- « mon dossier », qui regroupe les informations utilisées pour le dernier calcul de la solde (identification, situation du militaire, situation familiale, éléments de solde, retenues) ;
- « mes virements », qui conserve l'historique de solde, permettant de visualiser la date et les montants virés ;
- « mes BMS », qui regroupe les bulletins de solde ;
- « mes autres documents », avec les pièces justificatives transmises pour prise en compte dans le calcul de la solde.

SOURCE SOLDE EN CHIFFRES :

- Environ 254 000 dossiers de l'armée de Terre sont concernés aujourd'hui par Source Solde. Cela comprend l'ensemble des dossiers des militaires d'active, de réserve et radiés.
- Depuis le raccordement à Source Solde, plus de 155 000 dossiers (militaires d'active et de réserve) ont fait l'objet d'au moins un calcul de solde manuel (intervention humaine).
- En moyenne, 850 demandes d'acomptes sont traitées par mois par le CERHS pour garantir une solde à temps. La majeure partie de ces demandes concerne les jeunes engagés volontaires initiaux, dont les dossiers ne peuvent être envoyés à temps au calculateur. C'est un processus non spécifique à Source Solde, c'était déjà le cas précédemment.
- Environ 660 dossiers par mois nécessitent provisoirement un paiement par contournement, pour garantir une solde nominale ; de nombreuses corrections sont apportées avec la version Source Solde de début 2021, réduisant cette volumétrie à une centaine en vie courante d'ici l'été.

II. Passage en G1 pensions

Le passage en groupe 1, le 1^{er} juillet 2020, est venu clore une réforme interministérielle engagée en 2003 dont deux aboutissements étaient déjà familiers aux militaires gérés avec le système d'information ressources humaines CONCERTO :

- depuis 2016, le service des retraites de l'état (SRE), service dépendant du ministère chargé des finances, calculait la pension du militaire à partir des comptes individuels retraite (CIR), réceptacles numériques de toutes les données utiles à cette fin (carrière, bonifications, rachat d'études, etc.) ;
- depuis 2018, les militaires avaient accès à l'espace numérique sécurisé de l'agent public (ENSAP), sur lequel ils trouvaient leurs bulletins de solde et leur CIR.



Le passage en groupe 1 a ainsi parachevé la dématérialisation du processus de départ à la retraite, et renforcé les rôles des militaires et du SRE dans l'attribution de la pension de retraite. Il a fait l'objet d'une campagne de transition comprenant un volet formation, un volet actions de communication et un volet information du commandement. Le volet formation s'est adressé aux gestionnaires « pension » des GSBdD ou des organismes équivalents. Ils ont été formés au groupe 1 à la fin du mois de juin 2020 par la direction des ressources humaines du ministère de la Défense (DRH-MD), en lien avec la DRHAT. Les actions de communication visaient les militaires gérés par CONCERTO. Organisée par la DRHAT en lien étroit avec la DR-HMD, cette partie de la campagne s'est déployée en juin 2020 et s'est appuyée sur des outils communément utilisés, notamment numériques, un guide de l'utilisateur et de « pas à pas » de demande de correction ENSAP.

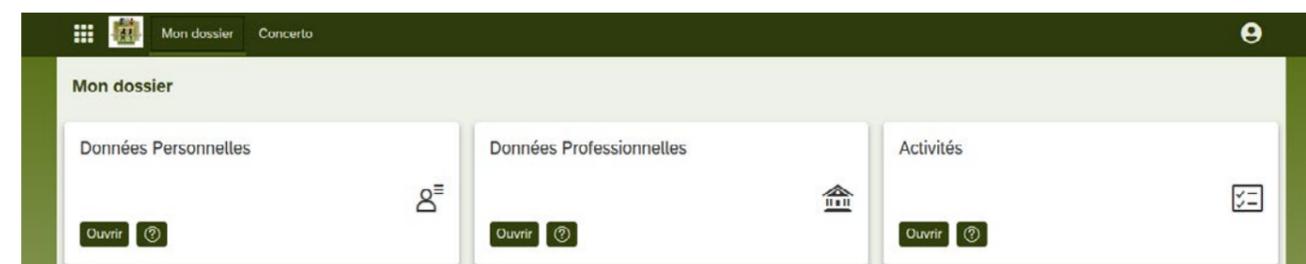
Enfin, l'information du commandement et des spécialistes RH de proximité (référénts RH des formations, chefs de service ou de division administration du personnel des GSBdD et organismes équivalents) aux enjeux techniques et aux outils du groupe 1 s'est poursuivi grâce à la parution des guides détaillant les processus sous forme de « pas à pas ».

Le nouvel outil Source Web pension, déployé à partir d'octobre 2020, a été la dernière brique du dispositif en venant apporter la transmission dématérialisée des pièces justificatives sur l'ensemble de la chaîne de traitement pension.

III. La transformation numérique du Système d'Information RH et son ouverture vers le militaire

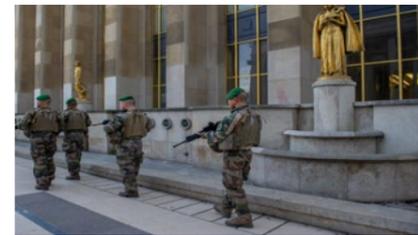
Devant la masse de données et de procédures à exécuter, le système d'information (SI) de la DRHAT revêt une importance primordiale. Ce SI gravite autour de Concerto, le SI majeur des ressources humaines (RH) de l'armée de Terre, qui contient l'ensemble des données et qui est le cœur des échanges inter-applicatifs. Essentiellement tourné vers un fonctionnement interne, cet ensemble de SI métiers s'ouvre peu à peu vers l'extérieur : le militaire

et le commandement. Cette ouverture est longue à mettre en place, car elle nécessite des développements spécifiques et un contrôle accru des données ainsi exposées (respect de la conformité SSI, des exigences RGPD et LOPPSI2...). Parallèlement à ces opérations, des expérimentations sont menées pour déterminer les nouveaux usages qui pourraient être envisagés avec les évolutions technologiques actuelles.



A. Une ouverture des SI vers le militaire

Cette étape a été rendue possible grâce à la mise en place de nouvelles applications ou de nouvelles interfaces pour accéder directement à ces SI. RH-Terre sur Internet et e-Concerto sur Intradef sont dédiés à ces usages. Cet accès doit pouvoir se faire dans les deux sens : lire une information ou écrire une information. Le plus simple est de fournir, dans un premier temps,



Suivi annuel des indemnités de sécurité et de campagne

Activités en cours de traitement :									
Début	Fin	Libellé de l'activité	Type	Jours indemnisés	Statut				
17/02/2020 13.30.00	26/02/2020 15.00.00	1RI_SGIE_STAGE_GAME_CATE	Activité ouvrant droit à ISC	10	Envoyé pour mise en paiement via Concerto le 04/03/2020				
08/03/2020 06.00.00	13/03/2020 20.00.00	1RI_RES_CIC_PENTHIÈVRE	Activité ouvrant droit à ISC	6	Envoyé pour mise en paiement via Concerto le 19/03/2020				

Activités soldées :									
Début	Fin	Libellé de l'activité	Type	Jours indemnisés	DATE_SOLDE	MEDROF	BETRG		
14/04/2020 09.05.00	24/04/2020 21.00.00	1RI_CA_CCL_RES_SENTINELLE_T38_BOREALES	Activité ouvrant droit à ISC Sentinelle	11	Juin 2020	AOOPER	110 €		
						CAMP	374,42 €		
						Sous-total :	484,42 €		
						AOOPER	130 €		

une visualisation des données. En effet, il s'agit d'extraire et de mettre en forme ces données dans une interface ouverte à l'utilisateur. Cette fonctionnalité est déjà en place et tout militaire peut avoir accès à une partie de ses données tandis que tout chef organique accède aux données de ses subordonnés. Cet environnement est évidemment plus riche sur Intradef que sur Internet, pour une question de sécurité encore une fois. Cela permet à tout administré de vérifier la justesse de ses informations ou de se tenir

informé de ses paiements en consultant leur suivi sur RH-Terre. L'écriture par l'intermédiaire de ces systèmes demande une attention plus particulière, car toute donnée entrée dans les SI demande une étape de vérification, notamment au vu des droits que celle-ci pourrait ouvrir (ex : l'adresse de logement impacte directement l'attribution ou non d'indemnités). La liste de ces données modifiables est donc nécessairement réduite. La notion d'écriture inclut également l'initialisation de procédures par l'intéressé. La première à avoir été dématérialisée est la demande de permissions sous e-Concerto puis RH Terre en 2021. D'autres sont à l'étude comme les FORMOB ou le formulaire unique de demande, et seront mis en production en 2021.

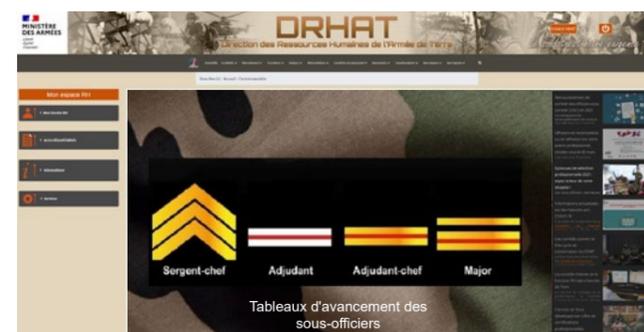
B. Des nouveaux concepts à expérimenter

Le deuxième axe de travail concerne l'évolution des applicatifs actuels pour intégrer de nouveaux outils ou fonctionnalités. Ainsi le développement d'un agent conversationnel est actuellement en cours avec pour objectif un déploiement sur Internet afin de répondre aux questions relatives aux droits individuels. Parmi les autres études en cours, les expérimentations sur l'emploi de l'intelligence artificielle tiennent une place prépondérante. Il s'agit de

quantifier l'apport de ce type de technologie pour fournir, aux gestionnaires ou aux administrés, une aide extérieure qui aura été capable de traiter de la donnée en masse et/ou de mettre en avant des données ou des relations qui, par nature, sont noyées dans la masse. Il s'agit notamment de faire mieux émerger les compétences personnelles au vu de la multitude d'éléments connus dans le SIRH.

C. Un SI RH en pleine mutation

De façon générale, la DRHAT fait évoluer ses systèmes d'information en élargissant le périmètre qui leur est initialement alloué. Le SI métier, initialement réservé aux professionnels de la gestion RH, se transforme en un SI ouvert et intégré dans lequel tous les acteurs ont l'accès correspondant à leurs prérogatives ou à leurs besoins, en gardant bien évidemment une attention particulière à la sécurité des données.



D. Le nouveau site RH-Terre : la RH de l'armée de Terre sur Internet

Ambition

En 2020, la DRHAT a développé un site Internet métier appelé « RH-Terre ». Ce site est au cœur du projet de transformation numérique de la DRHAT, et vise notamment à fournir à la nouvelle gestion à 3 (administré, gestionnaire et chef de proximité) le support numérique permettant sa mise en œuvre. Ce site a trois objectifs :

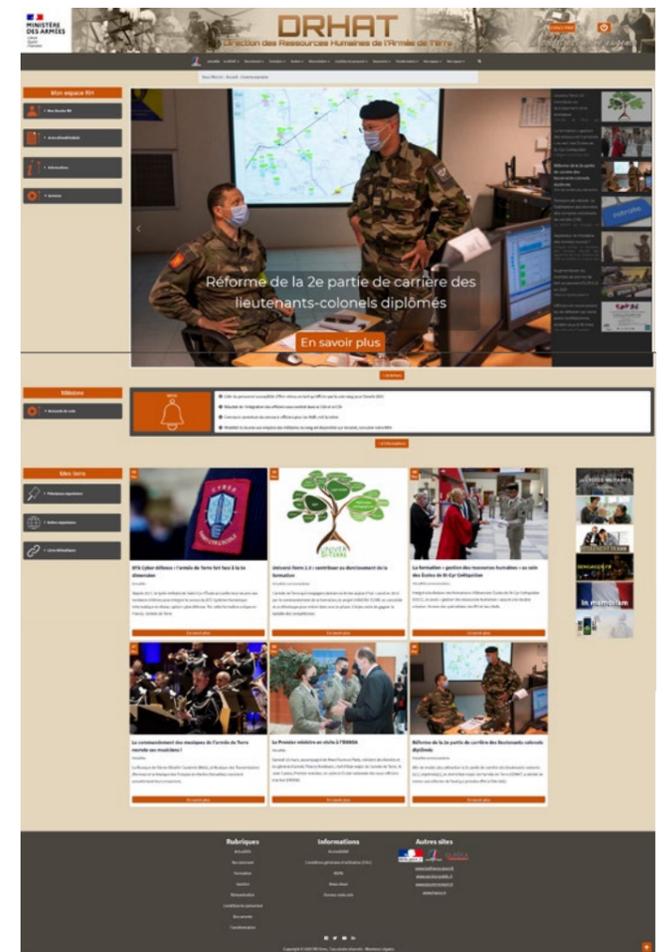
- diffuser des actualités ;
- donner accès à de la documentation liée au domaine des ressources humaines ;
- permettre aux soldats et notamment aux militaires du rang et aux jeunes sous-officiers qui n'ont majoritairement pas accès au réseau interne Intradef, d'accéder à une offre de services.

Origine

RH Terre s'appuie à l'origine sur AIDDA (l'adressage individualisé des données dématérialisées). L'intention consistait à envoyer tous les mois la version numérique du bulletin militaire de solde (BMS) aux « soldats » de l'armée de Terre qui le souhaitent. Fort de l'engouement rencontré, la réflexion et les énergies se sont concentrées sur l'élargissement des possibilités offertes par l'outil numérique. C'est ainsi qu'en plus du BMS, l'ordre de mutation (OM) s'est ajouté aux envois automatisés. Puis très rapidement la mise en œuvre d'une offre de services et la diffusion d'articles d'actualité RH se sont imposés.

Création

C'est dans ce contexte que naît RH Terre. Actualités, documentation métier et offre de services sont les 3 axes de développement principaux. Le site a ouvert le 30 septembre 2020. Puis très rapidement au-delà de la simple consultation du site, les visiteurs se sont abonnés. On comptait déjà au 25 mars 2021 plus de 48 000 abonnés. Soit une moyenne de 8 000 inscriptions mensuelles en un peu moins de 6 mois d'existence.



Capture d'écran de l'espace privé du site internet RH-Terre, donnant accès à des informations personnalisées, des informations techniques et des actualités RH.





RH-TERRE : ESPACE PUBLIC ET PRIVÉ

Le site comporte deux espaces, l'un public et l'autre réservé aux soldats de l'armée de Terre.

L'espace public a pour objet de faire rayonner la DRHAT vers l'extérieur. Il donne également directement accès à l'inscription en ligne dans les lycées militaires. Les publications diffusées portent des informations non classifiées et consultables par tout un chacun. La cible est le grand public, principalement les jeunes et les familles de militaires.

L'espace privé offre un service de consultation et de gestion de données RH personnelles. Les fonctionnalités synchronisent une partie des données avec CONCERTO, le SI RH de l'armée de Terre. C'est un service d'échanges entre le soldat, le gestionnaire RH et le commandement, qui s'enrichit progressivement au gré des développements techniques. Son accès est privatif et nécessite une inscription au préalable. Il est restreint aux militaires de l'armée de Terre.

Enfin sur chacun de ces deux espaces, une zone dédiée permet de délivrer des informations thématiques spécifiques pour lesquelles le commandement souhaite attirer l'attention ou éclairer des points d'actualités RH.

Premières fonctionnalités

Permettre au soldat de consulter ses données RH et lui donner la possibilité de les modifier en partie offre au combattant en unité une plus grande visibilité de sa situation administrative et permet à la chaîne RH de gagner en réactivité. Une vue simple et directement accessible de ses informations personnelles et familiales est donc désormais possible.

Une consultation en mobilité depuis un ordinateur, une tablette ou un smartphone pendant les temps de formation, d'astreinte ou encore de projection intérieure, fluidifie le partage de l'information.



Aujourd'hui il est ainsi possible de :

- consulter un extrait de sa fiche synthèse CONCERTO ;
- vérifier l'avancée de ses paiements en cas de services en campagne ;
- vérifier le nombre de jours de permissions disponibles ;
- consulter une liste de stages correspondant à son domaine de spécialité.

Perspectives

Le site est en évolution constante et s'adapte aux besoins. Les prochains développements viseront par exemple à permettre à un administré de transmettre un document sans délai à l'équipe RH de son unité depuis Internet (ex : certificat médical). L'intention est d'anticiper les usages pour accompagner la gestion et de faire effort sur les technologies de développement d'applications mobile natives. Un défi motivant pour les techniciens de la DRHAT au service des soldats de l'armée de Terre.

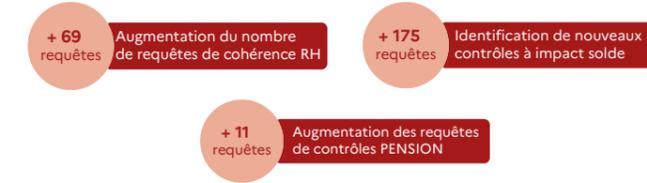


IV. Maîtriser et fiabiliser la donnée

Le Bureau « mise en qualité des données » (BMQD) s'inscrit dans la dynamique novatrice du SPPT. Il est responsable de la gouvernance des données RH (à effet gestion, solde ou pension, souvent en même temps d'ailleurs) de la DRHAT et en forge les outils de contrôle. Associé aux évolutions des systèmes d'information et aux travaux d'innovation, il apporte son expertise en matière de contrôle, de maîtrise et de préservation de l'intégrité de la donnée RH. Outre un travail de fond sur l'organisation de la gouvernance, ses axes d'efforts en 2020 ont porté sur l'assistance aux gestionnaires sur les trois axes.

A. La détection d'anomalies

Augmentation des requêtes de contrôle par domaine RH, soldes et pensions.



B. La correction d'anomalies

Le suivi mensuel par organisme d'administration(OA) des dossiers en erreur rapportés à l'ensemble des dossiers suivis : cela permet d'identifier les besoins d'assistance aux OA en difficulté.

C. Les opérations de maintien en qualité :

1. Suivi des saisies dans CONCERTO :



Le suivi des saisies dans Concerto permet de vérifier l'acticité sur le SIRH. Lors de la crise sanitaire liée à la COVID-19, cela a permis de suivre la « dette fonctionnelle » c'est-à-dire les éventuels retards pris dans la gestion.

2. Mise en place du suivi centralisé et en ligne des modes opératoires de Concerto :



3. Centralisation et optimisation des requêtes de la sous-direction gestion :



Le suivi des modes opératoires est une des missions du BMQD : le mode opératoire permet de guider la saisie du gestionnaire et est un gage de qualité. Le bureau mise en qualité des données en a diffusé 35 en 2020 au gré de l'évolution de la réglementation (soit presque 3 par mois).

La mission de gouvernance des données comprend une mission de certification des requêtes de la direction. Pour la sous-direction gestion, les travaux d'analyse et de simplification ont permis de mettre en service 162 requêtes optimisées.

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

Général de corps d'armée Frédéric HINGRAY

RÉALISATION ET COORDINATION

Lieutenant-colonel Pierre-Yves SARZAUD

Mme Chloé RUARD - Cellule Éditoriale

CONCEPTION GRAPHIQUE

Mme Maud CHASLERIE

PHOTOS

SIRPA-TERRE - ENSOA - DICOD - Fonds personnels

IMPRESSION

COMMISSARIAT DES ARMÉES - IR - PG Paris

