

Former à un métier, un impératif pour les armées dans un contexte stratégique en évolution

Par Thibaut de VANSSAY de BLAVOUS

Directeur des ressources humaines du ministère des Armées

Le ministère des Armées est le premier recruteur de l'État (28 000 recrutements par an) et son troisième employeur (266 000 agents dont trois quarts de militaires).

Les armées doivent disposer de femmes et d'hommes aptes à répondre en permanence aux contraintes de l'engagement opérationnel et possédant une véritable expertise technique. À ce titre, la formation initiale et continue est un impératif pour le ministère des Armées qui y consacre d'importants moyens.

Face à l'évolution du contexte stratégique et aux innovations technologiques, le ministère des Armées se doit d'adapter en permanence ses métiers et son offre de formation.

La formation au sein des armées revêt une dimension sociale assumée : opportunité pour les jeunes, vecteur de promotion au mérite et garantie d'une reconversion réussie dans le civil.

Enfin, essentiellement dispensée en interne, la formation repose sur un principe fort : « Former, c'est se former ».

La formation au ministère des Armées est un impératif guidé par les besoins opérationnels

La formation du personnel militaire répond avant tout à une finalité opérationnelle. Elle permet d'acquérir les compétences, déclinées en savoirs, savoir-faire et savoir-être, requises pour remplir les missions des forces armées : assurer la protection du territoire national, de la population et des intérêts français partout dans le monde.

La formation initiale confère les compétences humaines et techniques propres au métier de militaire

Creuset de l'identité des armées, la formation initiale vise à transformer, en quelques semaines ou quelques mois, de jeunes civils en militaires prêts pour l'engagement opérationnel. Cette formation s'acquiert dans un système original d'écoles qui sont internes au ministère.

Chaque année, environ 23 000 nouvelles recrues s'engagent comme militaires : 15 000 dans l'armée de Terre, 3 500 dans la Marine nationale, 3 500 dans l'armée de l'Air et de l'Espace et près d'un millier à la direction générale de l'Armement et dans les services de soutien (service de santé des armées, commissariat des armées, service d'infrastructure de la défense et service de l'énergie opérationnelle).

Les 16 000 militaires du rang, recrutés sous contrat sans condition de diplôme, suivent leur formation initiale de soldat, matelot ou aviateur pendant plusieurs semaines dans des centres dédiés intégrés au sein des forces. Les 4 500 sous-officiers, recrutés sous contrat au niveau bac, et les 1 500 officiers, recrutés à bac+2 ou bac+5 sous contrat ou sur concours, suivent un cursus de plusieurs mois à plusieurs années dans les écoles militaires de formation initiale. Parmi elles, les grandes écoles d'officiers : l'École spéciale militaire de Saint-Cyr à Guer (56), l'École navale à Lanvéoc-Poulmic (29) et l'École de l'Air et de l'Espace à Salon-de-Provence (13).

Quel que soit le niveau de responsabilité auquel prépare la formation initiale militaire, elle vise l'acquisition des fondamentaux du métier militaire (culture et valeurs militaires, sport, tir, exercices et entraînements au combat, etc.). Pour les officiers et sous-officiers, la formation permet d'acquérir l'aptitude au commandement. La singularité du métier des armes, qui peut amener les militaires jusqu'au sacrifice suprême ou à donner la mort, justifie que la dimension éthique constitue un axe essentiel de la formation militaire.

La formation initiale des militaires est complétée par une spécialisation professionnelle (technicien, ingénieur, pilote, etc.) dans un domaine particulier (opérations, renseignement, maintenance, communication, logistique, etc.) souvent sans équivalent dans le secteur civil. Cette spécialisation est délivrée en école d'application pour les officiers et sous-officiers.

La formation continue assure à la fois l'adaptation des compétences et la sélection des chefs militaires

Plus que dans tout autre métier, le parcours professionnel du militaire est jalonné de formations : un militaire passe dans un centre de formation en moyenne tous les 3 ou 4 ans.

La formation dite « d'adaptation à l'emploi » permet l'acquisition de qualifications reconnues par un diplôme. Elle garantit l'adaptation des militaires aux évolutions techniques de leur emploi, toujours dans un impératif d'efficacité opérationnelle. Elle permet également de déceler rapidement ceux qui présentent les meilleures aptitudes pour devenir des cadres intermédiaires et supérieurs, ainsi que les officiers à haut et très haut potentiels.

La formation de cursus, diplômante, ouvre des perspectives d'accès aux grades supérieurs. Ainsi, l'École de guerre, deuxième degré de l'enseignement militaire supérieur, forme chaque année 200 officiers français, sélectionnés sur concours après une quinzaine d'année d'expérience, en vue d'exercer des responsabilités d'état-major, de commandement ou de direction. Le centre des hautes études militaires, troisième degré de l'enseignement militaire supérieur, forme 25 officiers supérieurs par an, appelés à devenir les grands chefs militaires et à exercer les plus hautes responsabilités dans les armées.

La formation est un investissement capital pour le ministère des Armées

Le ministère des Armées a consacré en 2022 1,6 milliard d'euros à la formation de son personnel. Au total, ce sont 70 écoles et organismes de formation initiale, d'application et d'enseignement militaire supérieur qui relèvent du ministère des Armées, formant à toutes les spécialités et tous les niveaux de responsabilités.

Dans les armées, les formations ne sont pas délivrées par des spécialistes de la formation, mais par des militaires issus des forces et experts dans leur domaine, qui, après un passage en école, poursuivront leur parcours professionnel dans les unités opérationnelles. Ce choix garantit un lien constant de la formation avec la réalité du terrain. Il repose également sur l'idée que former, c'est aussi se former.

Au total, les militaires ont suivi sur l'année 5,8 millions de journées de formation cumulées, soit 29 jours chacun en moyenne.

Le ministère des Armées adapte son offre de formations au contexte stratégique et aux innovations technologiques

La loi de programmation militaire 2024-2030, éclairée par les travaux de la Revue nationale stratégique de 2022, prévoit de dépenser 413 milliards d'euros pour transformer l'outil de défense face aux rapides évolutions stratégiques et technologiques. À ce titre, la formation des militaires et civils de la Défense joue un rôle essentiel.

Les métiers des armées doivent s'adapter aux évolutions technologiques et aux nouvelles menaces

Le contexte stratégique mondial se caractérise par l'extension de la conflictualité dans de nouveaux milieux physiques (fonds marins, espace extra-atmosphérique) ou immatériels (cyber) et dans de nouveaux champs (informationnel et électromagnétique). Ce phénomène est favorisé par des innovations technologiques rapides dans le domaine militaire (sciences de la données, intelligence artificielle, technologies quantiques, systèmes d'armes autonomes, missiles hyper-véloces, nouveaux matériaux, motorisation électrique, etc.).

De nouveaux métiers apparaissent : il n'y avait par exemple pas de pilote de drone il y a 10 ans, et aujourd'hui les armées ont besoin d'experts dans la gestion des énergies renouvelables. Plus largement, c'est l'ensemble des 1 500 métiers du ministère des Armées qui est transformé par le développement du numérique. Ces mutations imposent au ministère des Armées d'adapter la formation initiale et continue de son personnel, et d'accompagner la requalification de ses agents. Ainsi, l'académie du numérique de défense créée en 2020 assure la reconversion de militaires ou civils de la Défense en chefs de projet « système d'information et de communication (SIC) et numérique ».

Le ministère des Armées développe des formations innovantes pour répondre à ses besoins spécifiques

Les armées ont développé ces dernières années des dispositifs de formation innovants pour accroître, diversifier et améliorer leur recrutement.

Ainsi, afin de répondre aux besoins de mise en œuvre du porte-avions Charles de Gaulle et des sous-marins à propulsion nucléaire, la Marine nationale a créé un brevet de technicien supérieur (BTS) « maintenance des systèmes de production », réalisé sous statut militaire, qui prépare au métier d'atome de propulsion navale.

Pour sa part, l'armée de Terre a inauguré en 2022 à Bourges l'École militaire préparatoire technique (EMPT). Elle y accueille environ 150 élèves, engagés sous un statut militaire spécifique, à qui sont proposés trois baccalauréats professionnels (maintenance aéronautique, maintenance des véhicules de transport routier, systèmes d'information et numériques) ainsi qu'un baccalauréat technologique « sciences et technologies de l'industrie et du développement durable » (STI2D).

Par ailleurs, dans la filière numérique, un BTS « cyber-défense » a été créé. Unique en son genre, il est dispensé exclusivement au lycée militaire de Saint-Cyr-l'École où il a doublé son effectif à la rentrée 2023, accueillant désormais deux classes de 35 élèves, avec à la clé un engagement en tant que sous-officier ou technicien (civil de la Défense) « SIC/cyber ».

Enfin, des financements innovants ont été mis en place : depuis 2018, les étudiants peuvent bénéficier d'une allocation financière spécifique de formation s'ils

s'engagent à souscrire un contrat (officier, sous-officier et militaire du rang) à l'issue de leur formation académique. Ce dispositif concerne environ 150 nouveaux étudiants par an. Il est ciblé spécifiquement sur les métiers en tension, sur l'ensemble des niveaux de formation (bac pro - diplôme d'ingénieur). En 2022, il a été étendu aux apprentis.

Le ministère des Armées modernise ses outils et méthodes de formation

Afin d'être toujours en mesure de générer les compétences nécessaires pour remplir ses missions opérationnelles, le ministère doit prendre en compte les aspirations des nouvelles générations et les possibilités ouvertes par le numérique.

Le ministère des Armées a ainsi entamé une mutation de son appareil de formation en intégrant les outils numériques dans les méthodes pédagogiques, avec le développement de nouvelles modalités : *e-learning*, Mooc, webinaires, formations asynchrones, hybrides, sur *smartphone*, etc. Autre effet de la numérisation, la modularisation des contenus permet l'individualisation des formations pour un meilleur ajustement au besoin. La mise en place de simulateurs et l'utilisation de dispositifs de réalité virtuelle se sont également accélérées, permettant un apprentissage plus efficace, dans des conditions proches du réel.

Dans cette optique, l'armée de l'Air et de l'Espace a inauguré en 2022 la plate-forme digitale Smart School qui offre un accès facilité et uniformisé aux outils pédagogiques de ses écoles, afin d'optimiser les temps de formation tout au long des carrières tout en délivrant des enseignements de haut niveau.

De même, la Marine nationale a fait entrer en 2022 la vieille tradition du compagnonnage à l'ère numérique avec « la Passerelle », réseau social et plate-forme de mentorat. Réunissant plus de 1 000 marins, réservistes et civils de la Défense, cet outil innovant vise à faciliter le partage d'expérience, l'insertion dans l'institution et l'information sur les opportunités offertes par la mobilité interne.

La formation est au cœur du rôle social des armées

Le ministère des Armées présente un modèle de ressources humaines atypique, caractérisé par un fort renouvellement (de l'ordre de 10 % des effectifs chaque année), afin de répondre à l'impératif de jeunesse, et une grande part de promotion interne. Le ministère des Armées se doit donc de proposer des formations attractives, vecteurs de promotion et facilement convertibles dans le civil pour soutenir cette logique de flux en facilitant la reconversion.

Les formations du ministère des Armées représentent une opportunité pour les jeunes désireux de développer des compétences recherchées

Les formations dispensées au ministère des Armées, reconnues pour leur qualité et leur diversité, sont un

facteur d'attractivité pour les jeunes, y compris ceux qui ne sont pas diplômés dans le civil. Ceux qui rejoignent le ministère comme militaire ou civil pourront travailler sur des projets uniques avec des technologies à la pointe de l'innovation.

D'après une étude réalisée en 2023 auprès des agents du ministère des Armées de moins de 30 ans, 92 % des jeunes militaires et 90 % des jeunes civils de la Défense considèrent le ministère attractif pour démarrer sa vie professionnelle, en ce qu'il permet l'apprentissage d'un métier et le développement de compétences.

Le ministère des Armées se doit ainsi de continuer à offrir les meilleures formations pour attirer et fidéliser les jeunes militaires et civils dont il a besoin.

La formation est un vecteur de la promotion sociale en même temps que de la progression de carrière

La formation au sein du ministère des Armées ne se limite pas à assurer l'employabilité tout au long de la carrière des agents, l'adaptation à leur métier et le renforcement de leurs compétences. Par le mérite, la volonté, la manière de servir ou de commander, chaque militaire a la possibilité de progresser dans sa carrière et d'accéder à des fonctions supérieures.

Ainsi, deux tiers des 90 000 sous-officiers sont issus des militaires du rang et près de la moitié des 34 000 officiers sont issus du corps des sous-officiers. Ces derniers (530 en 2022) sont formés dans les écoles de formation internes d'officiers.

La formation assure une reconversion réussie dans le civil après le départ de l'institution

Environ 20 000 militaires quittent les armées chaque année. Le statut général des militaires garantit un accompagnement au retour à une activité professionnelle dans la vie civile. L'aide à la transition professionnelle des militaires répond en outre à la précarité inhérente au statut de militaire sous contrat.

Chaque année, plus de 10 000 militaires sont accompagnés dans leur reconversion par le service Défense mobilité. Ils bénéficient notamment d'une valorisation des acquis de l'expérience et des qualifications, permettant de capitaliser sur leur parcours au sein de l'institution et de faciliter leur insertion sur le marché de l'emploi, où les qualifications délivrées par le ministère des Armées sont très prisées.

Conclusion

La formation aux métiers du ministère des Armées répond ainsi à un triple impératif de réponse aux besoins opérationnels, d'adaptation aux évolutions stratégiques et technologiques et de promotion sociale. Au service des armées, directions et services et de l'ensemble du personnel ministériel, la direction des ressources humaines veille à l'atteinte de ces objectifs.