



Perfectionnement professionnel
du corps des sous-officiers

GUIDE DE RÉFÉRENCE



Perfectionnement professionnel
du corps des sous-officiers

GUIDE DE RÉFÉRENCE



Version 1, janvier 2020

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	5
BUT	9
INTRODUCTION	10
Chapitre 1 — Éléments d'un corps de sous-officiers professionnels	11
1-0. Corps de sous-officiers professionnels.....	11
1-1. Fonctions, rôles et responsabilités.....	11
1-2. Relation officiers — sous-officiers	14
1-2.a. Le concept d'équipe de commandement.....	14
1-2.b. Investir de responsabilités le sous-officier	14
1-3. La chaîne des sous-officiers, un appui utile.....	15
Chapitre 2 — Législation, politique, règlement et doctrine	16
2-0. Législation	16
2-1. Politique.....	16
2-2. Règlement.....	16
2-3. Doctrine.....	16
Chapitre 3 — Ressources	17
3-0. Ressources.....	17
3-1. Capital humain.....	17
3-2. Ressources matérielles.....	17
3-3. Ressources budgétaires.....	17
Chapitre 4 — Système de gestion du personnel	18
4-0. Recrutement.....	18
4-1. Fidélisation	18



4-2.	Solde, indemnités et indemnisations.....	18
4-3.	Gestion de carrière (sélection, promotion et affectation).....	19
4-4.	Privilèges, avantages et primes.....	19
4-5.	Reconversion.....	20
4-6.	Retraite.....	20
Chapitre 5 — Système de formation militaire		
professionnelle des sous-officiers.....		21
5-0.	Politique.....	21
5-1.	Élaboration des programmes.....	21
5-2.	Perfectionnement des cadres.....	21
5-3.	Installations et ressources pédagogiques.....	21
5-4.	Assurance qualité.....	21
SYNTHÈSE.....		23
Équipe du projet « Guide de référence pour la formation		
professionnelle du corps des sous-officiers »		25



Réunion de l'équipe du projet « Guide de référence
pour la formation professionnelle du corps des sous-officiers »
Saint-Jean-sur-Richelieu, Canada, mai 2019

AVANT-PROPOS¹

*« La meilleure des leçons est l'exemple et avant de vouloir éveiller l'âme
du troupier aux sentiments généreux, il faut avoir fait passer ces sentiments
dans l'âme de ses gradés. »*

Capitaine Constantin

La Confiance : Essai de psychologie militaire, 1908

J'espère que ce guide de référence vous sera utile pour mettre en place un corps de sous-officiers professionnels ou en perfectionner les effectifs. Nous savons d'expérience que la création d'un corps de sous-officiers faisant preuve de compétences, de résilience et de capacité d'adaptation exige qu'une approche globale soit adoptée au sein des forces armées d'un pays et que ces sous-officiers soient investis de responsabilités par tous les échelons des autorités politiques et militaires.

Des sous-officiers conscients de leurs spécificités au sein de la hiérarchie militaire et nouant avec leurs officiers et leurs soldats des relations fondées sur la confiance sont de véritables multiplicateurs de forces. De bons sous-officiers peuvent en outre améliorer l'état de préparation, l'efficacité et le moral de l'ensemble des forces armées.

Depuis 2009, les équipes du Programme de renforcement de la formation « défense » (DEEP) spécialisées dans le perfectionnement professionnel des sous-officiers aident les pays partenaires à mettre en place et à améliorer des programmes de formation des sous-officiers. C'est donc avec plaisir que nous vous présentons ce guide de référence.



Marc Di Paolo

Directeur, Renforcement des institutions et capacités de défense

Siège de l'OTAN

¹ Emploi des termes : Le présent document concerne les deux genres. Les termes non épicènes ne désignent pas exclusivement les hommes ou les femmes. L'emploi du terme « forces armées » s'applique à toutes les armées applicables (armée de l'air, marine, armée de terre, etc.) ou à toute autre branche militaire d'un pays. Le terme « soldat » désigne un membre de ces forces armées, quelles qu'elles soient.



NORTH ATLANTIC TREATY ORGANIZATION
ORGANISATION DU TRAITÉ DE L'ATLANTIQUE NORD
QUARTIER GÉNÉRAL DU COMMANDANT SUPRÊME ALLIÉ TRANSFORMATION
7857 BLANDY ROAD, SUITE 100
NORFOLK, VIRGINIA, 23551-2490



ACT/JFD/TT-2190/SER :

À : Voir distribution

OBJET : **Approbation du Guide de référence pour le perfectionnement professionnel du corps des sous-officiers en tant que document de référence OTAN**

DATE : Décembre 2019

RÉFÉRENCE : Programme de référence pour la formation militaire professionnelle des sous-officiers, de 2013.

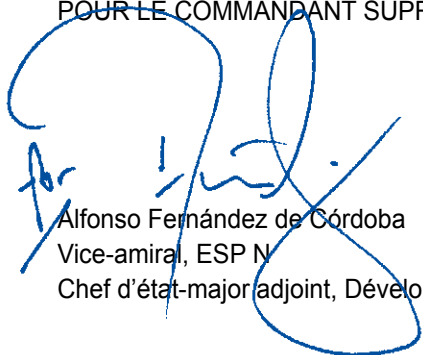
1. Compte tenu de l'intérêt constant pour le perfectionnement du corps des sous-officiers des pays partenaires, je suis convaincu que ces pays trouveront dans le Guide de référence pour le perfectionnement professionnel du corps des sous-officiers tous les outils nécessaires à la conception et au développement de leurs stages de formation, ainsi qu'à la mise en place de programmes de perfectionnement de leurs soldats. Par ailleurs, ce guide leur permettra sans aucun doute de renforcer l'interopérabilité militaire entre les Alliés et leurs partenaires. J'ai donc le plaisir de communiquer ce guide en tant que document OTAN aux instances compétentes des pays partenaires et de contribuer ainsi aux échanges autour de la formation des sous-officiers.

2. Soucieuses d'accroître la collaboration en faveur du renforcement de la sécurité par la formation et le perfectionnement des sous-officiers, les équipes chargées du Programme de renforcement de la formation « défense » (DEEP) ont élaboré, au nom de l'OTAN, le Guide de référence pour le perfectionnement professionnel des sous-officiers. Cet outil vient compléter le programme de référence pour la formation militaire des sous-officiers, en ce sens qu'il aidera les pays à identifier les domaines critiques à traiter pour se doter d'un corps de sous-officiers professionnels. La mise en place d'un parcours clairement balisé

reposant sur un socle solide permettra de disposer d'un corps de sous-officiers professionnels, investis de responsabilités, formés et motivés. Par conséquent, j'encourage tous les concepteurs de programmes de perfectionnement du corps des sous-officiers des pays partenaires à prendre connaissance du présent document et à le diffuser dans leur pays.

3. Pour toute question, on s'adressera à notre point de contact, le *Command Sergeant Major* Tibor Bogdan, sous-officier d'état-major en chef (CSEL) du commandement allié Transformation (Tibor.Bogdan@act.nato.int).

POUR LE COMMANDANT SUPRÊME ALLIÉ TRANSFORMATION



for
Alfonso Fernández de Córdoba
Vice-amiral, ESP N
Chef d'état-major adjoint, Développement des forces interarmées

ACOS JPD
BG LESINS

Le présent document a vocation à compléter le programme de référence pour la formation militaire professionnelle des sous-officiers, qui porte exclusivement sur la structure et le contenu des stages de formation des sous-officiers. Le Guide de référence pour le perfectionnement professionnel du corps des sous-officiers est conçu pour aider les pays et les équipes d'experts DEEP à définir les domaines dont le renforcement est nécessaire au perfectionnement des sous-officiers, mais qui ne sont pas directement liés à la formation. La mise en place d'un parcours clairement balisé reposant sur un socle solide permettra de disposer d'un corps de sous-officiers professionnels, investis de responsabilités, formés et motivés. Dès lors, les pays sont encouragés à utiliser ce guide pour définir les éléments nécessaires à la mise en place d'un corps de sous-officiers professionnels et pour repérer les difficultés à l'origine de sa stagnation.



Réunion de l'équipe du projet « Guide de référence pour la formation professionnelle du corps des sous-officiers »
Saint-Jean-sur-Richelieu, Canada, mai 2019

INTRODUCTION

Le présent guide énumère les concepts fondamentaux sur lesquels repose la mise en place d'un corps de sous-officiers professionnels. Il s'agit avant tout d'adopter une approche systémique pour instituer un tel corps et en gérer le développement, approche qui sera articulée autour des grands axes suivants : fonctions, rôles et responsabilités ; politique et doctrine ; gestion des ressources ; système de gestion du personnel ; système de formation des sous-officiers.

Si un outil de planification est requis pour combler une lacune capacitaire, il est recommandé de suivre l'approche DOTMLPFI assortie d'objectifs SMART (spécifique, mesurable, assigné, réalisable et temporellement défini), ce qui s'interprète comme suit dans le contexte militaire :

- 1) **Doctrine** : le mode d'action que l'on choisit, par exemple privilégier la guerre de manœuvre et les campagnes air-sol interarmées.
- 2) **Organisation** : la façon dont on s'organise pour combattre : divisions, escadres aériennes, etc.
- 3) **Training, ou formation** : comment on se prépare au combat sur le plan tactique : de l'instruction élémentaire à la spécialisation individuelle, différents types d'entraînement des unités, exercices interarmées, etc.
- 4) **Matériel** : toutes les ressources nécessaires à la dotation des forces (armes, rechanges, etc.) afin qu'elles puissent mener à bien les opérations.
- 5) **Leadership & education, ou développement de l'aptitude au commandement** : la façon dont on prépare les chefs à commander au combat : depuis les chefs de section jusqu'aux généraux/amiraux, perfectionnement professionnel ;
- 6) **Personnel** : le fait de disposer de personnes qualifiées pour le temps de paix, pour le temps de guerre, et pour différentes opérations de circonstance.
- 7) **Facilities, ou installations** : les biens immobiliers, les installations, y compris industrielles, fournissant un soutien aux forces.
- 8) **Interopérabilité** : la capacité d'interopérer avec d'autres forces.

Il importe de fixer des objectifs SMART et d'appliquer des principes holistiques à tous les niveaux fonctionnels des sous-officiers, que ce soit en termes d'opérations, d'exercices, de formation, d'entraînement, de partenariats et d'emploi, pour définir et combler des lacunes capacitaires.

Chapitre 1 — Éléments d'un corps de sous-officiers professionnels

1-0. Corps de sous-officiers professionnels

Le métier des armes, c'est servir avec abnégation, c'est être appelé à appliquer la force militaire de manière légitime et ordonnée, et c'est adhérer au principe de responsabilité illimitée. Les militaires possèdent un corpus systématique et spécialisé de connaissances et de savoir-faire, acquis progressivement par la formation et l'expérience. Tous partagent un ensemble de valeurs et de croyances formant l'éthos militaire, qui les guide dans l'exercice de leurs fonctions et leur permet de garder la confiance de la société qu'ils servent. L'objectif est d'implanter solidement un corps de sous-officiers professionnels dans ce métier.

1-1. Fonctions, rôles et responsabilités

Les sous-officiers modernes sont des meneurs d'hommes professionnels et accomplis. Ils constituent la « colonne vertébrale » de toutes les forces armées. Ils sont à la fois des formateurs et des conseillers qui secondent le commandement en tant qu'experts techniques et tactiques lorsqu'il s'agit d'exécuter la mission, d'entraîner les soldats, de veiller sur eux et de maintenir la discipline. Les sous-officiers remplissent divers rôles, tour à tour meneurs d'hommes, communicateurs, experts, mentors et conseillers ; ils aspirent à l'excellence ainsi qu'à la perfection en matière d'aptitudes, de connaissances et de qualités. La confiance mutuelle et les objectifs communs sont les deux caractéristiques propres à resserrer la relation entre les sous-officiers et les officiers.

Les sous-officiers interviennent aux niveaux tactique, opératif et stratégique dans les unités opérationnelles et les organisations d'état-major. Il est fait appel à eux pour exécuter des opérations tactiques complexes, pour prendre des décisions guidées par l'intention de l'échelon supérieur et pour opérer dans des milieux multiples. Les sous-officiers sont responsables du maintien et du respect des normes et de la discipline. Ils entraînent, ils montrent l'exemple et ils sont chargés de veiller sur les soldats. Dans les organes fonctionnels tels que les commandements et les états-majors, les sous-officiers d'état-major exécutent des tâches liées aux procédures d'état-major, forts de leurs connaissances acquises, de leurs compétences et de leur expérience.

Le tableau ci-après présente dans les grandes lignes et pour chaque grade les responsabilités dont sont investis les sous-officiers.

Pour des sous-officiers sur le modèle OTAN

CSEL/OR 9

Au sommet de la hiérarchie des sous-officiers, le sous-officier d'état-major en chef (CSEL) joue un rôle crucial. Il est le conseiller principal auprès du commandant et des chefs des éléments d'état-major. Ce sous-officier supérieur adresse des recommandations au commandant sur toutes les questions relatives aux personnels non officiers. Il veille à l'application des politiques, au respect des normes et des performances, à la conduite, à l'entraînement efficace et au maintien de la discipline au sein de l'organisation. Ce sous-officier supérieur supervise le perfectionnement de tous les personnels non officiers. Il sert au plus haut niveau et exerce une supervision au niveau tactique, opératif et stratégique, en soutien à l'intention du commandant. Ce poste ne doit donc pas être relégué au second plan, car l'intégrité du concept d'équipe de commandement serait alors compromise.

OR 9

Sous-officier supérieur le plus expérimenté au sein de la structure des sous-officiers OTAN. Il tire parti de ses nombreuses compétences de commandement et de sa vaste expérience à des fonctions à responsabilités pour mettre en œuvre comme il se doit la planification et la gestion de l'exécution collective de la mission. Il conseille les éléments d'état-major, remplit les fonctions d'instructeur et de mentor pour ses subordonnés, coordonne et supervise l'entraînement. Il contrôle l'efficacité des unités et fait respecter les normes. Il veille également au moral et au bien-être des unités, contrôle le perfectionnement du personnel non officier et fait respecter les normes. L'OR-9 est un exemple pour tous les sous-officiers et les militaires du rang, ainsi que pour les officiers subalternes. Il est aussi un conseiller dans les quartiers généraux supérieurs.

OR 8

Il tire parti de ses nombreuses compétences de commandement et de sa vaste expérience pour mettre en œuvre comme il se doit la planification et la gestion de l'exécution collective de la mission. Il conseille les unités ou éléments et les commandants de l'échelon supérieur et est un mentor pour ses subordonnés ; il coordonne et supervise l'entraînement. Il contrôle l'efficacité des unités et veille à l'application des normes.

OR 7	L'OR 7, sous-officier investi de responsabilités, est considéré comme un maillon clé de la structure de commandement. Il met sa vaste expérience et ses compétences de commandement au profit de l'exécution collective de la mission ; il est responsable de la bonne gestion de nombreux effectifs et matériels. À ce niveau, il est attendu des sous-officiers supérieurs qu'ils sachent fournir des conseils avisés à leur commandement.
OR 6	Premier grade des sous-officiers supérieurs à l'OTAN. L'OR 6 est généralement assigné à des postes exigeant une prise de responsabilités accrue. Il est ainsi responsable de davantage de subalternes et de matériels ; il met à profit sa grande expérience et son autorité pour adapter sa sphère d'influence en toutes circonstances. À noter que dans certains pays membres de l'OTAN, le grade OR-7 est le premier grade des sous-officiers supérieurs.
OR 5	L'OR-5 est le niveau de commandement ayant le plus grand impact sur les rangs subalternes. L'OR-5 commande par l'exemple : il respecte personnellement les normes tout en veillant à leur application en termes d'ordre et de discipline, d'entraînement, d'aspect et de bien-être du personnel subalterne. Il possède incontestablement les compétences nécessaires pour exécuter correctement les tâches, exercer le commandement, veiller sur les personnels sous ses ordres et contribuer à l'exécution de la mission.
OR 4	Premier échelon de commandement dans les rangs des sous-officiers OTAN. L'OR-4 est responsable de l'ordre et de la discipline, ainsi que de l'entraînement, de l'aspect et du bien-être en général des personnels subalternes.
OR 1-3	Les grades OR-1 à OR-3 constituent les grades de base dans la structure militaire. Il est attendu de ces gradés qu'ils appliquent les normes de conduite du pays, qu'ils suivent les ordres des superviseurs et qu'ils observent le règlement. Note : Les systèmes d'avancement varient d'un pays à l'autre. Il est donc indispensable de calculer l'ancienneté de grade et de service du militaire, et de tenir compte de son âge et de sa maturité, si l'on entend justifier ces grades de base.

1-2. Relation officiers — sous-officiers

La relation officiers — sous-officiers est l'une des plus importantes de la profession. L'existence même de ces deux corps reflète la complexité du métier des armes et la nécessité de l'organiser et de le structurer pour répondre aux nombreuses exigences qui pèsent sur celui-ci. Les sous-officiers sont associés à la formation, au perfectionnement et au mentorat des jeunes officiers, ce qui forme des liens à la fois professionnels et personnels, fondés sur une confiance mutuelle et une communauté d'objectifs, avec les officiers.

1-2.a. Le concept d'équipe de commandement

L'équipe de commandement se compose du commandant et d'un sous-officier supérieur. Le concept d'équipe de commandement repose sur la complémentarité ; il constitue un partenariat professionnel, fondé sur la loyauté, dont les efforts concourent au respect de l'intention du commandant. Le commandant dispose ainsi d'un interlocuteur qui peut lui donner des conseils constructifs sur les possibilités qui s'offrent à lui, qui soutient ses décisions et qui lui rend compte après les faits. L'équipe de commandement partage la responsabilité de l'autorité et la charge du commandement.

Les relations au sein de l'équipe de commandement commencent à l'échelon de la section et se poursuivent jusqu'au plus haut échelon de commandement. À l'échelon le plus bas, un sous-officier expérimenté est généralement associé à un officier subalterne pour former un binôme. Ce sous-officier joue le rôle de mentor et de conseiller pour tout ce qui touche à l'état d'esprit et au bien-être des soldats. À mesure que les sous-officiers et les officiers progressent dans leur carrière, le rôle du sous-officier s'étoffe et se transforme principalement en une fonction de conseil.

1-2.b. Investir de responsabilités le sous-officier

Sous-officiers et officiers ont des devoirs, des responsabilités et des rôles séparés et distincts. Différencier ces rôles permet aux sous-officiers et aux officiers d'appréhender comment leurs activités se conjuguent lorsqu'il s'agit travailler ensemble pour réaliser l'intention du commandant. Pour qu'ils puissent mener à bien les opérations multimilieux, les sous-officiers doivent être investis des responsabilités appropriées sur l'ensemble de la chaîne de commandement aux niveaux tactique, opératif et stratégique. Les officiers agissent en tant que détenteurs de l'autorité de commandement officielle, à la différence des sous-officiers, qui agissent en tant que chefs ayant une certaine influence, exécutant des tâches aussi bien complexes qu'ordinaires, ce qui permet à leurs supérieurs de disposer d'un maximum de temps pour remplir leurs fonctions.

Un bon chef comprend que le meilleur moyen de créer une organisation efficace consiste à investir de responsabilités les sous-officiers, car ces derniers, à mesure qu'ils apprennent et progressent, seront alors à même d'assumer de plus en plus de responsabilités.

1-3. La chaîne des sous-officiers, un appui utile

La chaîne des sous-officiers constitue un véritable appui qui permet d'appliquer les politiques établies, d'exécuter les consignes et les ordres, de standardiser les exigences de la préparation, de proposer des directives en matière de formation, et de promouvoir une conduite et un comportement professionnels. Par ailleurs, cette chaîne doit comprendre l'intention du commandant si l'on veut que ses relais soient à même de donner des instructions permettant sa réalisation dans l'ensemble des forces.



Réunion de l'équipe du projet « Guide de référence
pour la formation professionnelle du corps des sous-officiers »
Saint-Jean-sur-Richelieu, Canada, mai 2019

Chapitre 2 — Législation, politique, règlement et doctrine

2-0. Législation

À partir de la vision visant à instaurer un corps de sous-officiers professionnels, il peut se révéler nécessaire de procéder à une revue de la législation et de la structure de forces en place. La législation doit en effet appuyer la mise en place d'un tel corps en définissant le budget et la structure de forces de l'active et de la réserve. Il est par ailleurs recommandé d'établir à ce niveau les textes législatifs portant sur les aspects juridiques, en fonction des besoins nationaux.

2-1. Politique

Il appartient au ministère de la Défense d'élaborer les politiques, sur la base de la structure de forces et de la législation arrêtées. S'agissant de mettre en place un corps de sous-officiers professionnels, les politiques en matière de défense, qui sont établies à partir de la législation, offrent la base légale nécessaire et confèrent le pouvoir voulu pour mettre en place un système complet de perfectionnement des sous-officiers. Les politiques s'attacheront à exposer les grandes lignes des différents programmes, notamment le système de rémunération, l'achat de matériel, les programmes de formation et les systèmes de gestion du personnel.

2-2. Règlement

Les règlements découlent des politiques et doivent être établis de telle manière que le système de perfectionnement des sous-officiers traite, entre autres, les points suivants : la structure, les devoirs, les rôles, les responsabilités, l'autorité, la gestion de carrière et les critères de formation.

2-3. Doctrine

La doctrine découle ensuite des règlements, des concepts, des travaux de recherche et d'analyse ainsi que des enseignements tirés. Les politiques fixent la mission des forces armées (**ce qu'elles doivent faire**), tandis que la doctrine indique le fondement philosophique (**pourquoi elles doivent le faire**) et les mesures requises pour procéder dans le respect du cadre réglementaire (**comment elles doivent le faire**). La doctrine présente les tactiques, techniques et procédures sous la forme de différents documents officiels, par exemple des règlements militaires de base, des manuels d'entraînement et des manuels techniques.

Chapitre 3 — Ressources

3-0. Ressources

La mise en place d'un corps de sous-officiers professionnels demande une dotation de ressources dans la durée. C'est dans ce domaine que les difficultés peuvent être les plus nombreuses, car aucune armée ne dispose de ressources illimitées et les différents éléments des armées sont généralement en concurrence pour obtenir chacun leur part. Les grands chefs militaires (à leurs échelons respectifs) devraient donc indiquer les domaines de perfectionnement des sous-officiers à financer en priorité et établir une communication efficace avec les responsables des budgets et de la répartition des ressources (finances, effectifs, matériels, etc.).

3-1. Capital humain

Le terme *capital humain* prend tout son sens lorsque l'on affecte les sous-officiers les mieux préparés au bon endroit, au bon moment, en fonction de leur expérience, de leurs aptitudes, de leurs connaissances et de leurs qualités. Ce capital humain est géré par un système de gestion du personnel au sein des forces armées. Un tel système est nécessaire si l'on entend instaurer dans la durée un corps de sous-officiers professionnels. Ce système et ses différents modules proposent plusieurs programmes — recrutement, gestion de carrière, notation, valorisation, fidélisation, indemnisation, retraite, etc. — permettant d'offrir aux militaires perspectives et stabilité tout au long de leur carrière.

3-2. Ressources matérielles

Les ressources matérielles sont gérées par un système logistique qui englobe les procédures d'achat et d'acquisition, la mise en service du matériel, la maintenance, les ressources de formation (zones d'entraînement, salles de classe, munitions, etc.) et le retrait du service.

3-3. Ressources budgétaires

Les ressources budgétaires doivent être identifiées, allouées et gérées par type de financement. Un financement précis et suffisant doit être prévu et alloué si l'on veut atteindre les objectifs requis.

Chapitre 4 — Système de gestion du personnel

4-0. Recrutement

Le recrutement est le processus consistant à attirer, à sélectionner et à engager du personnel dans les forces armées. Il est indispensable ici d'examiner les critères de sélection auxquels doivent répondre les nouveaux candidats. Ces critères doivent notamment tenir compte de la nationalité du candidat, de son niveau d'études, des éventuelles actions en justice intentées contre lui, de ses résultats à l'examen médical et des conclusions de l'enquête de sécurité, ainsi que de son aptitude physique. Il convient par ailleurs d'envisager des campagnes ciblées et des mesures d'incitation au recrutement afin de pourvoir les postes à spécialités souffrant d'un sous-effectif, ainsi que d'autres mesures d'incitation adaptées pour les fonctions militaires plus exigeantes.

4-1. Fidélisation

Plusieurs méthodes sont possibles pour fidéliser les soldats compétents et qualifiés. Certaines pourraient notamment porter sur les aspects suivants :

- 1) la solde et les indemnités (voir paragraphe 4-2)
- 2) la qualité de vie (des soldats et de leurs familles)
- 3) la gestion de carrière, notamment la progression dans la hiérarchie (voir paragraphe 4-3)
- 4) les possibilités de formation (voir chapitre 5)
- 5) les possibilités d'affectation
- 6) la valorisation
- 7) les privilèges, les avantages et les primes (voir paragraphe 4-4)
- 8) les régimes de retraite (voir paragraphe 4-6)

4-2. Solde, indemnités et indemnisations

Le barème de rémunération du corps des sous-officiers doit être juste et équitable par rapport aux barèmes des officiers et des civils. Un régime définissant les rémunérations, les primes et les bonus doit être instauré pour compenser les dépenses financières et les conditions difficiles liées au métier des armes, aux déploiements, aux réaffectations et aux missions officielles. Il conviendrait d'envisager d'octroyer une indemnité de logement ou un logement de fonction, des indemnités de vie chère et un défraiement pour les missions officielles. Les forces armées devraient également

étudier la possibilité de verser une prime ou une indemnité pour des spécialités ou des postes spécifiques.

4-3. Gestion de carrière (sélection, promotion et affectation)

Il est recommandé d'instaurer un système de gestion de carrière qui soit transparent et inclusif, qui n'exclue aucun genre et qui permette de sélectionner, de promouvoir (lorsqu'il y a lieu) et d'affecter les soldats les mieux qualifiés au bon moment et au bon endroit. Pour chaque emploi spécifique, il convient également de concevoir un parcours professionnel précisant les critères d'évolution de carrière. La tenue de commissions de sélection au niveau de grade approprié permettrait de créer un processus transparent et équitable, qu'il soit centralisé, décentralisé ou mixte. La mise en place d'une structure hiérarchique progressive pour les sous-officiers offrira une capacité de gestion des talents aux grades inférieurs, intermédiaires et supérieurs. En créant une structure qui organise les devoirs, les rôles et les responsabilités des sous-officiers et des officiers en fonction de l'éventail de subordination, les forces armées amélioreront leur efficacité, leur efficacité opérationnelle et leur gestion budgétaire. Il conviendrait d'envisager, dans le système de gestion de carrière, des critères d'ancienneté pour les sous-officiers, par exemple le nombre d'années de service, les performances individuelles, l'expérience ou une combinaison de tous ces facteurs.

4-4. Privilèges, avantages et primes

Certains instruments devraient être envisagés à l'appui du recrutement, de la fidélisation et de l'amélioration de la qualité de vie, par exemple :

- 1) une couverture médicale, englobant les soins dentaires (pour les soldats et leur famille) ;
- 2) des aides à l'éducation ;
- 3) des mesures d'incitation financières ;
- 4) des formules de garde d'enfants et d'aide aux familles ;
- 5) des assurances vie ;
- 6) des aides au logement ;
- 7) des installations récréatives ;
- 8) des formules de loisirs et de vacances.

4-5. Reconversion

Il conviendrait de prévoir des programmes d'aide à la reconversion pour accompagner les militaires quittant l'institution, par exemple :

- 1) possibilités de deuxième carrière :
 - a) rédaction de CV ;
 - b) salons de l'emploi ;
 - c) préparation aux entretiens ;
 - d) aide à la recherche d'emploi (réseaux sociaux et constitution d'un réseau professionnel) ;
 - e) conseil d'ordre financier ;
- 2) système de valorisation des aptitudes et des compétences ;
- 3) prestations de formation, y compris pour une requalification ;
- 4) prestations aux anciens combattants ;
- 5) aide au logement.

4-6. Retraite

En plus des programmes d'aide à la reconversion énumérés ci-dessus, il conviendrait de mettre en place un système de retraites comprenant :

- 1) un régime de retraites compétitif ;
- 2) une couverture médicale (soins dentaires compris) ;
- 3) une couverture en cas de décès ;
- 4) un accès aux installations récréatives.

Chapitre 5 — Système de formation militaire professionnelle des sous-officiers

5-0. Politique

Les politiques devraient exposer les grandes lignes d'un système de formation militaire professionnelle des sous-officiers suivant l'approche systémique de formation. Il convient d'instaurer une culture de l'apprentissage tout au long de la vie dans l'institution, dans laquelle les chefs motivés se fixent des objectifs et se perfectionnent professionnellement et personnellement, en suivant par exemple un enseignement militaire ou civil, en décrochant des certifications techniques ou en acquérant des compétences linguistiques.

5-1. Élaboration des programmes

L'élaboration des programmes obéit à la doctrine, qui définit le contenu des différents modules, le mode d'enseignement du contenu et les modalités d'évaluation des élèves. Il est recommandé que les programmes soient adaptés au programme de référence arrêté pour la formation militaire professionnelle des sous-officiers. Au moment d'élaborer les programmes de formation militaire professionnelle des sous-officiers et des officiers, il convient de tenir compte des spécificités du perfectionnement des uns et des autres.

5-2. Perfectionnement des cadres

Il convient d'élaborer des formules de perfectionnement ciblées sur les cadres, à savoir les instructeurs, les facilitateurs et les concepteurs de programmes. En principe, il faudrait que des sous-officiers soient les principaux instructeurs et/ou facilitateurs des modules de formation militaire professionnelle des sous-officiers. Les cadres sont en effet des experts qui confèrent de la crédibilité aux formations et obtiennent les résultats d'apprentissage escomptés.

5-3. Installations et ressources pédagogiques

Pour créer un environnement d'apprentissage optimal, il faut disposer d'infrastructures adaptées, et notamment d'installations (salles de classe, zones d'entraînement, hébergement, services de restauration) dotées de tout le nécessaire, du matériel didactique, de l'équipement opérationnel, etc.

5-4. Assurance qualité

Il est nécessaire d'évaluer les programmes de formation pour déterminer leur pertinence et leur efficacité. Pour ce faire, il faut recueillir l'opinion des élèves et des cadres, puis analyser les informations recueillies afin que le commandement puisse prendre des décisions éclairées quant aux programmes à maintenir ou à modifier, aux

ressources à augmenter ou à annuler, etc. Il convient par ailleurs de procéder à des évaluations internes et à des validations externes pour garantir que les objectifs et les résultats d'apprentissage stipulés dans les programmes et les besoins opérationnels soient atteints.



Réunion de l'équipe du projet « Guide de référence
pour la formation professionnelle du corps des sous-officiers »
Garmisch-Partenkirchen, Allemagne, février 2019



Réunion de l'équipe du projet « Guide de référence
pour la formation professionnelle du corps des sous-officiers »
Saint-Jean-sur-Richelieu, Canada, mai 2019

SYNTHÈSE

Un corps de sous-officiers qualifiés et investis de responsabilités constitue un véritable multiplicateur de forces dans les armées. Pour fixer les principes directeurs de la gouvernance d'un tel corps, il faut cependant que les textes législatifs, les politiques, les règlements et la doctrine en définissent les bases. De fait, la modification du système national de perfectionnement des sous-officiers requiert l'adhésion de toutes les parties prenantes, y compris – lorsqu'il y a lieu – des instances politiques. Si la nature et la finalité de ces modifications ne sont pas comprises dans leur essence, la transformation ne sera pas efficace et le processus risquera de stagner. Il est du reste essentiel d'affecter des ressources adéquates à la création et à l'ancrage dans la durée d'un système complet de perfectionnement professionnel des sous-officiers. À défaut, l'efficacité des programmes de perfectionnement sera réduite.

Un système complet et efficace de gestion du personnel permettra de désigner les sous-officiers les mieux qualifiés au bon moment et au bon endroit. Un système de formation militaire professionnelle des sous-officiers permettra de dispenser les aptitudes, les connaissances et les qualités nécessaires à la constitution d'un corps de sous-officiers professionnels, capables de mener à bien leurs missions dans l'environnement complexe et incertain du XXI^e siècle.

Remarque : Pour conserver sa pertinence, le présent guide de référence doit être revu en tant que de besoin.

Équipe du projet « Guide de référence pour la formation professionnelle du corps des sous-officiers »

Nom	Nationalité	Organisme d'attache	
M. Pavel Anastasov	Bulgarie	Secrétariat international de l'OTAN, DEEP	
Adjudant-chef (OR9) Bronius Basalykas	Lituanie	École militaire de Lituanie	
Adjudant-chef (OR9) Necole Belanger	Canada	Académie canadienne de la Défense	
Adjudant-chef (OR9) Henry Bethlehem	Pays-Bas	École de l'OTAN à Oberammergau	
Adjudant-chef Tibor Bogdan	Hongrie	Quartier général du commandant suprême allié Transformation	
Adjudant (OR8) Kristin Caldwell	États-Unis	Garde nationale de Californie	
Adjudant-chef (OR9) Martin Cartier	Canada	Direction des partenariats de l'OTAN	
Mme Maria Galperin Donnelly	États-Unis	Groupement PPP	

Adjudant-chef (OR9) Rodney Gallant	Canada	Direction des partenariats de l'OTAN	
M. Charles Guyette	États-Unis	Centre d'excellence pour le commandement des sous-officiers et académie d'adjudants-chefs de l'armée américaine	
Lieutenant-colonel (OF4) Rolandas Kiskis	Lituanie	Représentation de l'OTAN en Ukraine	
Adjudant-chef (OR9) Ludek Kolesa	République tchèque	Ministère de la Défense de la République tchèque	
Adjudant-chef (OR9) Alvydas Kuprusevicius	Lituanie	Représentation de l'OTAN en Ukraine	
M. Bjorn Lagerlof	Canada	Académie canadienne de la Défense	
Adjudant-chef (OR9) Jason Leeworthy	États-Unis	Centre d'excellence pour le commandement des sous-officiers et académie d'adjudants-chefs de l'armée américaine	
Adjudant-chef (OR9) Kevin Mathers	Canada	Institut de la profession des armes Adjudant-chef Robert- Osside	

Adjudant-chef (OR9) Rick Plante	Canada	Institut de la profession des armes Adjudant-chef Robert- Osside	
Adjudant-maître (OR8) Jean-Louis Proteau	Canada	Institut de la profession des armes Adjudant-chef Robert- Osside	
Adjudant (OR8) Mathew T. Saylor	États-Unis	Centre d'excellence pour le commandement des sous-officiers et académie d'adjudants-chefs de l'armée américaine	
Adjudant-chef (OR9) Gorazd Skorjanc	Slovénie	École de l'OTAN à Oberammergau	
Adjudant-chef (OR9) Janez Smid	Slovénie	État-major des forces armées slovenes	
M. Mariusz Solis	Pologne	Secrétariat international de l'OTAN, DEEP	
Adjudant-chef (OR9) Koba Tsirekidze	Géorgie	Forces de défense géorgiennes	
Adjudant-chef (OR9) Alexander Varga	Slovénie	École de sous-officiers	



Coordonnatrice présentation et distribution :

Gabriella Lurwig-Gendarme

Secrétariat international de l'OTAN

Programme de renforcement de la formation « défense » (DEEP)

lurwig.gabriella@hq.nato.int