

## Programmes et guides de référence

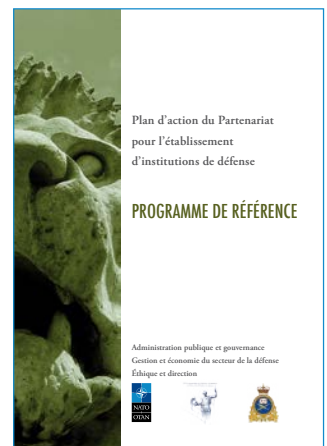
1. La formation « défense » est un vecteur clé de transformation dont l'OTAN se sert pour appuyer la réforme des institutions dans les pays partenaires. Au titre du programme de renforcement de la formation « défense » (DEEP), l'Alliance fournit aux partenaires, dans le cadre d'échanges entre pairs, des conseils sur les moyens de mettre en place, de développer et de réformer les établissements de formation dans les secteurs militaire et de la défense.
2. L'un des objectifs du DEEP est d'aider les établissements des pays partenaires intéressés à mettre au point leurs programmes d'études et à former le corps enseignant à dispenser de nouveaux cours. Des programmes et des guides de référence, conçus pour permettre aux pays qui le souhaitent de se conformer aux normes en vigueur au sein de l'Alliance en matière de formation, sont en outre élaborés dans ce contexte.
3. Depuis 2008, un certain nombre de programmes d'études destinés aux établissements de formation « défense » ont été créés dans le cadre du DEEP, en collaboration avec le groupement d'institutions d'études de défense et de sécurité du Partenariat pour la paix (Groupement PPP). Ils sont conçus pour fournir aux pays membres et aux pays partenaires de l'OTAN des objectifs d'apprentissage précis et un appui concernant l'élaboration de programmes d'études pour les stages dispensés dans les établissements de formation militaire professionnelle.
4. L'OTAN a constaté que ces programmes de référence pouvaient servir d'outils aux pays membres et aux pays partenaires pour la planification et l'élaboration de stages, de modules et de programmes de formation professionnelle des officiers et des sous-officiers, et qu'ils permettaient de renforcer l'interopérabilité intellectuelle entre l'OTAN et ses partenaires.

### Plan d'action du Partenariat pour l'établissement d'institutions de défense (PAPDIB) – Programme de référence

Le programme de référence PAP-DIB vise à fournir des objectifs d'apprentissage précis et une aide à l'élaboration de programmes d'études pour les stages axés sur la mise en place ou la réforme d'institutions de défense. Il se fonde en partie sur les programmes et les stages dispensés habituellement dans les établissements d'enseignement civils et militaires des pays occidentaux.

À des fins pédagogiques, les dix objectifs du PAP-DIB, définis au sommet de l'OTAN tenu en 2004 à Istanbul (Turquie), ont été répartis en trois thèmes : Administration publique et gouvernance, Gestion et économie du secteur de la défense, et Éthique et direction. Ensemble, ces thèmes constituent des éléments de base importants pour la mise en place d'institutions de défense résilientes et responsables.

Le programme de référence PAP-DIB est divisé en trois parties, chacune correspondant à l'un des thèmes mentionnés ci-avant. Chaque partie est elle-même composée de trois sous-parties : (i) Objectifs et sujets d'apprentissage, (ii) Segment, (iii) Module. Chaque thème constitue un programme, tandis que les segments et les modules correspondent respectivement à des cours et à des leçons.



Anglais : [http://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/pdf\\_2009\\_09/20090908\\_PAB-DIB\\_en.pdf](http://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2009_09/20090908_PAB-DIB_en.pdf)

Français : [http://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/pdf\\_2009\\_09/2009\\_09\\_D34F22C9AE854B7FAA0BB409A21C90D3\\_PAB-DIB\\_fr.pdf](http://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2009_09/2009_09_D34F22C9AE854B7FAA0BB409A21C90D3_PAB-DIB_fr.pdf)

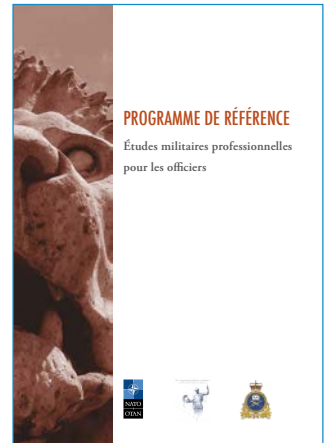
Russe : [http://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/pdf\\_2009\\_09/2009\\_09\\_D34F22C9AE854B7FAA0BB409A21C90D3\\_PAB-DIB\\_ru.pdf](http://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2009_09/2009_09_D34F22C9AE854B7FAA0BB409A21C90D3_PAB-DIB_ru.pdf)

Arabe : [http://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/pdf\\_2015\\_10/20151013\\_151013-pap-dib-arab.pdf](http://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2015_10/20151013_151013-pap-dib-arab.pdf)

## Études militaires professionnelles pour les officiers – Programme de référence

Le programme de référence sur les études militaires professionnelles pour les officiers, élaboré par une équipe multinationale d'enseignants et de professionnels du secteur de la défense, a pour but de fournir des objectifs d'apprentissage précis et une aide à l'élaboration de programmes d'études pour les stages liés à la formation militaire des officiers. Il constitue ainsi une contribution importante à la formation « défense » et au renforcement de l'interopérabilité militaire entre l'OTAN et ses partenaires.

Le programme est divisé en trois niveaux : (i) Élève-officier, (ii) Officier subalterne, (iii) Officier supérieur, et en trois thèmes : (i) Métier des armes, (ii) Commandement, aptitude à diriger et déontologie, (iii) Études de défense et de sécurité. Les trois niveaux et les trois thèmes ont été choisis avec soin pour que le programme s'adresse au plus d'officiers possible et pour offrir un niveau d'instruction optimal pour une armée de taille moyenne.



Anglais : [http://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/pdf\\_topics/20111202\\_Generic-Officer-PME-RC.pdf](http://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_topics/20111202_Generic-Officer-PME-RC.pdf)

Français : [http://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/pdf\\_topics/20111202\\_Generic-Officer-PME-RC-fr.pdf](http://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_topics/20111202_Generic-Officer-PME-RC-fr.pdf)

Russe : [http://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/pdf\\_topics/20111202\\_Generic-Officer-PME-RC-russian.pdf](http://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_topics/20111202_Generic-Officer-PME-RC-russian.pdf)

Ukrainien : [https://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/2023/11/pdf/231117-generic-officer-ukr.pdf](https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2023/11/pdf/231117-generic-officer-ukr.pdf)

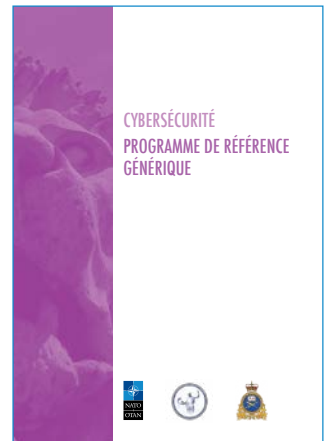
Arabe : [http://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/pdf\\_2015\\_10/20151013\\_151013-generic-officer-arab.pdf](http://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2015_10/20151013_151013-generic-officer-arab.pdf)

Dari : [http://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/pdf\\_topics/20170320\\_dari-generic-officer-pme-reference-curriculum.pdf](http://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_topics/20170320_dari-generic-officer-pme-reference-curriculum.pdf)

## Cybersécurité – Programme de référence générique

Le programme de référence générique sur la cybersécurité vise à fournir des objectifs d'apprentissage précis et une aide à l'élaboration de programmes d'études pour les stages liés à la cybersécurité.

Il se compose de quatre thèmes : (i) Cyberespace et fondamentaux de la cybersécurité, (ii) Vecteurs de risque, (iii) Cybersécurité internationale – Organisation, politiques et normes, (iv) Gestion de la cybersécurité dans le contexte national. Les quatre thèmes et les leçons associées ont été soigneusement choisis pour aborder le plus de défis et de thèmes possible en matière de cybersécurité et pour offrir un niveau d'instruction optimal.



Anglais : [http://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/pdf\\_2016\\_10/1610-cybersecurity-curriculum.pdf](http://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2016_10/1610-cybersecurity-curriculum.pdf)

Français : [http://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/pdf\\_2016\\_10/20170719\\_1610-cybersecurity-curriculum-fr.pdf](http://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2016_10/20170719_1610-cybersecurity-curriculum-fr.pdf)

Russe : [http://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/pdf\\_2016\\_10/20171004\\_1610-cybersecurity-curriculum-rus.pdf](http://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2016_10/20171004_1610-cybersecurity-curriculum-rus.pdf)

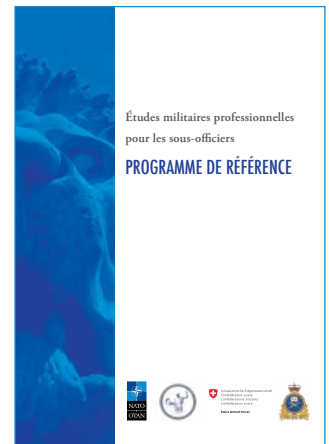
Arabe : [http://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/pdf\\_2016\\_10/20170908\\_1610-cybersecurity-curriculum-ar.pdf](http://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2016_10/20170908_1610-cybersecurity-curriculum-ar.pdf)

Dari : [https://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/2021/7/pdf/210701-cybersecurity-curriculum-dari.pdf](https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2021/7/pdf/210701-cybersecurity-curriculum-dari.pdf)

## Études militaires professionnelles pour les sous-officiers – Programme de référence

Le programme de référence sur les études militaires professionnelles pour les sous-officiers, également élaboré par une équipe multinationale d'enseignants et de professionnels du secteur de la défense, a pour but de fournir des objectifs d'apprentissage précis et une aide à l'élaboration de programmes d'études pour les stages liés à la formation militaire des sous-officiers. Il constitue ainsi une contribution importante à la formation « défense » et au renforcement de l'interopérabilité militaire entre l'OTAN et ses partenaires.

Le programme est divisé en quatre niveaux : (i) Primaire, (ii) Intermédiaire, (iii) Avancé, (iv) Sous-officier d'état-major en chef, et en trois thèmes : (i) Métier des armes, (ii) Aptitude à diriger et éthique, (iii) Compétences de base des sous-officiers. Les quatre niveaux et les trois thèmes ont été choisis avec soin pour que le programme s'adresse au plus de sous-officiers possible et pour offrir un niveau d'instruction optimal pour une armée de taille moyenne.



Anglais : [http://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/pdf\\_2015\\_10/20151013\\_151013-non-comm-officer-eng.pdf](http://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2015_10/20151013_151013-non-comm-officer-eng.pdf)

Français : [http://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/pdf\\_2015\\_10/20160623\\_131209-non-comm-officer-fre.pdf](http://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2015_10/20160623_131209-non-comm-officer-fre.pdf)

Russe : [http://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/pdf\\_2017\\_08/20170809\\_170809-non-comm-officer-rus.pdf](http://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2017_08/20170809_170809-non-comm-officer-rus.pdf)

Arabe : [http://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/pdf\\_2015\\_10/20151013\\_151013-non-comm-officer-arab.pdf](http://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2015_10/20151013_151013-non-comm-officer-arab.pdf)

Dari : [https://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/2020/4/pdf/200402-non-comm-officer-dari.pdf](https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2020/4/pdf/200402-non-comm-officer-dari.pdf)

Ukrainien : [https://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/2024/1/pdf/240115-non-comm-officer-ukr.pdf](https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2024/1/pdf/240115-non-comm-officer-ukr.pdf)

## Perfectionnement professionnel du corps des sous-officiers – Guide de référence

Le guide de référence pour le perfectionnement professionnel du corps des sous-officiers, élaboré par une équipe multinationale de sous-officiers supérieurs et d'experts civils, est conçu pour aider les pays et les équipes d'experts du 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. Il peut constituer un outil utile pour les pays partenaires et une source d'inspiration pour les Alliés qui souhaitent mettre en place un corps de sous-officiers professionnels ou en perfectionner les effectifs, afin de renforcer l'interopérabilité militaire entre l'OTAN et ses partenaires.

Ce guide vient compléter le programme de référence sur les études militaires professionnelles pour les sous-officiers et a vocation à aider les pays à définir les domaines critiques à traiter si l'on entend instituer un corps de sous-officiers professionnels.

Ce guide présente les concepts fondamentaux sur lesquels repose la mise en place d'un corps de sous-officiers professionnels. Pour instituer un tel corps et en gérer le développement, il faut avant tout adopter une approche systémique fondée sur les piliers suivants : fonctions, rôles et responsabilités ; politique et doctrine ; gestion des ressources ; système de gestion du personnel ; système de formation des sous-officiers.



Anglais : [https://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/2020/1/pdf/200114-nco-corps-prof-dev-ref-guid.pdf](https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2020/1/pdf/200114-nco-corps-prof-dev-ref-guid.pdf)

Français : [https://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/2020/6/pdf/200624-nco-corps-prof-dev-ref-guid-fr.pdf](https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2020/6/pdf/200624-nco-corps-prof-dev-ref-guid-fr.pdf)

Russe : [https://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/2020/6/pdf/200624-nco-corps-prof-dev-ref-guid-ru.pdf](https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2020/6/pdf/200624-nco-corps-prof-dev-ref-guid-ru.pdf)

Ukrainien : [https://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/2023/7/pdf/nco-corps-prof-dev-ref-guid-ukr.pdf](https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2023/7/pdf/nco-corps-prof-dev-ref-guid-ukr.pdf)

Arabe : [https://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/2020/06/pdf/200624-nco-corps-prof-dev-ref-guid-ARABI.pdf](https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2020/06/pdf/200624-nco-corps-prof-dev-ref-guid-ARABI.pdf)

Dari : [https://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/2020/06/pdf/200624-nco-corps-prof-dev-ref-guid-dari.pdf](https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2020/06/pdf/200624-nco-corps-prof-dev-ref-guid-dari.pdf)

## Programme de référence pour le perfectionnement des instructeurs de l'école de sous-officiers

Le programme de référence pour le perfectionnement des instructeurs de l'école de sous-officiers favorise l'excellence pédagogique et le professionnalisme, à travers une démarche délibérée de perfectionnement des instructeurs axée sur l'acquisition des connaissances, aptitudes, qualités et attitudes requises pour améliorer l'apprentissage dans les établissements de formation et d'entraînement individuel (E&IT) des sous-officiers.

Ce programme de référence est divisé en trois niveaux : i) instructeur de niveau élémentaire, ii) instructeur de niveau avancé, et iii) instructeur référent. Il s'articule autour de quatre thèmes : i) fondamentaux/cadres, ii) planification de l'instruction, iii) enseignement et animation de l'apprentissage, et iv) fonctions de gestion dans la formation et l'entraînement individuel. Les trois niveaux et les quatre thèmes ont été choisis avec soin pour que le programme s'adresse au plus d'instructeurs possible et pour offrir un niveau d'instruction optimal pour une armée de taille moyenne.



English: [https://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/2023/8/pdf/230828-deep-instructor-dev-ref-curr-en.pdf](https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2023/8/pdf/230828-deep-instructor-dev-ref-curr-en.pdf)

Français : [https://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/2024/5/pdf/240503-deepinstructor-dev-ref-curr-fr.pdf](https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2024/5/pdf/240503-deepinstructor-dev-ref-curr-fr.pdf)

Ukrainien : [https://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/2024/7/pdf/240708-deep-instructor-dev-ref-curr-ukr.pdf](https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2024/7/pdf/240708-deep-instructor-dev-ref-curr-ukr.pdf)

Arabe : [https://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/2024/7/pdf/240708-deep-instructor-dev-ref-curr-ar.pdf](https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2024/7/pdf/240708-deep-instructor-dev-ref-curr-ar.pdf)

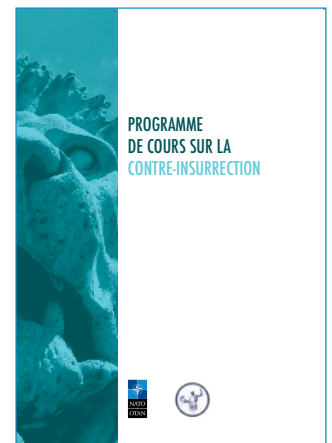
## Programme de cours sur la contre-insurrection

Ce document vise à servir de référence, de point de départ, pour les ressortissants ou les organisations des pays membres et des pays partenaires de l'OTAN souhaitant créer un programme de formation militaire professionnelle axé sur la contre-insurrection ou compléter un tel programme.

Il doit permettre d'amorcer un dialogue dans les académies et les écoles de défense sur le type de formation qu'elles souhaitent dispenser afin de préparer les forces armées aux opérations de contre-insurrection. Il ne doit pas être adopté tel quel, mais plutôt être adapté aux aspirations et aux besoins spécifiques des pays. Ce programme a été conçu pour servir de modèle pour une formation unique sur le thème de la contre-insurrection. Il est possible d'organiser plusieurs formations distinctes, adaptées aux besoins d'apprentissage de différents types de public. Toutefois, l'objectif principal est de l'utiliser pour former le personnel aux principes de base de la contre-insurrection.

Le programme est organisé en sept blocs alignés sur la doctrine de l'OTAN en matière de contre-insurrection (voir la table des matières). Pour tenir compte de la nécessité d'étaler l'apprentissage sur une période plus ou moins longue, ces blocs sont divisés en modules (leçons). Des objectifs d'apprentissage, liés aux objectifs généraux du bloc, sont proposés pour chaque module.

Le document contient des encadrés qui illustrent certains concepts clés et font référence à des études de cas précises pouvant être utilisées dans le cadre du bloc ou du module. Il est en outre accompagné de deux annexes qui fournissent des informations complémentaires à l'intention des concepteurs des cours. L'annexe A propose un contenu inédit, élaboré spécialement par les rédacteurs du programme. L'annexe B contient un exemple d'exercice et des questions pouvant servir d'évaluation finale.



Anglais : [http://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/pdf\\_2017\\_09/20170904\\_1709-counterinsurgency-rc.pdf](http://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2017_09/20170904_1709-counterinsurgency-rc.pdf)

Français : [https://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/pdf\\_2019\\_01/20190111\\_counterinsurgency-rc.pdf-fr.pdf](https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2019_01/20190111_counterinsurgency-rc.pdf-fr.pdf)

Russe : [https://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/pdf\\_2019\\_01/20190111\\_counterinsurgency-rc.pdf-ru.pdf](https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2019_01/20190111_counterinsurgency-rc.pdf-ru.pdf)



## Programme de référence sur la lutte contre le terrorisme

Ce programme a été conçu pour servir d'outil de référence pour l'élaboration de programmes d'études, afin que les pays membres et les pays partenaires de l'OTAN puissent avoir une vue plus complète des enjeux et des défis auxquels nous avons été, nous sommes et nous serons peut-être encore confrontés en matière de terrorisme et de lutte contre le terrorisme.

Élaboré par une équipe multinationale d'universitaires et de professionnels du secteur selon une approche pluridisciplinaire, il permet à des apprenants d'horizons divers d'acquérir les connaissances et les compétences nécessaires pour comprendre le terrorisme et la lutte contre le terrorisme et concevoir des stratégies efficaces visant à anticiper et à atténuer les menaces potentielles. Ce programme doit être adapté pour répondre aux besoins et aux objectifs spécifiques des pays. Il doit permettre d'amorcer un dialogue dans les académies et les écoles de défense sur le terrorisme et la lutte contre le terrorisme, sujets complexes mais d'une importance capitale.

Le programme de référence est divisé en quatre thèmes : (i) Introduction au terrorisme ; (ii) Comprendre les idéologies, les motivations et les méthodes ; (iii) Défis contemporains et nouvelles menaces ; (iv) Lutte contre le terrorisme : stratégie, opérations et renforcement des capacités. Les quatre thèmes et les blocs et modules associés ont été choisis avec soin pour couvrir le plus de défis et de thèmes possible en matière de terrorisme et de lutte contre le terrorisme.

Le document contient des encadrés qui illustrent certaines idées clés et présentent des exemples. Il contient par ailleurs un exercice sur table qui vise à encourager l'organisation de débats animés par un modérateur et l'utilisation de scénarios de type jeu de rôle pour analyser le problème des combattants terroristes étrangers (CTE), qui prend de l'ampleur. Cet exercice a été conçu pour favoriser l'utilisation de scénarios de type jeu de rôle, et encourager les échanges au sein d'équipes de travail et le débat autour des principaux problèmes et défis stratégiques et opérationnels liés aux menaces terroristes, ainsi que des mesures de lutte contre ces menaces.

Anglais : [https://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/2020/6/pdf/200612-DEEP-CTRC.pdf](https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2020/6/pdf/200612-DEEP-CTRC.pdf)

Français : [https://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/2020/9/pdf/200930-DEEP-CTRC-fr.pdf](https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2020/9/pdf/200930-DEEP-CTRC-fr.pdf)

Russe : [https://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/2020/9/pdf/200612-DEEP-CTRC-rus.pdf](https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2020/9/pdf/200612-DEEP-CTRC-rus.pdf)

Arabe : [https://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/2020/12/pdf/2012-DEEP-CTRC-arabic.pdf](https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2020/12/pdf/2012-DEEP-CTRC-arabic.pdf)



## Programme de renforcement de la formation « défense » (DEEP) - Stratégie pour le soutien à la formation à distance

Cette stratégie permet de communiquer les recommandations du DEEP aux écoles/pays partenaires qui sollicitent un soutien pour élaborer, améliorer, moderniser et/ou professionnaliser leurs programmes de formation à distance. Il s'agit notamment de définir les différents modes d'action que les prestataires du DEEP peuvent adopter pour aider les écoles et les pays partenaires à atteindre les objectifs escomptés en matière de capacité et d'exécution de la formation à distance.

Anglais : [https://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/2021/12/pdf/211209-deep-strategy-dist-learn.pdf](https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2021/12/pdf/211209-deep-strategy-dist-learn.pdf)

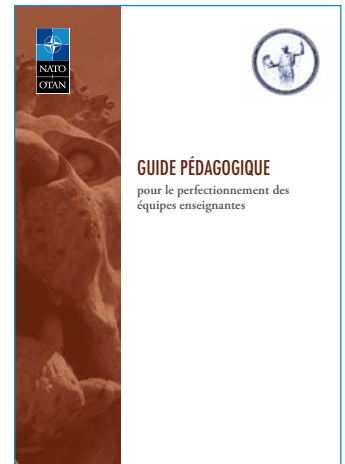
Français : [https://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/2023/2/pdf/230208-deep-strategy-for-distance-learn1.pdf](https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2023/2/pdf/230208-deep-strategy-for-distance-learn1.pdf)

Ukrainien : [https://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/2023/2/pdf/230208-deep-strategy-for-distance-learn1.pdf](https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2023/2/pdf/230208-deep-strategy-for-distance-learn1.pdf)



## Guide pédagogique pour le perfectionnement des équipes enseignantes

Le guide pédagogique pour le perfectionnement des équipes enseignantes (FDCG) offre une base de travail aux établissements de formation militaire désireux de créer ou de pérenniser un programme de perfectionnement des équipes enseignantes au profit de leurs établissements, instituts et académies de formation militaire professionnelles ou de formation à la défense. S'agissant d'un guide, il n'est pas destiné à être adopté tel quel ; les institutions sont invitées à adapter son contenu à leurs besoins particuliers en matière de perfectionnement des enseignants, aux besoins en matière de formation militaire et au contexte culturel. Ce guide pédagogique jette de solides bases pour que les programmes de formation des instructeurs, qui sont déjà en place ou seront créés à l'avenir, élaborent et entretiennent dans la durée des cours de perfectionnement à destination de leurs équipes enseignantes. Plus particulièrement, le guide se compose de six modules suivant les concepts et les pratiques de l'andragogie moderne, compatibles avec le renforcement de la formation « défense » et les valeurs démocratiques associées au renforcement des institutions de défense. Ces modules sont les suivants : Modèles et principes de l'apprentissage de l'adulte ; Prise en compte de la diversité ; Techniques d'apprentissage actif ; Conception pédagogique ; Évaluation ; et Renforcement de la formation grâce aux technologies émergentes.



Anglais : [https://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/2023/3/pdf/deep-faculty-development-curriculum-guid.pdf](https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2023/3/pdf/deep-faculty-development-curriculum-guid.pdf)

Français : [https://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/2023/6/pdf/deep-faculty-development-curriculum-guid.pdf](https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2023/6/pdf/deep-faculty-development-curriculum-guid.pdf)

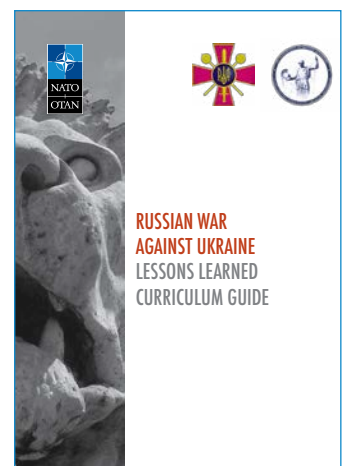
Espagnol : [https://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/2023/9/pdf/deep-faculty-development-curriculum-span.pdf](https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2023/9/pdf/deep-faculty-development-curriculum-span.pdf)

Ukrainien : [https://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/2023/7/pdf/deep-faculty-development-curriculum-guid.pdf](https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2023/7/pdf/deep-faculty-development-curriculum-guid.pdf)

Arabe : [https://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/2023/7/pdf/deep-faculty-development-curriculum-guid-1.pdf](https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2023/7/pdf/deep-faculty-development-curriculum-guid-1.pdf)

## Guide sur les enseignements tirés de la guerre menée par la Russie contre l'Ukraine

Ce guide pédagogique offre aux établissements d'enseignement militaire supérieur des plans de cours sur les enseignements tirés de la première année de la guerre menée par la Russie contre l'Ukraine. Une équipe composée de plus de 45 enseignants et professionnels militaires et civils de l'OTAN et d'Ukraine a recensé 20 thèmes sur la guerre en général et sur les opérations de combat en particulier. Elle s'en est servie pour élaborer 25 plans de cours en fonction de la pertinence et du caractère actuel que chaque thème revêtait pour les établissements de formation « défense ». Les experts ukrainiens ont établi des données sources en s'appuyant sur des entretiens et des expériences personnelles du combat et en examinant les documents russes et ukrainiens disponibles. En petits groupes, les experts de l'équipe OTAN-Ukraine ont élaboré des plans de cours détaillés, qu'ils ont assortis de présentations Power Point et de notes d'orateur destinées à faciliter la tâche des instructeurs. Chaque établissement peut intégrer ces plans de cours dans son programme d'études, soit en tant que module de formation autonome soit en complément des formations qu'il propose pour tous les niveaux de conflit (stratégique, opératif ou tactique).

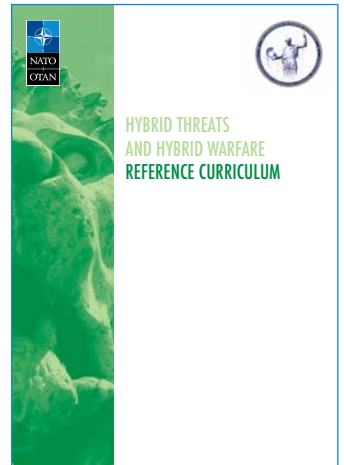


Tous les plans de cours contiennent un énoncé du but et de la portée du cours, des objectifs d'apprentissage et des conseils de lecture. Ils comportent des liens vers les diapositives du cours ainsi que des notes d'orateur censées aider l'instructeur à expliquer chacune d'elles. Ils contiennent également une mise en contexte et une analyse du thème, ainsi que des définitions clés. Enfin, le cas échéant, ils recensent les principaux enseignements tirés. Les diapositives Power Point et les notes d'orateur correspondantes reprennent à tout le moins les informations contenues dans le plan de cours et permettent parfois d'élargir le débat. Ces outils servent à transmettre des informations, mais ne sont pas à considérer comme une fin en soi. Enfin, les « questions à examiner » énoncées à la fin du plan de cours sont conçues pour amener l'apprenant à faire appel à ses capacités d'analyse et à son esprit critique.

Anglais : [https://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/2023/12/pdf/231208-RusWar-Ukraine-Lessons-Curriculum.pdf](https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2023/12/pdf/231208-RusWar-Ukraine-Lessons-Curriculum.pdf)

## Programme de référence sur les menaces hybrides et la guerre hybride

Le programme de référence consacré aux menaces hybrides et à la guerre hybride est un outil pédagogique essentiel qui aborde ces deux notions dans toute leur complexité, à la fois sous l'angle théorique et d'un point de vue pratique. Il s'agit d'un guide concis, mais complet, établi par des experts issus de divers pays, qui donne des clés de compréhension de ce qu'est la guerre hybride et propose des outils stratégiques de lutte contre ce phénomène. Les menaces hybrides, qui mêlent guerre conventionnelle, pratiques irrégulières et activités cyber, sont de plus en plus fréquentes et représentent un défi majeur pour la sécurité nationale et internationale. Le document est destiné aux membres du Groupement PPP ; les pays sont invités à en adapter le contenu en fonction de leurs besoins stratégiques et de leur situation géopolitique. Le programme met l'accent sur la nécessité de comprendre les menaces hybrides et la guerre hybride ainsi que leur incidence sur les politiques et capacités en matière de sécurité nationale. En outre, il traite de concepts connexes, comme la zone grise, les opérations d'information et la guerre cognitive, et recommande des méthodes et des ressources essentielles pour appréhender les défis de sécurité émergents. Ce guide vise à aider les instructeurs et les spécialistes des stratégies de défense à enrichir leur bagage théorique et à se préparer à l'évolution des menaces qui pèsent sur la sécurité mondiale. Le projet a bénéficié du soutien financier et de la collaboration de diverses organisations, notamment le gouvernement fédéral allemand, le programme OTAN de renforcement de la formation « défense » (DEEP), la Fondation Konrad Adenauer et plusieurs institutions universitaires ou publiques.



Anglais : [https://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/2024/7/pdf/241007-hybrid-threats-and-hybrid-warfare.pdf](https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2024/7/pdf/241007-hybrid-threats-and-hybrid-warfare.pdf)

## Programme de référence sur le leadership et l'éthique

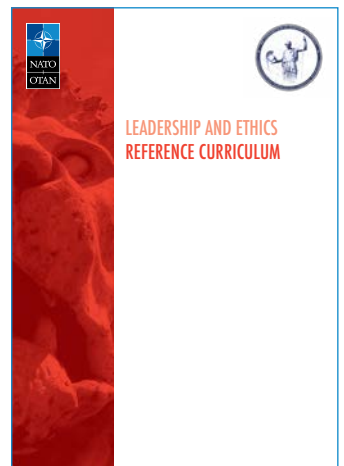
Le programme de référence sur le leadership et l'éthique est le fruit du travail d'une équipe multinationale composée d'universitaires, de chercheurs et de spécialistes qui s'emploient à enrichir les connaissances et à améliorer les pratiques en matière de leadership et d'éthique. Dans le secteur public, les entreprises, les organismes à but non lucratif et l'armée, on dit souvent que la qualité du leadership est la clé du succès. Inversement, des leaders ou des pratiques d'encadrement médiocres seraient un facteur d'échec. La recherche de ce qui fait un bon leader ou la qualité du leadership a conduit à la diffusion de toute une littérature sur le développement du leadership.

Le présent document se veut un outil de référence pour les personnes ou les organisations – qu'elles soient basées dans les pays partenaires ou dans les pays de l'OTAN – qui souhaitent mettre en place ou compléter un parcours de perfectionnement des leaders dans le métier des armes. Ce programme est conçu pour être adapté aux objectifs et aux aspirations de chaque pays qui l'adopte, et doit permettre d'élargir le socle des connaissances théoriques et pratiques communes aux pays de l'Alliance et à leurs partenaires.

Le programme s'articule autour de quatre thématiques, traitées dans différents blocs, divisés en modules. Il s'intéresse d'abord au développement du leader puis à l'application des pratiques de leadership dans le métier des armes. Cette progression permet de passer d'une connaissance théorique à une compréhension pratique de la manière dont les leaders mettent à profit leurs compétences dans le métier des armes. Les quatre thématiques sont les suivantes :

- Thématique 1 : Perfectionnement des leaders et développement du caractère moral
- Thématique 2 : Éthique
- Thématique 3 : Être un bon leader dans le contexte d'une organisation
- Thématique 4 : Être un bon leader dans le métier des armes

Anglais : [https://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/2024/7/pdf/240719-deep-leadership-ethics-curr.pdf](https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2024/7/pdf/240719-deep-leadership-ethics-curr.pdf)



## Programme de référence sur le développement de l'intégrité

Dans le cadre de la discipline « développement de l'intégrité » de l'OTAN, qui fait partie du programme général du Commandement allié Transformation (ACT), le programme de référence sur le renforcement de l'intégrité, établi sous la direction du Secrétariat international de l'OTAN par un groupe de travail composé d'experts en la matière de pays membres et de pays partenaires, vise à aider les Alliés et les pays partenaires à renforcer la formation et l'entraînement et à promouvoir le développement de l'intégrité et la bonne gouvernance. En outre, ce programme de référence fournit des éléments spécifiques au développement de l'intégrité qui peuvent être intégrés aux formations existantes sur la bonne gouvernance et la lutte anticorruption ou adaptés aux besoins et aux objectifs spécifiques des pays dans ces domaines ou dans des domaines connexes. Le programme est constitué de quatre grands chapitres : (i) La corruption, un risque pour la sécurité – Pourquoi il est important de développer l'intégrité ; (ii) Développement de l'intégrité et administration publique ; (iii) Le développement de l'intégrité dans les processus de gestion et de mise en œuvre des secteurs de la défense et de la sécurité ; (iv) Le développement de l'intégrité dans le cadre des opérations et de la coopération de défense. Il a été spécifiquement conçu à l'intention des établissements de formation des secteurs de la défense et de la sécurité. Il est donc axé sur des domaines fonctionnels liés au développement de l'intégrité et contient des objectifs d'apprentissage, des questions à examiner et une bibliographie choisie. L'initiative pour le développement de l'intégrité a été parmi les premières à instaurer un cadre stratégique et une méthodologie pour renforcer les capacités des institutions de défense et mettre en œuvre le PAP-DIB de l'OTAN. Elle s'inscrit dans le cadre de l'engagement permanent de l'OTAN en faveur de la mise en place d'institutions de défense et du renforcement de l'intégrité, de la transparence et de la redevabilité dans le secteur de la défense et de la sécurité s'y rapportant. Ce document vient compléter des programmes de référence similaires approuvés par l'OTAN et favorise la mise en œuvre des objectifs de l'initiative OTAN pour le développement de l'intégrité en ce qu'il promeut l'instauration d'une culture de l'intégrité aux niveaux institutionnel et individuel grâce à la formation et à l'entraînement. Ce programme de référence sur le développement de l'intégrité relève de la discipline du même nom, dont la mise en œuvre est gérée par les services de l'OTAN chargés du développement de l'intégrité.



Anglais : [https://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/2020/11/publications/201113-BI-Reference-Curriculum-en.pdf](https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2020/11/publications/201113-BI-Reference-Curriculum-en.pdf)

Français : [https://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/2020/11/publications/201113-BI-Reference-Curriculum-fr.pdf](https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2020/11/publications/201113-BI-Reference-Curriculum-fr.pdf)

Arménien : [https://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/2020/12/pdf/201216-BI-Reference-Curriculum-Armenian.pdf](https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2020/12/pdf/201216-BI-Reference-Curriculum-Armenian.pdf)

Dari : [https://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/2021/1/pdf/210126-BI-Reference-Curriculum-Dari.pdf](https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2021/1/pdf/210126-BI-Reference-Curriculum-Dari.pdf)

Géorgien : [https://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/2021/2/pdf/210209-BI-Reference-Curriculum-GEO.pdf](https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2021/2/pdf/210209-BI-Reference-Curriculum-GEO.pdf)

Pashto : [https://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/2021/1/pdf/210126-BI-Reference-Curriculum-Pashto.pdf](https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2021/1/pdf/210126-BI-Reference-Curriculum-Pashto.pdf)

Russe : [https://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/2021/2/pdf/210202-BI-Reference-Curriculum-RUS.pdf](https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2021/2/pdf/210202-BI-Reference-Curriculum-RUS.pdf)

Ukrainien : [https://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/2021/2/pdf/210202-BI-Reference-Curriculum-UKR.pdf](https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2021/2/pdf/210202-BI-Reference-Curriculum-UKR.pdf)