

***BULLETIN OFFICIEL DES ARMÉES***



**Édition Chronologique n° 40 du 13 août 2014**

**PARTIE PERMANENTE**  
**Marine nationale**

**Texte 17**

**INSTRUCTION N° 16/DEF/DPMM/SDC**

relative au processus de définition et de validation d'un dispositif de développement des compétences.

*Du 1er juillet 2014*

**INSTRUCTION N° 16/DEF/DPMM/SDC relative au processus de définition et de validation d'un dispositif de développement des compétences.**

*Du 1<sup>er</sup> juillet 2014*

NOR D E F B 1 4 5 1 3 6 0 J

---

*Références :*

- a) Instruction n° 0-4175-2012/DEF/DPMM/DIR du 8 mars 2012 (BOC N° 19 du 27 avril 2012, texte 13 ; BOEM 110.3.3.2, 113.6) modifiée.
- b) Instruction n° 10/DEF/EMM/ROJ du 2 juillet 2012 (BOC N° 38 du 31 août 2012, texte 17 ; BOEM 113.6, 775.1.1.1) modifiée.
- c) Instruction n° 5/DEF/EMM/CMDT du 5 juin 2013 (BOC N° 30 du 12 juillet 2013, texte 21 ; BOEM 113.1, 140.1).
- d) Instruction n° 18/DEF/DPMM/FORM du 27 janvier 2014 (BOC n° 15 du 28 mars 2014, texte 14 ; BOEM 775.1.1.1).
- e) Directive n° 0-4775-2014/DEF/DPMM/DIR/CG du 28 mars 2014 (n.i. BO).
- f) Décision du 20 février 2014 (JO n° 45 du 22 février 2014, texte n° 31).

*Pièce(s) Jointe(s) :*

Trois annexes.

*Texte abrogé :*

Instruction n° 16/DEF/EMM/PRH du 19 juillet 2012 (BOC N° 52 du 30 novembre 2012, texte 15 ; BOEM 326.1.3.3, 775.1.1.1).

*Classement dans l'édition méthodique :* BOEM 326.1.3.3, 775.1.1

*Référence de publication :* BOC n° 40 du 13 août 2014, texte 17.

---

**Préambule.**

Dans la marine nationale, le maintien et/ou la génération de compétences des officiers, officiers-mariniers et équipages, reposent sur la mise en œuvre de dispositifs de développement des compétences.

La génération de compétences décrite par cette instruction permet d'apporter la réponse aux besoins de connaissances et savoir-faire des marins, exprimés par les autorités de domaine général (ADG), autorités de domaine particulier (ADP), et les employeurs des marins, et traduit par les autorités de domaines de compétences (ADC), en application de l'instruction relative à la fonction organique dans la marine nationale [référence c)].

Cette instruction vise à encadrer la conception d'un dispositif d'acquisition de compétences sous contrainte réaliste d'allocation de ressources, en respectant le principe de stricte suffisance et d'en assurer le pilotage et la coordination au travers d'un comité directeur.

## 1. PRINCIPE ET DÉFINITION.

L'acquisition des compétences se place dans le cadre de la politique des ressources humaines (RH) dont les priorités sont indiquées par directive annuelle du directeur du personnel militaire de la marine (DPMM) [référence e)].

Dans la marine, l'acquisition de compétences, génériquement appelée « formation », est définie comme l'ensemble des activités qui préparent et adaptent un individu à son emploi. Elle combine les actions de formation en école [référence b)], d'apprentissage en unité et d'entraînement permettant la préparation collective au combat, et relève de plusieurs autorités selon le mode et le niveau concerné.

La maîtrise d'ouvrage du processus de définition et de génération des compétences relève de la responsabilité du directeur du personnel militaire de la marine [référence a)], qui coordonne les besoins exprimés par les autorités d'emploi. La maîtrise d'œuvre est assurée par les ADC au titre de leurs responsabilités fixées par l'instruction citée en référence c), permettant ainsi une prise en compte réactive du besoin.

La définition et la génération des compétences se fondent sur l'analyse du besoin opérationnel, qu'il soit nouveau compte tenu de l'évolution des matériels ou des doctrines, ou tiré du retex [référence c)]. Il s'agit d'étudier l'opportunité et la qualité de la réponse « formation » dans toutes ses acceptions (aussi bien formation en école que formation sur le poste de travail ou entraînement) mais également de permettre les arbitrages entre la politique RH et les ressources mobilisables. La synthèse de cette étude fait l'objet d'une étude d'opportunité examinée en comité directeur « développement des compétences » (CODIR COMPETENCES).

Le développement des compétences des marins est donc un processus reposant sur le triple principe du juste besoin, du juste moment et de la juste méthode.

## 2. LE DISPOSITIF DE DÉVELOPPEMENT DE COMPÉTENCES DANS LA MARINE.

Chaque ADC est responsable du dispositif de développement des compétences de son domaine. Le dispositif de développement de compétences (DDC) comprend deux processus complémentaires et indispensables :

- la formation professionnelle ;
- l'apprentissage en milieu professionnel.

### 2.1. Formation professionnelle.

La formation professionnelle s'articule pour chacun des niveaux d'emploi autour de deux dominantes :

- la formation de cursus (formation initiale, formation élémentaire métier, brevet d'aptitude technique, brevet supérieur, stages de qualifications, enseignement militaire supérieur de 1<sup>er</sup>, 2<sup>e</sup> ou 3<sup>e</sup> degrés, etc.) construite à partir du référentiel d'activité et de compétence (RAC) ;
- la formation continue (stages d'adaptation à l'emploi), référencée par autorité d'emploi, et construite, notamment, à partir du catalogue des fonctions et tâches associées (CFTA).

### 2.2. L'apprentissage en milieu professionnel.

La compétence prend ses racines dans la formation professionnelle puis se nourrit et s'illustre dans l'emploi. Par conséquent, les unités de la marine nationale, ainsi que toutes celles employant des marins, sont des acteurs déterminants du développement des compétences : il leur revient de prolonger toute formation reçue par un « apprentissage en milieu professionnel ». Les commandants de force maritime, les directions et services, sont chargés d'organiser l'apprentissage professionnel qui comprend la formation interne, le

compagnonnage et l'entraînement, et dont le parcours est jalonné par des qualifications. Les actions de formation en unité favorisent l'évolution de carrière et préparent à l'exercice d'un emploi de niveau supérieur.

### 3. L'ÉTUDE D'OPPORTUNITÉ.

#### 3.1. Principes.

Carte d'identité de la demande ou de l'abandon de compétences, de la redéfinition majeure d'un mode d'acquisition, l'étude d'opportunité (EO) vise à présenter au comité directeur une vision globale d'un besoin en compétences (politique, gestion, ressources).

#### 3.2. Initialisation de la démarche.

À partir de l'analyse du besoin, les autorités de domaine de compétences, avec l'aide de leurs conseillers en développement de compétences, réalisent les études d'opportunité de leur responsabilité. Dans les domaines coordonnés en interarmées, les études d'opportunités transposent les besoins issus de la coordination avec les « pilotes métiers » ou « pilotes de domaines » des autres armées

#### 3.3. Objectifs.

Elle vise à définir la conception ou l'adaptation d'un dispositif de développement des compétences en vue d'atteindre un objectif cohérent en termes d'allocation de ressources (matérielles, humaines et financières) et de permettre un arbitrage suivant un principe de stricte suffisance.

Afin de permettre une prise de décision lors du comité directeur « développement des compétences », cette étude doit s'attacher à :

- définir et préciser le besoin en terme d'emploi opérationnel, associé à des éléments quantitatifs et qualitatifs (exemples : flux, niveau) ;
- identifier l'allocation en ressources et proposer des options de répartition des contributions entre formation de cursus, entraînement ou autre ;
- préciser le périmètre du dispositif de construction de compétences à mettre en œuvre et son intégration dans le ou les systèmes existants (complémentarité formation/entraînement) ;
- apprécier les caractéristiques de faisabilité (y compris les risques et les contraintes) techniques, calendaires, pédagogiques, financières et interarmées ;
- examiner les coopérations interarmées possibles, ou examiner l'intérêt économique d'un achat de formation pouvant satisfaire le besoin identifié.

Ainsi, l'étude d'opportunité permet l'analyse des enjeux, coûts et risques avant toute décision en matière de création, d'adaptation, de suppression des compétences.

La maîtrise d'œuvre des processus d'ingénierie de formation et de certification des compétences font l'objet de circulaires sous timbre de la « sous-direction compétences » de la direction du personnel de la marine (DPMM/SDC), qui déclinent la présente instruction.

La maîtrise d'œuvre de la formation délivrée par les écoles fait l'objet d'une instruction sous timbre DPMM/SDC (1).

#### 3.4. Le processus décisionnel.

Ce processus est décrit en annexe I.

#### 4. LE COMITÉ DIRECTEUR DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES.

Le CODIR « compétences » réunit les représentants de l'ensemble des autorités de la marine exerçant des responsabilités en matière d'acquisition des compétences. Il est une instance de concertation, de coordination et de pilotage pour les questions relatives à l'acquisition des compétences et à la création de formations dans le périmètre de la direction du personnel militaire marine. Placé sous la présidence du DPMM, il assure la maîtrise, l'optimisation et la rationalisation du dispositif de formation professionnelle des marins.

Son fonctionnement et sa composition sont décrits en annexe II.

Le CODIR assure des fonctions :

- d'information et de direction stratégique : interface avec le comité de coordination de la formation (CCF), instance interarmées où il est représenté, il informe ses membres des travaux du CCF et de toute mesure émanant du ministère présentant un caractère transverse, ainsi que des orientations stratégiques concernant la politique de formation ;
- de coordination : il garantit la cohérence et l'harmonisation des pratiques en matière d'acquisition des compétences au sein de la marine nationale ;
- d'arbitrage : il étudie les propositions et décide de la suite à donner en fonction des conclusions de l'étude d'opportunité. Il peut également ordonner des études ou des audits.

Le CODIR exerce sa gouvernance en séances plénières ou à travers des études conduites par le pôle « ressources humaines » et coordonnées par son secrétariat permanent du bureau des écoles et de la formation (PM/FORM). Ce secrétariat permanent a par ailleurs pour missions, sous la direction du sous-directeur compétences (SDC), de statuer sur les « études d'opportunités » (EO) ne nécessitant pas d'arbitrage au niveau du DPMM. Il rend compte au SDC et fait la synthèse en séance plénière du CODIR des évolutions ainsi entérinées.

#### 5. ABROGATION - PUBLICATION.

L'instruction n° 16/DEF/EMM/PRH du 19 juillet 2012 relative au processus de définition et de génération des compétences est abrogée.

La présente instruction est publiée au *Bulletin officiel des armées*.

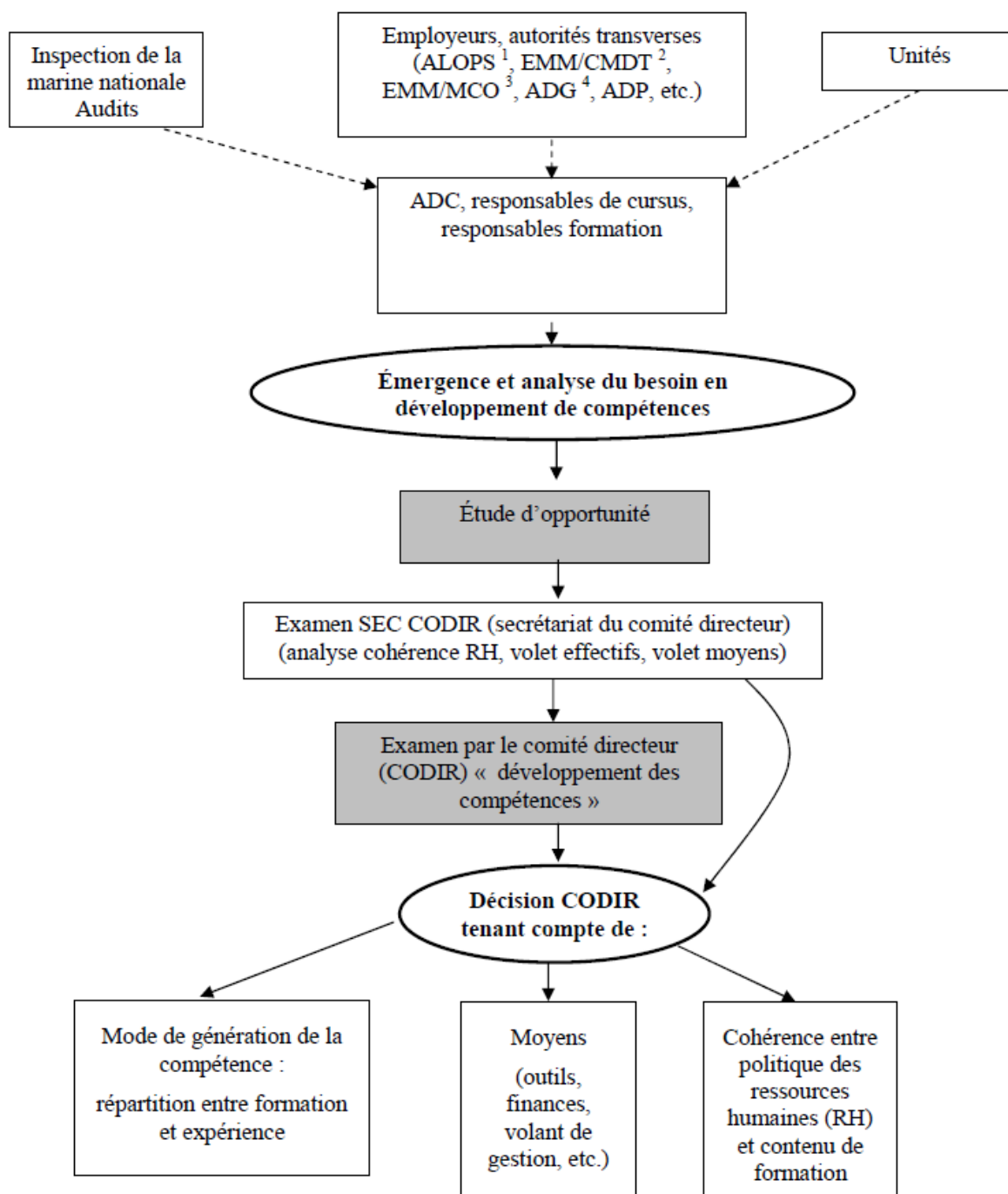
Pour le ministre de la défense et par délégation :

*Le capitaine de vaisseau,  
sous-directeur « compétences »,*

Denis BIGOT.



ANNEXE I.  
ARCHITECTURE DU PROCESSUS DÉCISIONNEL.



<sup>1</sup> ALOPS : sous-chef d'état-major « forces aéronavales ».

<sup>2</sup> EMM/ALOPS/CMDT : chargé de mission des domaines transverses auprès du sous-chef d'état-major « forces aéronavales ».

<sup>3</sup> EMM/MCO : maintien en condition opérationnelle.

<sup>4</sup> ADG : autorité de domaine d'expertise générale.

ANNEXE II.  
**FONCTIONNEMENT ET COMPOSITION DU COMITÉ DIRECTEUR DÉVELOPPEMENT DES  
COMPÉTENCES.**

**1. FONCTIONNEMENT.**

Ce comité dispose d'un secrétariat permanent assuré par le bureau de la formation et des écoles de la DPMM (PM/FORM) qui centralise les demandes et coordonne les travaux associés.

Sur convocation de son président, le CODIR se réunit en séance plénière deux fois par an (juin et janvier). L'ordre du jour est diffusé par son secrétariat permanent.

Annuellement, une synthèse des travaux du comité directeur « développement des compétences » est présentée au major général de la marine.

**2. COMPOSITION.**

Le comité directeur « développement des compétences » est composé de membres de droit et de membres consultatifs :

- président : l'amiral directeur du personnel militaire de la marine ;
- vice-président : le sous-directeur « compétences » de la DPMM (SDC) ;
- secrétariat permanent : bureau de la formation et des écoles (DPMM/FORM).

Membres de droit <sup>(1)</sup> :

- les autorités organiques concernées (AO) ;
- le chef du bureau des écoles et de la formation (DPMM/FORM) ;
- le chef du bureau « politique des ressources humaines » de l'EMM (EMM/PRH) ;
- le chef du service « recrutement » de la marine (DPMM/SRM) ;
- le sous-directeur « gestion du personnel » de la DPMM (SDG) ;
- le chef du bureau « officiers » de la DPMM (DPMM/PM1) ;
- le chef du bureau « équipages de la flotte et marins des ports » de la DPMM (DPMM/PM2) ;
- le chargé de mission « validation des acquis de l'expérience » de la sous-direction « compétences » (DPMM/SDC/VAE).

Membres consultatifs (selon l'ordre du jour) :

- les autorités de domaine de compétences concernées (ADC) ;
- les représentants « marine » des conseils supérieurs de formation (CSF) ou organismes de coordination interarmées concernés ;
- le chef du bureau « effectifs » de l'EMM (EMM/EFF) ;
- le chef de bureau « finances » de la DPMM (DPMM/PM/FIN) ;



- le chargé de mission « domaines transverses » de l'EMM (EMM/ALOPS/CMDT).

---

(1) Pouvant se faire représenter.

ANNEXE III.  
**ÉTUDE D'OPPORTUNITÉ.**

## FICHE « ÉTUDE D'OPPORTUNITÉ »

OBJET DE L'ÉTUDE :

LIBELLÉ COURT DE LA FORMATION :

DATE D'ÉMISSION :

ORGANISME ÉMETTEUR :

①

### EXPRESSION DU BESOIN OPÉRATIONNEL (A/O DEMANDEUR)

ORIGINE (CONTEXTE) ET BESOIN  
OPÉRATIONNEL :

ARCHITECTURE DU DISPOSITIF AVANT  
ÉTUDE (Y COMPRIS EN DURÉE)

PROPOSITION DE L'ARCHITECTURE DU  
DISPOSITIF (Y COMPRIS EN DURÉE)

ANALYSE DU « RISQUE » À NE PAS  
LANCER L'OPÉRATION :

URGENCE DE LA MISE EN OEUVRE :      INF  $\leq$  1 AN ☐

SUP  $\geq$  1 AN ☐

GAIN(S) CONNUS ENVISAGÉ(S) :

MATÉRIEL(S)

DURÉE(S)

②

## ANALYSE

DISPOSITIF DE  
DÉVELOPPEMENT DES  
COMPÉTENCES  
NOUVEAU :

oui

☐

non

☐

ÉVOLUTION MAJEURE :

oui

☐

non

☐

DISPOSITIF CONCERNÉ

ORGANISME RESPONSABLE :

ADC RESPONSABLE :

POPULATION CONCERNÉE - GPEEC

DOMAINE D'EMPLOI :

NIVEAU FONCTIONNEL :

FLUX ANNUEL :

PRÉ-REQUIS :

## MODALITÉS DE GESTION

GESTION PAR SPÉCIALITÉ :

OUI

☐

NON

☐

DOMAINE TRANSVERSE :

OUI

☐

NON

☐

SUIVI EN GESTION NÉCESSAIRE :

OUI

☐

NON

☐

MESURE D'ATTRACTIVITÉ :

OUI

☐

NON

☐

COOPÉRATION POSSIBLE :

IA

☐

INDUS

☐

ÉTRANGER

☐

AUTRES

☐

: \_\_\_\_\_

PROPOSITION(S) / OPTIONS ENVISAGÉES :

③

## PROPOSITION (A/O ADC)

VOIE D'ACQUISITION PROPOSÉE :INFORMATION ☐FORMATION ☐TRANSFORMATION ☐ENTRAÎNEMENT ☐EXPÉRIENCE ☐

## OBSERVATIONS :

ALLOCATION EN  
RESSOURCE :Matériels, formateurs,  
salles, hébergement,  
entretien, etc.

## BILAN DES NJEA

(Nombre jours  
ouvrables\*nombre  
stagiaires\*nombre  
session/an)

AVANT :

NJEA

PROPOSITION :

NJEA

ESTIMATION DES  
FD POUR  
L'ENSEMBLE DES  
STAGIAIRES SUR  
UNE ANNÉE  
SCOLAIRE

€

PRISE EN CHARGE  
FDDPMM ☐FORCES ☐VISA ADC  
(DATE) :

④

## EXAMEN INTERMÉDIAIRE (A/O SECRÉTARIAT CODIR)

VOIE D'ACQUISITION ENVISAGÉE :INFORMATION ☐FORMATION ☐TRANSFORMATION ☐ENTRAÎNEMENT ☐EXPÉRIENCE ☐DÉCISION ENVISAGÉE :REFUS ☐ÉTUDE A REPRENDRE ☐ÉTUDE À COMPLÉTER ☐VALIDATION ☐

## OBSERVATIONS :

VISA SEC/CODIR  
(DATE) :

⑤

**DÉCISION (A/O CODIR)**

**VOIE D'ACQUISITION RETENUE :**

INFORMATION ☐

FORMATION ☐

TRANSFORMATION ☐

ENTRAÎNEMENT ☐

EXPÉRIENCE ☐

**OBSERVATIONS :**

**PRISE EN CHARGE  
FD**

**DPMM** ☐

**FORCES** ☐

**VISA CODIR  
(DATE) :**