Certifié conforme à l'original produit

BULLETIN OFFICIEL DES ARMÉES

Édition Chronologique n° 67 du 3 septembre 2021

TEXTE RÉGLEMENTAIRE PERMANENT

Texte 4

INSTRUCTION N° 16/ARM/DPMM/SDREF

relative au processus d'élaboration et de validation des dispositifs de développement de compétences.

Du *13 juillet 2021*

DIRECTION DU PERSONNEL MILITAIRE DE LA MARINE :

sous-direction « recrutement, écoles et formation »

INSTRUCTION N° 16/ARM/DPMM/SDREF relative au processus d'élaboration et de validation des dispositifs de développement de compétences.

Du 13 juillet 2021

NOR A R M B 2 1 0 1 8 5 7 J

Référence(s) :
Voir annexe I.

Pièce(s) jointe(s) :
Cinq annexes.

Texte(s) abrogé(s) :
- Instruction N° 16/DEF/DPMM/SDC du 01 juillet 2014 relative au processus de définition et de validation d'un dispositif de développement des compétences.
- Circulaire N° 16/DEF/DPMM/FORM du 26 janvier 2015 relative au processus d'élaboration des dispositifs de développement des compétences.

Classement dans l'édition méthodique :
BOEM 642.1.1.1.

Référence de publication :

Préambule

La politique de développement des compétences de la Marine est fixée par le chef d'état-major de la Marine (CEMM) dans sa lettre de politique générale [référence l)]. Elle établit que « la Marine a choisi de placer la compétence au coeur de son organisation et d'en faire le ressort de son développement et de sa pérénité. [...]. L'enjeu consiste donc à permettre à la Marine d'engendrer ses compétences aujourd'hui et demain ».
La présente instruction s'inscrit dans la mise en oeuvre de cette politique et cadre :

- le processus d'élaboration et de validation des dispositifs de développement de compétences (DDC), sous contrainte réaliste d'allocation de ressources et en respectant le principe de stricte suffisance ;
- le pilotage et la coordination de ce processus sous l'autorité du comité directeur « compétences » (CODIR COMPETENCES).

Le processus fixé par cette instruction est défini par la direction du personnel militaire de la Marine (DPMM) et mis en oeuvre par les autorités de domaine de compétences (ADC) et les écoles au titre de leurs responsabilités respectives [références f), h) et i).
Le logigramme décisionnel de ce processus, visant une prise en compte réactive et adaptée du besoin, est détaillé en annexe II.
Cette instruction aborde :

- le principe de la génération de compétences dans la marine ;
- les DDC ;
- les étapes d'élaboration et la validation de ces dispositifs.

1. LE PRINCIPE DE LA GÉNÉRATION DE COMPÉTENCES DANS LA MARINE.

La politique de développement des compétences de la Marine est déclinée chaque année par des directives de la DPMM :

- la directive générale « ressources humaines » émanant du directeur du personnel militaire de la marine ;
- la directive aux ADC et experts métiers émanant du bureau politique des ressources humaines (DPMM/PRH) ;
- la directive aux écoles émanant du bureau « écoles et formation » (DPMM/FORM) ;
- la directive pour les autorités gestionnaires d'emplois (AGE) émanant du bureau des équipages de la flotte et marins des ports (DPMM/PM2) ;
- la directive aux autorités de plan d'armement émanant du bureau « effectifs militaires » (DPMM/EFF).

2. LES DISPOSITIFS DE DÉVELOPPEMENT DE COMPÉTENCES.

2.1. La génération des compétences.

La compétence est définie comme l'ensemble combiné de ressources (savoirs, savoir-faire, savoir-être) mobilisé pour la réalisation d'une activité professionnelle dans un contexte d'emploi.
La génération des compétences vise à apporter une réponse adaptée aux besoins exprimés par les autorités de domaine général (ADG) et les autorités de domaine particulier (ADP) en matière de cohérence entre la doctrine, l'organisation, les équipements et les RH [référence h)].
À cette fin, les ADC (surbordonnées aux ADG et ADP), aidées des spécialistes en ingénierie des compétences (INGCOMP), garantissent l'adéquation des compétences aux besoins des employeurs et assurent une double expertise :

- l'une relative aux ingénieries des compétences, de formation et de certification ;
- l'autre, relative aux emplois et parcours professionnels des marins.

Dans la marine, le DDC est défini comme étant le dispositif par lequel chaque marin développe des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être en lien avec ses activités professionnelles. Pour permettre la préparation individuelle et collective à l'emploi et au combat, ce dispositif combine :

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

2.2. **La formation professionnelle.**

Elle 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 etc.), qui est construite à partir du besoin en compétences matérialisé dans un référentiel d'activités et de compétences (RAC) ;
- la formation continue (stages d'adaptation à l'emploi et stages divers), référencée par autorité d'emploi, qui peut-être construite à partir d'un besoin matérialisé dans un catalogue des fonctions et des tâches associées (CFTA).

2.3. **L'apprentissage en milieu professionnel.**

La compétence prend ses racines dans la formation professionnelle puis se développe dans l'emploi. Toutes les unités et organismes employant des marins sont des acteurs déterminants du développement des compétences. Il leur revient de prolonger la formation que reçoit un marin par un « apprentissage en milieu professionnel ». Les commandants de force maritime, les armées, directions et services, sont chargés d'organiser l'apprentissage professionnel par la formation interne, le compagnonnage et l'entrainement.

2.4. **Le parcours professionnel.**

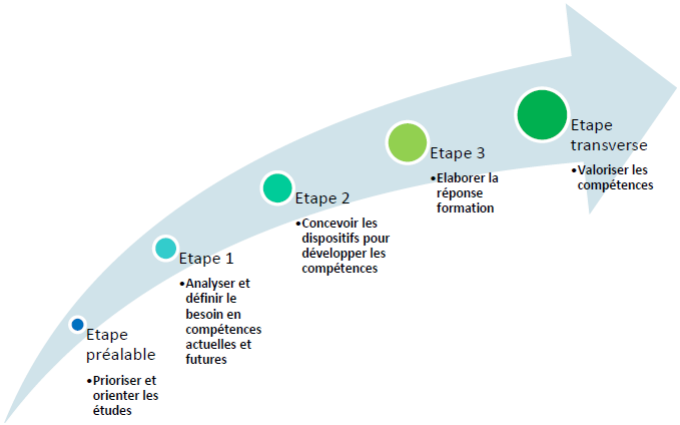
Il correspond à une succession logique et progressive de postes ou d'emplois qu'un marin doit tenir, au sein d'un cursus ou d'une filière, pour évoluer professionnellement. Ces postes ou ces emplois sont liés les uns aux autres par la proximité des compétences requises, leur enchaînement logique et progressif. Le parcours professionnel permet de développer les compétences à travers l'apprentissage en milieu professionnel, de les réinvestir et de varier les expériences. Le parcours professionnel offre de la lisibilité et de la visibilité aux gestionnaires et aux marins.

3. L'ÉLABORATION ET LA VALIDATION DES DISPOSITIFS DE DÉVELOPPEMENT DE COMPÉTENCES.

Le développement des compétences se fonde sur l'analyse du besoin en compétences, qu'il soit nouveau ou prospectif (évolution des matériels ou des doctrines). L'élaboration et la validation des DDC permettent de définir les modalités de la réponse « développement des compétences » en tenant compte de la politique RH et des ressources mobilisables.
Dans la marine, le maintien et/ou la génération de compétences des officiers, officiers-mariniers et équipages, reposent sur la mise en oeuvre de DDC pour les formations de cursus et certaines formations d'adaptation à l'emploi clés. L'élaboration et la validation de ces DDC s'appuient sur deux processus successifs et complémentaires :

- un processus de définition de compétences (identification, prise en compte d'un besoin et du mode d'acquisition et d'évaluation du dispositif) ;
- un processus décisionnel, destiné à maintenir la cohérence entre la politique de formation, la politique RH et les ressources de la marine.

L'élaboration et la validation des DDC sont organisées selon le processus ci-dessous :



L'approche technique relative aux étapes 1 à 3 du processus d'ingénierie des compétences est détaillée en annexe III, à l'attention des acteurs chargés de leur mise en oeuvre.
Le tableau récapitulatif des actions à mener et des responsabilités d'exécution en annexe IV précise le rôle de chacun des acteurs.

3.1. **Étape préalable - prioriser et orienter les études.**

Une ADC peut solliciter la DPMM pour obtenir une priorisation ou des orientations de ses études. À la naissance d'un nouveau besoin en compétences, elle conduit une analyse afin de définir les enjeux, les contraintes, le temps nécessaire pour conduire l'étude, les acteurs impliqués et la cartographie RH en lien avec l'étude envisagée.

Ce travail préalable va permettre à la DPMM (SDREF [1], FORM, PRH/PMC [2]) d'intervenir en amont de l'étude et de rationnaliser l'énergie (temps, RH) à mobiliser. L'objectif est de confirmer, ou non, l'opportunité de réaliser une telle étude (en fonction des priorités du moment) et de sélectionner les étapes indispensables (processus d'ingénierie complet ou partiel) au regard des enjeux.
Ces autorités :

- priorisent l'étude vis-à-vis des autres travaux en cours ou à mener ;
- orientent l'ADC vers les éléments ou interlocuteurs utiles à l'étude ;
- confirment les étapes de réalisation proposées ou en suppriment certaines (en mesurant les conséquences de ne pas mener certaines étapes - voir annexe II) ;

- prennent en compte les prévisions d'échéances de réalisation pour les intégrer ou les ajuster aux CODIR COMPETENCES, COPERS, COMEX, CO RH [référence n)], travaux du référentiel des emplois ministériel (REM), séminaires, etc.

Cette analyse est formalisée dans la « proposition d'intervention » [3] validée par l'ADC. Cette proposition est transmise à DPMM/FORM et DPMM/PRH/PMC pour avis avant orientation et priorisation par le SDREF.

En synthèse :

Prioriser et orienter les études
- Livrable : proposition d'intervention
- Acteurs : ADC, INGCOMP et expert métier
- Processus de validation : ADC → Avis DPMM/FORM et DPMM/PRH/PMC → Orientation et priorisation SDREF

3.2. Étape 1 - analyser et définir le besoin en compétences.

Cette étape s'appuie sur :

- une compréhension précise du mandat et du périmètre de l'étude à mener ;
- une prise en compte des éléments actuels et prospectifs issus des entretiens menés auprès des interlocuteurs concernés [le demandeur, l'ADC, les experts métier, la DPMM (PRH, EFF, FORM), EMM/PROG, l'AGE ou le gestionnaire d'emplois (GE), etc.] ;
- une cartographie RH (postes et population concernés par l'étude) et son analyse ;
- une planification tenant compte des jalons et contraintes en lien avec l'étude ;
- un plan de communication favorisant le déroulement de l'étude.

L'ensemble de ces éléments peut avoir été traité lors de l'étape préalable « prioriser et orienter les études ». Dans ce cas, c'est la proposition d'intervention réalisée qui sert de base à cette étape d'analyse et de définition du besoin en compétences.

3.2.1. *Analyser les cursus ou les emplois.*

Cette analyse est pilotée par l'ADC. Elle est essentielle pour garantir que l'ensemble des étapes suivantes (concevoir les dispositifs pour développer les compétences, élaborer la réponse formation et valoriser les compétences) s'inscrit bien dans un processus de satisfaction des besoins en compétences actuelles et futures des employeurs. Cette étape officialise les objectifs à atteindre.
Pour réaliser cette analyse, une enquête de terrain est menée sur un échantillonage représentatif issu de la cartographie RH intégrale établie précédemment. Les professionnels en poste ainsi que leurs employeurs directs sont contactés (via questionnaires et/ou entretiens). Cette enquête permet de décrire les activités actuelles des professionnels et d'y intégrer la vision prospective à court et moyen terme.

Synthèse détaillée en annexe III :

Analyser et définir le besoin en compétences (cursus et emplois)
- Livrable : RAC
- Acteurs : groupe métier (ADC, INGCOMP, expert métier, professionnels en poste)
- Processus de validation : ADC → enregistrement DPMM/FORM

3.2.2. *Analyser les fonctions.*

L'analyse des fonctions relève d'un processus propre à chaque autorité d'emploi. Il peut mobiliser tout ou partie de celui mis en oeuvre pour analyser les cursus ou les emplois.

Synthèse détaillée en annexe III :

Analyser et définir le besoin en compétences (fonctions)
- Livrables : CFTA
- Acteurs : ADC, INGCOMP, forces, autorités d'emploi
- Processus de validation : ADC

3.3. Étape 2 - concevoir les dispositifs pour développer les compétences.

Cette étape s'appuie sur :

- le besoin des compétences actuelles et futures à mettre en oeuvre ;
- la collaboration avec les contributeurs au développement des compétences ;
- la transposition potentielle (en modalités de développement des compétences) des éléments repérés sur le terrain lors de la phase d'analyse de cursus, d'emplois ou de fonctions.

Cette étape se décompose en 3 temps, complémentaires et concommittants : définir le cahier des charges, étayer l'opportunité et obtenir la décision du CODIR COMPETENCES.

3.3.1. *Définir le cahier des charges.*

Ce travail, formalisé dans une fiche de développement des compétences (FDC), vise à répartir au plus juste les responsabilités de développement des compétences entre les différents acteurs. Sont a priori concernés : les écoles pour la formation, les unités pour l'apprentissage en milieu professionnel et les gestionnaires pour la construction et la mise en oeuvre des parcours professionnels. Ils contribuent à leur niveau au développement des compétences visées par un dispositif.
Nota : S'il est issu d'un CFTA, le cahier des charges peut être spécifié sous différentes formes comme par exemple une FDC, une fiche, un message officiel, une fiche d'expression de besoin en compétences (FEB compétences) [4], un compte rendu de réunion, etc.

3.3.2. *Étayer l'opportunité.*

Les ADC réalisent ou pilotent les contributions aux FEB compétences de leur périmètre. Dans les domaines coordonnés en inter-ADC voire en interarmées, les FEB compétences transposent les besoins issus de la concertation avec les homologues concernés.
Carte d'identité de la création, de la modification majeure [5] ou de l'abandon d'un DDC, la FEB compétences vise à permettre au CODIR COMPETENCES d'analyser les enjeux, les coûts et les risques avant d'en évaluer la pertinence au regard de différents prismes de la DPMM (recrutement, gestion, organisation, cohérence de politique générale RH, formation, reconversion, etc.) et de dédier des ressources au dispositif proposé.
Afin de permettre une prise de décision du CODIR COMPETENCES, cette fiche doit s'attacher à :

- définir et préciser le besoin opérationnel en les associant à des éléments quantitatifs et qualitatifs ;
- analyser le périmètre du DDC à mettre en oeuvre et son intégration dans le ou les systèmes existants ;
- synthétiser la proposition de l'ADC en vue d'un examen par le CODIR COMPETENCES.

Nota : outre cette utilisation liée à un DDC, la FEB compétences peut servir de support à toute analyse nécessitant un avis ou une décision du CODIR COMPETENCES (création d'une spécialité, fusion de spécialités, ouverture d'une qualification à un recrutement de militaires commissionnés, civilianisation de tout ou partie des postes d'une qualification, etc.).

3.3.3. *Obtenir la décision du COMITÉ DIRECTEUR COMPÉTENCES.*

Le CODIR COMPETENCES 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, de pilotage et de décision sur les questions relatives à l'acquisition des compétences et à la création de formations dans le périmètre de la DPMM. Placé sous la présidence du DPMM, il assure la maîtrise, l'optimisation et la rationalisation des DDC mis en oeuvre au profit des employeurs et des marins. Il peut également ordonner des études ou des audits.
Le CODIR COMPETENCES assure des responsabilités :

- 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 ;
- d'arbitrage : il étudie les propositions et décide de la suite à donner aux FEB compétences présentées.

Le CODIR COMPETENCES exerce sa gouvernance :

- en séance plénière tenue sur convocation de son président une fois par an, au mois de juin, [référence n)]. L'ordre du jour est diffusé par son secrétariat permanent. La composition du CODIR COMPETENCES est fixée en annexe V ;
- par son secrétariat permanent, représenté par le bureau « écoles et formation » (DPMM/FORM), qui coordonne en continu les études pilotées par DPMM/PRH et conduites par les ADC. Ce secrétariat permanent a par ailleurs pour mission de statuer sur les FEB compétences ne nécessitant pas d'arbitrage au niveau du DPMM.

Le CODIR COMPETENCES donne lieu à un relevé de décisions dont le suivi revient aux chefs de bureaux concernés de la DPMM.

Synthèse détaillée en annexe III :

Concevoir les dispositifs pour développer les compétences (définir le cahier des charges et étayer l'opportunité)

- Livrables : FDC + FEB compétences
- Acteurs : groupe métier [ADC, INGCOMP, expert métier, professionnels en poste, DPMM/FORM éventuellement, contributeurs au développement des compétences (écoles, centres de formation, Groupe de Transformation et de Renfort (GTR), prestataires ou partenaires extérieurs, unités, AGE/GE, autres armées, directions ou services, etc.)]
- Processus de validation : ADC → Approbation CODIR COMPETENCES (secrétariat permanent : DPMM/FORM)

3.4. Étape 3 - Élaborer la réponse formation (6).

Cette étape du processus s'applique aux formations délivrées en écoles. Elle peut cependant s'appliquer en dehors de ce cadre (exemple : GTR), en totalité ou en partie, selon des modalités définies par l'ADC.

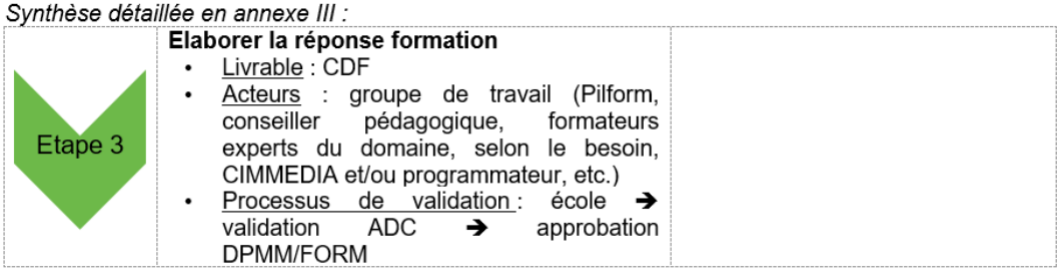
Le contenu de formation est défini soit par :

- le contrat de formation (CDF), pour les formations en écoles,
- des documents dont l'élaboration est du ressort du dialogue Forces/ADC, pour la formation continue ne se déroulant pas en école et dont l'ADC est responsable.

En réponse au cahier des charges fixé [7], généralement formalisé par une FDC, les écoles ou centres de formation proposent la réponse formation et la matérialise dans le CDF. Cette réponse formation intègre le référentiel des évaluations qui précise les modalités et les critères d'évaluation permettant de mesurer l'atteinte des objectifs déclinés d'après les spécifications de la FDC.

La qualité de la formation délivrée sur la base du CDF fait l'objet d'un processus de RETEX décrit dans l'instruction de référence d).

Synthèse détaillée en annexe III :



3.5. Étape transverse - Valoriser les compétences.

La valorisation des compétences s'effectue selon deux approches : celle de l'organisation qui consiste à rendre lisibles les emplois et celle des RH qui consiste à repérer les compétences détenues par un marin.

Pour y parvenir, plusieurs actions peuvent être menées.

3.5.1. *Enregistrer un titre professionnel.*

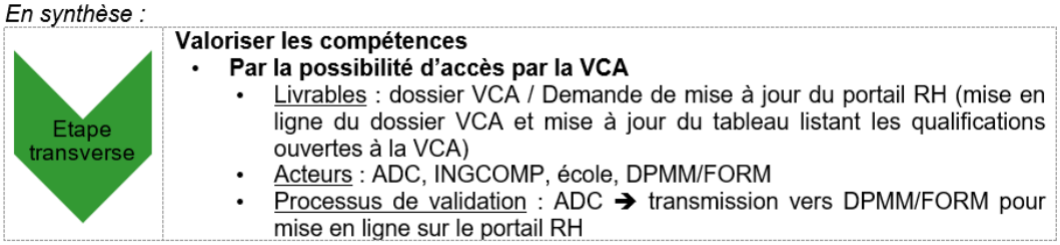
Pour la Marine, l'ensemble du processus d'enregistrement des titres professionnels fait l'objet de la réglementation citée en référence c) relative au dispositif de certification.

3.5.2. *Ouvrir l'accès à la certification par VCA.*

La VCA est un processus interne à la marine dont l'instruction de référence b) fixe les modalités de mise en œuvre. À l'échéance prévue, pour permettre l'ouverture d'une qualification à la VCA, l'ADC :

- s'assure auprès de l'école concernée que la VCA est réalisable (organisation des jurys, modalités d'évaluation, etc.),
- prépare le dossier VCA qui doit guider un candidat pour se positionner dans les compétences du niveau d'emploi visé,
- transmet le dossier VCA vers DPMM/FORM pour mise en ligne sur le portail RH.

En synthèse :

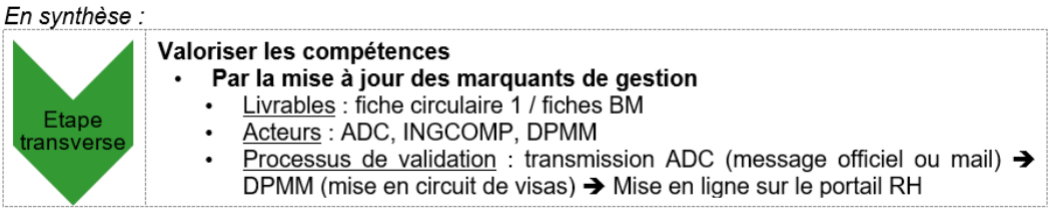


3.5.3. *Mettre à jour les marquants de gestion.*

Suite à un besoin constaté, les ADC, proposent la mise à jour des marquants de gestion afin que les qualifications du personnel puissent être identifiées. Pour cela, elles doivent dans un premier temps faire le choix du suivi en gestion souhaité dans le SIRH adapté : Rhapsodie pour les marquants utiles à la gestion des marins ou COMETE pour les autres marquants. Si la qualification du marin est suivie dans :

- Rhapsodie, il est nécessaire de mettre à jour (création, modification ou suppression) les fiches descriptives du marquant de gestion [références a) et e)].
- COMETE, les modalités de création, modification ou suppression du marquant de gestion associé sont du ressort de l'autorité propriétaire de la qualification.

En synthèse :



3.5.4. *Contribuer à la mise à jour du référentiel des emplois ministériels (REM) (8) et du référentiel en organisation (REO).*

Le travail de mise à jour des marquants de gestion n'a d'impact que si, au-delà de tracer les qualifications du personnel, le REM et le REO sont mis à jour pour y repérer les emplois type REM (ETR) et les postes nécessitant ces qualifications.

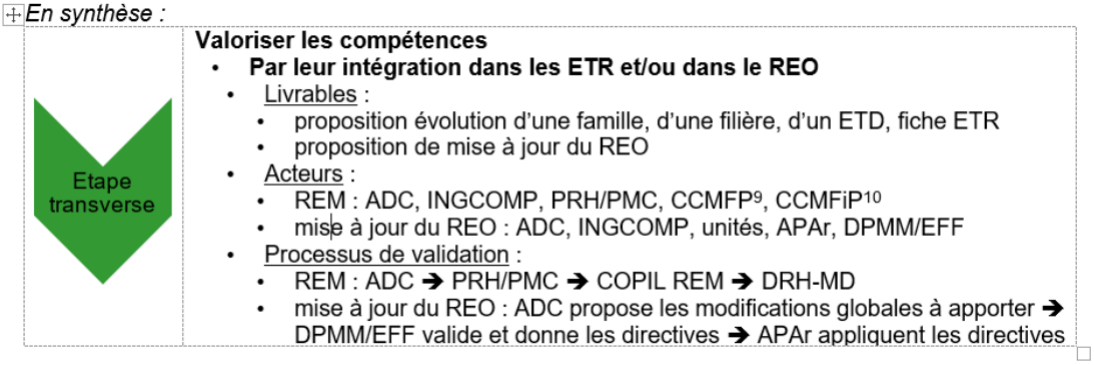
La valorisation des compétences dans le REM est possible à deux niveaux :

- via l'architecture haute, en proposant d'intervenir sur une famille, une filière ou un emploi type défense (ETD) ;
- via l'architecture basse, en proposant d'intervenir sur un ETR et sa description.

Le processus et les instances concernés sont décrits dans l'instruction citée en référence g).

Le REO permettant de décrire chaque poste doit également faire l'objet d'une mise à jour pour y intégrer à jour les marquants de gestion créés, modifiés ou supprimés. Pour cela, l'ADC peut demander à l'autorité de plan d'armement (APAr) de procéder aux modifications, en accord avec les unités concernées. Il peut également, si le domaine est transverse, s'orienter vers DPMM/EFF afin que les modifications à réaliser soient intégrées dans les directives annuelles aux APAr.

En synthèse :



3.5.5. ***Communiquer.***

Une communication maitrisée est un facteur déterminant dans la réussite de la conduite du changement consécutif aux tranformations décidées dans le cadre d'une étude. L'impact de cette communication contribue autant à faire connaitre les évolutions qu'à faire adhérer le personnel aux nouveaux DDC mis en place au bénéfice de l'institution et du marin.

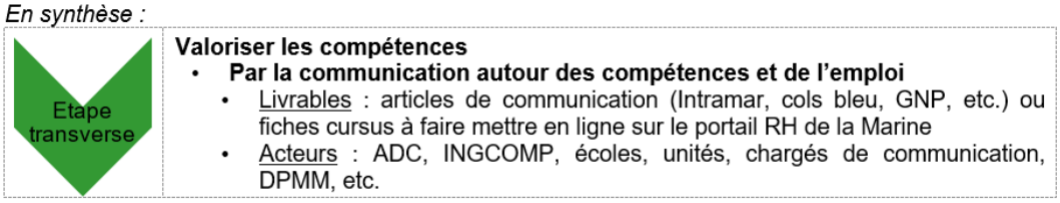
La communication permet également de valoriser les parcours offerts, les emplois associés et les compétences mobilisées. Cet effort sert l'attractivité, la fidélisation et la lisibilité.

Les vecteurs de communication possibles sont :

- officiels : message GNP, doctrine d'emploi, instruction relative à une filière ou un métier, portail RH, fiche cursus, fiche circulaire 1, fiche CSUP ou BM, etc. ;
- informels, avec une portée différente : article Cols Bleus, brève Intramar, support d'information pour le SRM, etc.

L'ADC s'appuie sur les interlocuteurs en charge du vecteur concerné : chargé de communication de proximité ou national, SIRPA Marine, FOSIT, SRM ou toute autre entité suceptible d'apporter son concours à cette mission essentielle de communication.

En synthèse :



4. ABROGATION - PUBLICATION.

L'instruction n° 16/DEF/DPMM/SDC du 1er juillet 2014 relative au processus de définition et de validation d'un dispositif de développement des compétences et la circulaire n° 16/DEF/DPMM/FORM/ du 26 janvier 2015 relative au processus d'élaboration des dispositifs de développement de compétences sont abrogées.

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

Pour la ministre des armées et par délégation :

Le contre-amiral,
adjoint au directeur du personnel militaire de la marine,

Laurent HEMMER.

Notes

(1) Sous-directeur et chef de pôle « recrutement, écoles et formation ».
(2) Pôle « pilotage des métiers et des compétences » du bureau PRH.
(3) Modèle disponible sur le portail RH de la Marine ou auprès de DPMM/FORM.
(4) L'utilisation de ce document est décrite dans la partie « 3.3.2 Étayer l'opportunité ».
(5) Modifications qui ont un impact sur l'atteinte des objectifs pédagogiques ou qui nécessitent la définition de nouveaux objectifs.
(6) La conception de cette réponse formation s'appuie sur les instructions citées en références f) et j).
(7) Les écoles et centres de formation sont intégrés au groupe métier servant à définir ce cahier des charges.
(8) via le marquant spécifique (MGS) des ETR.
(9) Conseiller coordonnateur ministériel de famille professionnelle.
(10) Conseiller coordonnateur ministériel de filière professionnelle.

ANNEXES

ANNEXE I.
RÉFÉRENCES.

a) Circulaire n° 1/DEF/DPMM/2/RA du 26 mars 2013 (BOC n° 20 du 3 mai 2013, texte 9 ; BOEM 222.1.3.4) relative à l'attribution de qualifications professionnelles complémentaires aux marins des équipages de la flotte et aux marins des ports ;

b) Instruction n° 17/DEF/DPMM/FORM du 9 mars 2016 (BOC n° 28 du 29 juin 2016, texte 7 ; BOEM 222.1.3.3, 642.1.1) relative à la reconnaissance de l'expérience professionnelle au sein de la marine par validation des compétences acquises ;

c) Instruction n° 0-13495-2017/DEF/DPMM/FORM du 5 avril 2017 (BOC n° 25 du 15 juin 2017, texte 8 ; BOEM 642.1.1.1) relative à la politique et à la procédure de certification et de validation des acquis de l'expérience au sein de la marine nationale ;

d) Instruction n° 18/ARM/DPMM/FORM du 7 juin 2017 (BOC n° 30 du 20 juillet 2017, texte 5 ; BOEM 642.1.1.1) relative à l'organisation et au fonctionnement du retour d'expérience de la formation des marins ;

e) Instruction n° 550/ARM/DPMM/PM1 du 28 février 2019 (BOC n° 90 du 6 juin 2019, texte 2 ; BOEM 220.2) relative aux qualifications et diplômes professionnels des officiers de la marine (gérés par la direction du personnel militaire de la marine) ;

f) Instruction n° 10/ARM/DPMM/FORM du 11 mars 2019 (BOC n° 120 du 23 juillet 2019, texte 7 ; BOEM 642.1.1.1) relative à l'organisation générale de la formation et des écoles relevant de la direction du personnel militaire de la Marine ;

g) Instruction n° 210214/ARM/SGA/DRH-MD du 18 juillet 2019 (BOC n° 129 du 1er août 2019, texte 1 ; BOEM 240.16) relative à l'organisation, à la gouvernance et aux processus de la fonction ressources humaines au sein du ministère des armées ;

h) Instruction n° 5/ARM/EMM/PS/PIL du 24 juillet 2019 (BOC n° 147 du 6 septembre 2019, texte 4 ; BOEM 112.1) relative à la structure transverse dans la marine nationale (abrogée le 26 juillet 2021 par l'instruction N° 5/ARM/EMM/PS/PIL relative à la structure transverse dans la marine nationale ;

i) Instruction n° 0-20838-2019/ARM/DPMM/PRH/NP du 10 décembre 2019 relative à la désignation des autorités de domaine de compétences et des experts métier (n.i. BO) ;

j) Instruction permanente n° 0-16768-2020/ARM/DPMM/FORM/NP du 12 novembre 2020 relative à la pédagogie dans la marine (n.i. BO) ;

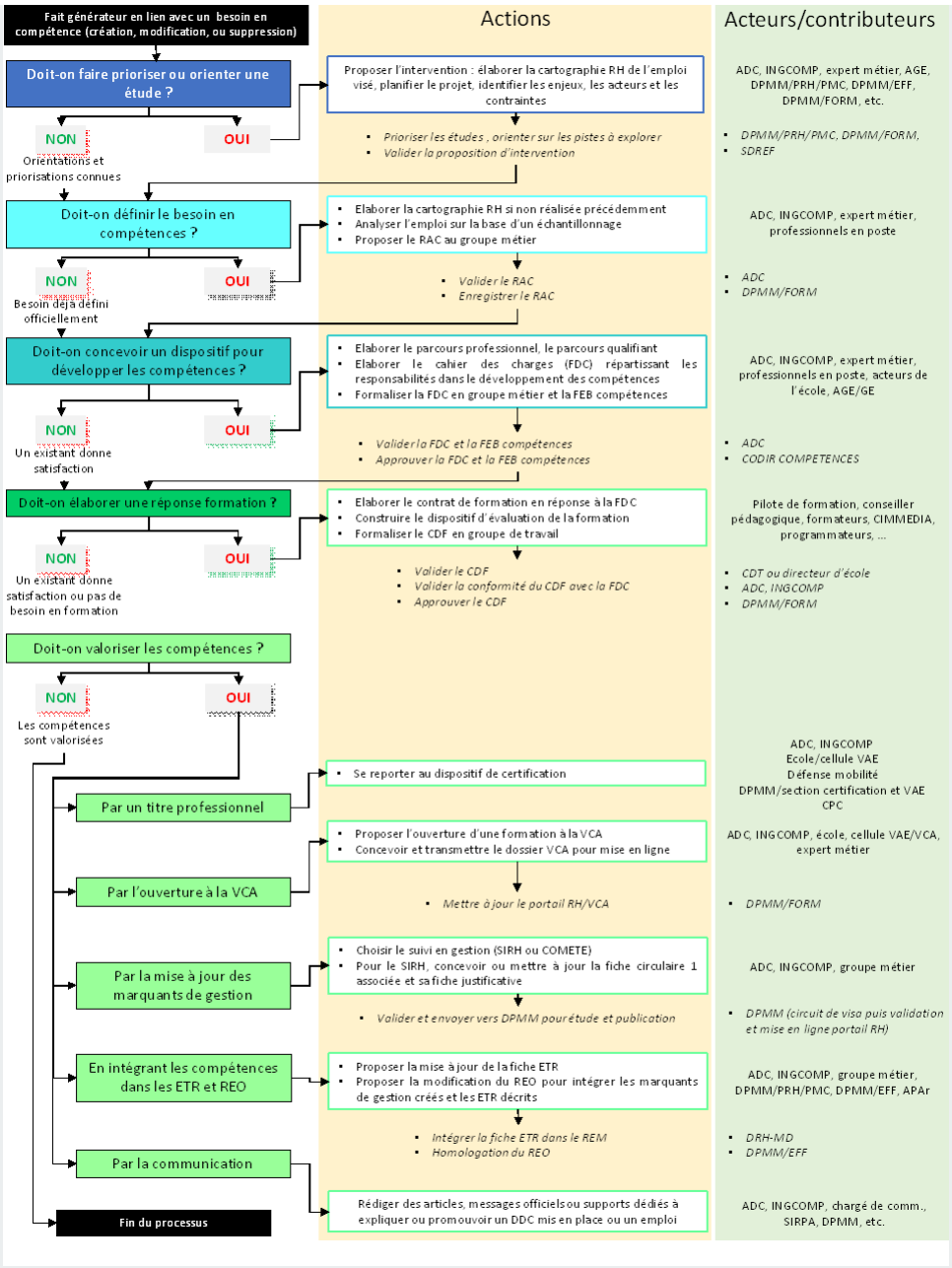
k) Instruction n° 143-2021/ARM/DPMM/PRH du 6 mai 2021 (BOC n° 37 du 21 mai 2021, texte 8 ; BOEM 112.6) relative à l'organisation de la direction du personnel militaire de la marine et de ses organismes extérieurs ;

l) Lettre n° 0-1675-2018/ARM/DPMM/PRH/NP du 21 décembre 2018 relative à la politique de développement des compétences de la marine (n.i. BO) ;

m) Note n° 0-11325-2018/ARM/DPMM/FORM/NP du 24 avril 2018 relative à la constitution d'un comité de pilotage sur la conduite de la politique d'accès aux certifications de la Marine (n.i. BO) ;

n) Ordre permanent n° 1/DPMM/DIR (n° 008-2021/ARM/DPMM/DIR/NP et n° 02/2021 RPAA) du 9 avril 2021 relatif à la planification des échéances de niveau direction au sein de la DPMM (n.i. BO).

ANNEXE II.
LOGIGRAMME DÉCISIONNEL (PROCESSUS COMPLET OU PARTIEL).



La validation consiste à vérifier la pertinence et la cohérence d'une étape. Elle est donnée par le pilote de l'étape considérée.

L'approbation, donnée par l'autorité réalisant la synthèse des enjeux et responsable des coûts, autorise l'emploi des référentiels.

AIDE À LA DÉCISION VIS-À-VIS DU PROCESSUS COMPLET OU PARTIEL

	Objectifs		Intérêt à respecter l'étape	Risque à ne pas faire
INGENIERIE DE COMPETENCES	Analyser le besoin en compétence en emploi Auditer un emploi suite à évolution La formalisation du besoin en compétences d'un emploi permet : - d'envisager la création d'une formation, d'un parcours qualifiant ou d'un parcours professionnel - d'envisager la création d'un titre professionnel - de constater les dysfonctionnements (RH) et d'y repérer des solutions potentielles	**Etape préalable :** Prioriser et orienter les études	Analyser le contexte global d'une étude pour préparer une action cohérente suite à un problème RH : recrutement, formation, emploi, gestion ou reconversion	Agir sur les conséquences visibles et non les causes réelles d'un problème et voir le problème perdurer
		Etape 1 : Analyser et définir le besoin en compétences	Analyser le besoin en compétences actuel et futur d'un emploi Détenir une base « compétences » pour un éventuel titre professionnel auprès de France compétences	- Se tromper sur le besoin en compétences et la réponse associée - Avoir une vision à court terme et reprendre l'étude de manière prématurée
INGENIERIE DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES	Trouver le ou les moyens les mieux adaptés pour initier et développer les compétences nécessaires dans l'emploi. Organiser les parcours (de formation, qualifiant, professionnels) Créer les outils RH permettant la mise en œuvre du dispositif de développement des compétences	**Etape 2 :** Concevoir les dispositifs pour développer les compétences	Garantir, qualitativement et quantitativement, la génération de compétences correspondant aux besoins actuels et futurs	Construire un processus de génération de compétences inadapté (résultat, flux, acteurs, ressources, durée, coût, anticipation) Se projeter dans l'avenir sans mesurer les bénéfices et/ou risques Occulter le parcours professionnel (clé de voute du développement des compétences et visibilité pour le marin et les AGE/GE)
INGENIERIE PEDAGOGIQUE	Concevoir une approche pédagogique, progressive et visant le lien à l'emploi pour former et évaluer les stagiaires et initier le développement des compétences	**Etape 3 :** Elaborer la réponse formation	Formaliser la contribution des écoles ou centre de formation (contrat de formation et référentiel des évaluations) répondant au cahier des charges fixé Assurer la pérennité des modalités de formation et d'évaluation pour chaque session	Ne pas maîtriser l'offre de formation de la Marine Mettre en œuvre une formation ne répondant pas au besoin exprimé
INGENIERIE DE CERTIFICATION	Concevoir les supports d'ingénierie de certification pour contribuer à l'enregistrement d'un titre professionnel	**Etape transverse :** Valoriser les compétences	Valoriser les compétences d'un emploi par un titre professionnel reconnu dans le civil Mettre à disposition un outil d'attractivité et/ou de reconversion pour le vivier concerné	Moindre attractivité de certaines filières, moindre fidélisation du personnel, difficultés de reconversion ou de reprise d'études, pas d'accès aux titres professionnels par VAE

ANNEXE III.
DESCRIPTION TECHNIQUE DES ÉTAPES 1 À 3 DU PROCESSUS D'INGÉNIERIE DE COMPÉTENCES.

Cette annexe est destinée aux acteurs chargés de la mise en œuvre du processus d'ingénierie de compétences. L'ensemble des documents [1] « modèle » sont disponibles sur le portail RH de la Marine ou auprès de DPMM/FORM.

ETAPE 1 : Analyser et définir le besoin en compétences

- **Analyser les cursus et les emplois :**
  - **Livrable : le RAC.**

Complémentaire du REM qui fixe, pour chaque emploi-type REM (ETR), les compétences référencées au niveau ministériel, le RAC décrit, de manière normalisée, les compétences mises en œuvre et attendues au sein de la marine dans emploi et à un niveau donné. Il décline pour toutes les activités professionnelles les contextes d'exercice, les ressources nécessaires et les compétences attendues. Pour chaque compétence, il fixe les savoirs requis (savoirs, savoir-faire et savoir-être). Les compétences peuvent y être catégorisées comme suit :

- compétences génériques ou cœur de métier : elles représentent le socle incontournable attendu à un niveau d'emploi donné,
- compétences transverses : elles sont communes à différentes spécialités et constitue la spécificité du professionnel marin et militaire,
- compétences spécifiques : elles sont requises par une activité particulière et ponctuelle liée ou non à la spécialité ou à un contexte spécifique.

A travers les informations qu'il contient, le RAC fournit également des données objectives potentiellement utilisables pour :

- le recrutement : aide à la description des cursus, des emplois et définition des profils requis,
- la mobilité professionnelle : aide à la définition d'une orientation ou réorientation professionnelle,
- l'apprentissage : aide à la définition des DDC ou parcours individualisés,
- l'évaluation : analyse d'écart entre les compétences requises et celles détenues [par exemple dans le cadre de la validation des compétences acquises (VCA) ou de la validation des acquis de l'expérience (VAE)].

- **Acteurs :**
- pour l'analyse de l'emploi : ADC et INGCOMP affectés auprès d'eux,
- pour l'officialisation du besoin en compétences dans le RAC : les travaux sont dirigés par l'ADC qui s'appuie sur le groupe métier qu'il a constitué et dont la composition est la suivante :
  - l'ADC ou son représentant, pilote du groupe métier,
  - un INGCOMP (idéalement celui ayant réalisé l'analyse du cursus ou de l'emploi),
  - l'expert métier en lien avec le cursus ou l'emploi concerné [référence i)],
  - quelques professionnels en poste appartenant aux forces, en lien avec le cursus ou l'emploi concerné.

- **Processus de validation :**

Le RAC est validé par l'ADC et transmis, pour enregistrement[2], à DPMM/FORM qui assure la cohérence des RAC avec l'ensemble de la politique des compétences de la marine.

L'enregistrement du RAC s'accompagne si besoin d'orientations concernant les travaux sur le DDC (temps, RH, moyens, acteurs, finance, organismes partenaires…).

- **Analyser les fonctions**
  - **Livrable : le CFTA.**

Il résulte d'un processus d'analyse des fonctions attribuées à chaque membre de l'équipage. Ces dernières recouvrent un ou plusieurs domaines d'activités dont est responsable une personne dans une chaîne fonctionnelle ou organique et dans l'une des situations de l'unité (au mouillage, en situation de veille, en période d'entretien ou d'indisponibilité, etc.). Le CFTA peut être élaboré et/ou vérifié par un INGCOMP sur demande de l'ADC. Si la forme est laissée à l'appréciation des ADC, le CFTA doit comporter a minima les éléments suivants :

- les fonctions,
- les tâches dont l'énoncé doit être précis et sans ambiguïté (il comporte un verbe d'action permettant de la rendre observable et évaluable),
- les savoir-faire associés.

Ce CFTA a un double rôle, il permet de :

- formaliser les opérations, tâches élémentaires et gestes techniques que doivent réaliser les marins dans le cadre de leurs fonctions,
- servir de support de référence pour l'apprentissage du personnel, en fixant les objectifs visant l'autonomie dans l'emploi. C'est à ce titre que les formations continues (SAE, stages divers, etc.) sont construites à partir d'un CFTA.

- **Acteurs et processus de validation :**

Le CFTA est validé par l'ADC puis fait l'objet d'un processus de réactualisation interne à chaque autorité d'emploi.

ETAPE 2 : Concevoir les dispositifs pour développer les compétences

- **DEFINIR LE CAHIER DES CHARGES ET ETAYER L'OPPORTUNITE**
  - **Méthode :**

    Ce travail se réalise par un questionnement vis-à-vis du besoin en développement des compétences :

    - dans quel ordre et à quel moment développer les compétences pour répondre au besoin d'employabilité du personnel (immédiat, à moyen terme et à long terme) ?
    - quels sont les contributeurs potentiels au développement des compétences?
    - quelle répartition de responsabilités dans les contributions au développement des compétences vis-à-vis des acteurs identifiés ?
    - de quelle manière les contributeurs identifiés vont-ils participer au développement des compétences avec leurs possibilités et limites éventuelles ? Il s'agit de transformer les contributions envisagées en objectifs d'apprentissage et/ou pédagogiques à atteindre et en modalités de mise en œuvre (partenariat, prérequis, préparation en amont, parcours de formation, stages qualifiant, stage d'adaptation à l'emploi, stage de pratique professionnelle, parcours professionnel, parcours qualifiant, compagnonnage en unité, tutorat, …). Pour déterminer ces modalités, on étudie l'opportunité de transposition :
      - d'un contexte professionnel vers un contexte d'apprentissage simulé,
      - de situations et activités professionnelles vers des activités d'apprentissage et des situations pédagogiques existantes ou envisageables,
      - de ressources professionnelles vers des ressources d'apprentissage existantes ou envisageables.
      - de quelle manière certifier les compétences vis-à-vis des modalités de développement de chaque contributeur (critères et modalités) ?

  - **Livrables : la FDC et la FEB compétences.**
    - Découlant d'un RAC (éventuellement d'un CFTA s'il s'agit d'une fonction), la FDC constitue le cahier des charges répartissant les responsabilités du développement des compétences entre ce qui relève d'une formation délivrée en école (parcours de formation ou qualifiant) et/ou ce qui relève de l'acquisition de l'expérience professionnelle (parcours professionnel ou qualifiant),
    - La FEB compétences permet d'étayer la pertinence de mise en œuvre d'un DDC en vu d'un examen par le CODIR COMPETENCES.

  - **Acteurs :**

    Cette étape, pilotée par l'ADC, s'appuie sur un groupe métier comprenant des acteurs supplémentaires : les contributeurs au développement des compétences (écoles, centres de formation, Groupe de Transformation et de Renfort (GTR), prestataires ou partenaires extérieurs, unités, AGE/GE, autres armées, directions ou services, …). DPMM/FORM peut participer au groupe métier afin d'y apporter des éléments à prendre en compte dans les travaux à conduire.

  - **Processus de validation :**

    La FDC et la FEB compétences sont validées par l'ADC puis approuvées dans le cadre du CODIR COMPETENCES (en séance ou par l'intermédiaire du secrétariat permanent).

ETAPE 3 : Elaborer la réponse formation

- **Livrable : le CDF** :
  - reprend, de la FDC, chaque compétence appelant une réponse formation pour en faire un module (garantie du lien entre le RAC et la formation tout en permettant la mise en œuvre des processus de VAE et de VCA),
  - décrit le coût RH de la formation,
  - matérialise l'architecture de la formation,
  - reprend, de la FDC, les objectifs d'apprentissage (et éventuellement les objectifs pédagogiques) et les intègrent dans les modules,
  - décline les objectifs pédagogiques (si la FDC ne les spécifie pas) à partir des objectifs d'apprentissage,
  - décline les objectifs opérationnels (nommés « activités » dans certaines écoles) à partir des objectifs pédagogiques,
  - précise pour chaque objectif opérationnel ou activité les moyens mis en œuvre pour la formation et l'évaluation (points importants, ressources / techniques et scénario pédagogiques, durée en unité d'instruction (UI) et charge estrade),
  - synthétise dans le référentiel des évaluations (RDE) les modalités et critères d'évaluation en lien avec la FDC, les coefficients et valeur(s) seuil. Le référentiel des évaluations permet au conseil d'instruction de se prononcer sur la réussite ou l'échec d'un marin à l'issue de sa formation.
- **Acteurs :**

  Au sein de l'école, un groupe de travail (GT) est constitué pour élaborer le CDF répondant aux spécifications de la FDC. Ce GT est composé :

  - du pilote de formation qui supervise l'élaboration du CDF (en lien avec le pilote de spécialité),
  - des formateurs experts du domaine qui définissent le contenu de la formation et des évaluations,
  - du conseiller pédagogique qui anime le GT d'élaboration du CDF et conseille sur les modalités pédagogiques de la formation et des évaluations,
  - du CIMMEDIA qui conseille sur les modalités numériques de la formation et des évaluations,
  - du programmateur qui peut alerter, vis-à-vis des ressources, sur la faisabilité de la formation et des évaluations envisagées.

  Certains membres de ce GT sont intégrés aux moments opportuns dans l'élaboration du CDF.

- **Processus de validation :**

  Le CDF est :

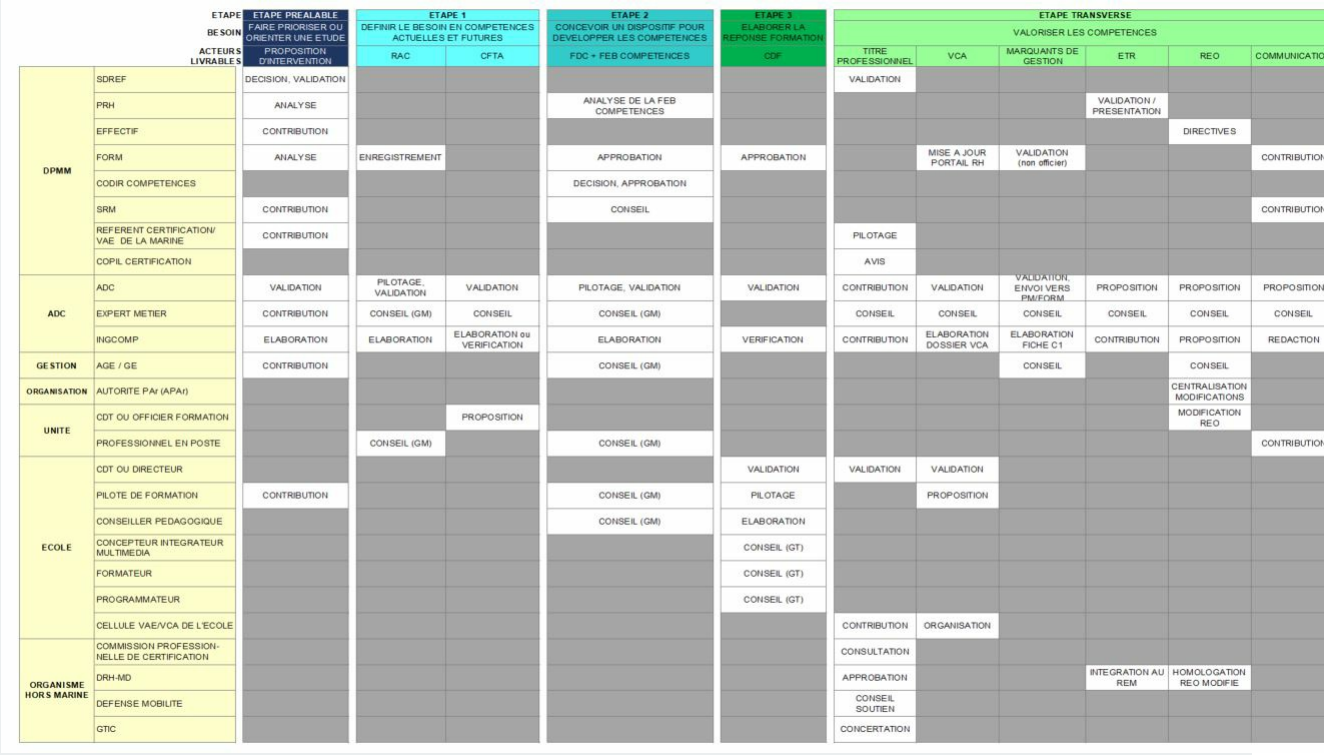
  - visé par le commandant ou directeur de l'école,
  - validé par l'ADC,
  - approuvé par DPMM/FORM.

Notes

(1) Proposition d'intervention, RAC, FDC, FEB compétences, CDF.

(2) L'enregistrement consiste à intégrer une étape validée comme référence des étapes à suivre.

ANNEXE IV.
TABLEAU RÉCAPITULATIF DES ACTIONS À MENER ET DES RESPONSABILITÉS D'EXÉCUTION.



ETAPE		ETAPE PREALABLE	ETAPE 1		ETAPE 2	ETAPE 3	ETAPE TRANSVERSE					
BESOIN		FAIRE PRIORISER OU ORIENTER UNE ETUDE	DEFINIR LE BESOIN EN COMPETENCES ACTUELLES ET FUTURES		CONCEVOIR UN DISPOSITIF POUR DEVELOPPER LES COMPETENCES	ELABORER LA REPONSE FORMATION	VALORISER LES COMPETENCES					
ACTEURS	LIVRABLES	PROPOSITION D'INTERVENTION	RAC	CFTA	FDC + FEB COMPETENCES	CDF	TITRE PROFESSIONNEL	VCA	MARQUANTS DE GESTION	ETR	REO	COMMUNICATIO
DPMM	SDREF	DECISION, VALIDATION					VALIDATION					
	PRH	ANALYSE			ANALYSE DE LA FEB COMPETENCES					VALIDATION / PRESENTATION		
	EFFECTIF	CONTRIBUTION									DIRECTIVES	
	FORM	ANALYSE	ENREGISTREMENT		APPROBATION	APPROBATION		MISE A JOUR PORTAIL RH	VALIDATION (non officier)			CONTRIBUTIO
	CODIR COMPETENCES				DECISION, APPROBATION							
	SRM	CONTRIBUTION			CONSEIL							CONTRIBUTIO
	REFERENT CERTIFICATION/ VAE DE LA MARINE	CONTRIBUTION					PILOTAGE					
	COPIL CERTIFICATION						AVIS					
ADC	ADC	VALIDATION	PILOTAGE, VALIDATION	VALIDATION	PILOTAGE, VALIDATION	VALIDATION	CONTRIBUTION	VALIDATION	VALIDATION, ENVOI VERS PM/FORM	PROPOSITION	PROPOSITION	PROPOSITION
	EXPERT METIER	CONTRIBUTION	CONSEIL (GM)	CONSEIL	CONSEIL (GM)		CONSEIL	CONSEIL	CONSEIL	CONSEIL	CONSEIL	CONSEIL
	INGCOMP	ELABORATION	ELABORATION	ELABORATION ou VERIFICATION	ELABORATION	VERIFICATION	CONTRIBUTION	ELABORATION DOSSIER VCA	ELABORATION FICHE C1	CONTRIBUTION	PROPOSITION	REDACTION
GESTION	AGE / GE	CONTRIBUTION			CONSEIL (GM)				CONSEIL		CONSEIL	
ORGANISATION	AUTORITE PAr (APAr)										CENTRALISATION MODIFICATIONS	
UNITE	CDT OU OFFICIER FORMATION			PROPOSITION							MODIFICATION REO	
	PROFESSIONNEL EN POSTE		CONSEIL (GM)		CONSEIL (GM)							CONTRIBUTIO
ECOLE	CDT OU DIRECTEUR					VALIDATION	VALIDATION	VALIDATION				
	PILOTE DE FORMATION	CONTRIBUTION			CONSEIL (GM)	PILOTAGE		PROPOSITION				
	CONSEILLER PEDAGOGIQUE				CONSEIL (GM)	ELABORATION						
	CONCEPTEUR INTEGRATEUR MULTIMEDIA					CONSEIL (GT)						
	FORMATEUR					CONSEIL (GT)						
	PROGRAMMATEUR					CONSEIL (GT)						
	CELLULE VAE/VCA DE L'ECOLE						CONTRIBUTION	ORGANISATION				
ORGANISME HORS MARINE	COMMISSION PROFESSION-NELLE DE CERTIFICATION						CONSULTATION					
	DRH-MD						APPROBATION			INTEGRATION AU REM	HOMOLOGATION REO MODIFIE	
	DEFENSE MOBILITE						CONSEIL SOUTIEN					
	GTIC						CONCERTATION					

ANNEXE V.
COMPOSITION DU CODIR COMPÉTENCES.

Le CODIR COMPÉTENCES est composé des membres de droit et des membres consultatifs suivants [1] :

- président : l'amiral directeur du personnel militaire de la marine ou son adjoint ;
- secrétariat permanent : bureau « écoles et formation » (DPMM/FORM) ;
- membres de droit pouvant se faire représenter :
  - *les autorités organiques et autorités d'emploi concernées ;*
  - *le sous-directeur « études et politique des ressources humaines » de la DPMM ;*
  - *le sous-directeur et chef de pôle « gestion et administration du personnel » de la DPMM ;*
  - *le sous-directeur et chef de pôle « recrutement, écoles et formation » de la DPMM ;*
  - *le chef du bureau « officiers » de la DPMM ;*
  - *le chef du bureau « équipages de la flotte et marins des ports » de la DPMM ;*
  - *le chef du bureau « écoles et formation » ;*
  - *le chef du service de recrutement de la marine.*
- membres consultatifs (selon l'ordre du jour) :
  - *les ADC concernées ;*
  - *les représentants « marine » des conseils supérieurs de formation (CSF) ou organismes de coordination interarmées concernés ;*
  - *le chef du bureau « effectifs militaires » de la DPMM ;*
  - *le chef du bureau « pilotage de la masse salariale » de la DPMM ;*
  - *le responsable de la cellule certification professionnelle et validation des acquis de l'expérience de la DPMM.*

Notes

[1] Fonctions des acteurs de la DPMM conformes à l'instruction citée en référence k).