



CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE 2025 - 2029



(+33) 9 70 00 04 50
espmer.fr
espmer@mer.gouv.fr

L'École du service public de la mer (ESPMER) forme tous les agents du ministère chargé de la mer et ceux des autres ministères concourant aux politiques publiques maritimes. Elle comprend une grande école militaire, l'École d'administration des affaires maritimes (EAAM), qui forme les cadres supérieurs de l'Etat qui œuvreront dans les administrations nationales, européennes et internationales.

Elle est l'unique école de service public qui développe des compétences maritimes pour accompagner les agents de l'Etat dans ce domaine. Elle est à ce titre un outil essentiel et tient une place exclusive au sein des institutions de formation initiale et continue de l'administration. La politique maritime touche en effet aux intérêts supérieurs de la Nation : souveraineté, prospérité économique, diplomatie, sécurité des approvisionnements, alimentation, énergie et santé.

Outre une insertion au sein du campus havrais, elle fonctionne en réseau avec les autres écoles de service public, les autres grandes écoles militaires et les établissements supérieurs du développement durable.

L'ESPMER est un service à compétence nationale de la DGAMPA (Direction générale des affaires maritimes, de la pêche et de l'aquaculture). A l'occasion du contrat d'objectif 2020-2024, la relocalisation de l'école de Nantes au Havre a été effectuée sans heurts. Sa lisibilité renouvelée dans les différents cercles académiques ainsi que sa profonde modernisation a permis d'augmenter son volume d'activité à moyens constants et de la positionner au cœur des sujets d'actualité.

A titre d'exemple :

- Elle a triplé le nombre de formation « maritimisation » des agents publics,
- Elle forme les acteurs publics à la planification spatiale maritime dans le cadre de la révision des documents stratégiques de façade (DSF),
- Elle forme les acteurs de l'Action de l'Etat en Mer (AEM) au secours en mer des migrants,
- Elle forme les inspecteurs de l'environnement à la police de l'environnement en mer,
- Elle forme les inspecteurs du travail au contrôle des normes sociales maritimes,
- Elle forme les officiers garde-côtes de plus d'une dizaine d'Etats partenaires étrangers,
- Elle est reconnue par les trois agences communautaires maritimes comme le creuset des compétences maritimes publiques françaises.

Les 16 objectifs du COP 2020-2024 ont été remplis et dans la quasi-totalité des cas en atteignant totalement chacun des indicateurs fixés. L'objectif de déploiement d'un système de management par la qualité est toujours en cours.



Le prochain contrat d'objectifs et de performance sur la période 2025-2029 a pour objet de permettre à l'État de disposer en temps utile des compétences nécessaires pour concevoir et mettre en œuvre l'ensemble des politiques publiques maritimes, littorales et portuaires. Ce document souhaite se projeter au-delà de 2030, car la mise en place de projets de formation doit répondre aux besoins qui seront rencontrés par les services dans un pas de temps simultané et ultérieur à la délivrance de l'enseignement.

Ce document décline le projet stratégique de la DGAMPA 2024-2027 et le projet AM 2027. Il prend en compte les besoins exprimés des autres directions générales et opérateurs du pôle ministériel et plus généralement de tous les acteurs publics ayant des besoins en compétence maritime. L'ESPMER doit être l'outil central de développement du « capital humain » de la puissance publique maritime.

Pour définir les compétences nouvelles, une réflexion prospective a été menée. Elle permet de décrire une toile de fond stratégique qui explique les axes retenus dans le contrat d'objectifs.

SOMMAIRE

Toile de fond stratégique	6
<i>Le contexte géopolitique : un durcissement du monde qui touche en premier lieu le secteur maritime</i>	6
<i>Le contexte écologique : s'adapter aux effets du dérèglement climatique</i>	6
<i>Le contexte technologique : apprivoiser les nouvelles technologies</i>	7
<i>Le contexte social : attirer une génération qui doit redorer l'image du service public</i>	7
<i>Le contexte économique : transformer sous contrainte l'action publique pour la rendre plus efficiente</i>	7
Analyse de la situation de l'école dans ce cadre stratégique	8
Atouts	8
Faiblesses	8
Opportunités	8
Menaces	8
Les axes de travail pour l'ESPMER	9
Les objectifs du COP 2025-2029	10
Axe 1 Conjuguer le développement des compétences comportementales et l'expertise régalienn	11
1.1 <i>Installer l'école des CROSS de nouvelle génération en plaçant l'ESPMER en pilotage du développement des compétences opérationnelles</i>	11
1.2 <i>Proposer des parcours de formation pour les officiers de ports, officiers de port adjoints et pour les agents intégrant le DCS</i>	12
1.3 <i>Proposer des formations aux compétences comportementales appliquées aux cas d'usage maritimes</i>	13
1.4 <i>Ouvrir des formations sur la responsabilité juridique des décideurs au sein de l'administration de la mer</i>	13
1.5 <i>Continuer à développer l'équipe pédagogique en obtenant un renfort en provenance de la Marine Nationale et de l'OFB</i>	14
Axe 2 Faire de l'école un lieu d'innovations et d'expérimentations	15
2.1 <i>Positionner résolument l'ESPMER sur les thématiques liées à l'IA et la science de la donnée en participant à la mise en oeuvre de prototypes d'outils d'aide à la décision au profit du "service public au dernier mille marin"</i>	15
2.2 <i>Créer un centre d'expérimentation et de formation sur les nouvelles technologies de contrôle et de surveillance</i>	17
2.3 <i>Utiliser les apports des sciences cognitives dans les méthodes pédagogiques</i>	18
2.4 <i>Financer et héberger des doctorants</i>	18

Axe 3 S'adapter au changement climatique et en prévenir les causes	20
3.1 Réduire le bilan carbone des formations initiales et continues en limitant l'impact sur la qualité du service	20
3.2 Maritimer les enseignements à la transition écologique au sein de la fonction publique d'Etat	22
3.3 Proposer des formations sur les propulsions décarbonées des navires et leurs impacts portuaires	23
3.4 Développer des formations sur la recomposition territoriale littorale en vue de l'adaptation au changement climatique	24
Axe 4 Renforcer la coopération nationale et internationale	25
4.1 Structurer la politique partenariale notamment dans la perspective de l'Année de la Mer et de la conférence des Nations Unies sur l'Océan	25
4.2 Contribuer avec l'ENSM au futur réseau des écoles maritimes en représentant les compétences publiques maritimes dans son enceinte	26
4.3 Créer un hub d'expertise française maritime pour répondre aux demandes internationales	27
4.4 Traduire les ressources en ligne grâce à l'IA et les ouvrir à des publics internationaux	28
Axe 5 Ajuster les moyens à l'ambition	30



LA TOILE DE FOND STRATÉGIQUE

Cinq variables sont prises en considération pour dresser la toile de fond en se plaçant à un horizon théorique 2035. Ce pas de temps éloigné paraît pertinent car les évolutions du dispositif de formation seront nécessairement progressives sur la période de référence 2025-2029 tout comme l'acquisition des compétences.

Cette toile de fond reflète les échanges tenus lors des comités d'orientation de l'école en avril et septembre 2023

ainsi que les réflexions internes tenues depuis juin 2023.

► *Le contexte géopolitique : un durcissement du monde qui touche en premier lieu le secteur maritime*

La fragmentation chaotique et brutale que l'on constate pourrait créer des blocs politiques plus ou moins homogènes s'opposant frontalement à l'ordre du monde que l'on connaissait jusqu'à présent. La lutte d'influence sur le continent africain va s'accroître dans le prolongement de conflits liés à l'accès aux ressources fossiles. Une confrontation majeure en zone pacifique est de l'ordre du plausible. Des opérations d'influence pourraient déstabiliser en particulier les outremer et, d'autre part, l'exclusivité économique française en mer dans son domaine géographique pourrait être largement contestée. Cette fragmentation va contribuer à remodeler les flux commerciaux maritimes et va nécessiter de les rendre moins vulnérables. L'espace maritime sera un des premiers espaces à être concerné par les conséquences de ce durcissement international.

► *Le contexte écologique : s'adapter aux effets du dérèglement climatique*

En 2030, la transition ne sera pas encore achevée en Europe et sera très inégalement amorcée selon les continents, dont la plupart auront maintenu le recours aux hydrocarbures. Elle aura pour conséquence une accélération des échanges sur l'axe Nord-Sud. En outre, l'adaptation au dérèglement climatique sera inégale et des flux migratoires nouveaux et intenses pourraient en découler. La transition du secteur halieutique et conchylicole nécessitera des compétences accrues d'accompagnement au changement par l'administration et une capacité de « prise en charge attentionnée » pour les usagers en situation difficile. Une recomposition spatiale de l'urbanisme littoral et des infrastructures portuaires supposera un réaménagement du territoire cohérent avec la planification des nouvelles activités en mer.

► *Le contexte technologique : apprivoiser les nouvelles technologies*

Les métiers de l'administration de la mer vont évoluer par l'apprivoisement des outils d'intelligence artificielle, l'exploitation massive des données, l'autonomisation et les propulsions décarbonées des navires. De même, les méthodes pédagogiques devront prendre en compte les résultats des recherches sur les sciences cognitives et adapter les chemins d'apprentissage. La rupture potentielle dans ce contexte pourrait être la domestication des technologies quantiques qui induirait une nouvelle accélération du monde : une croissance économique forte et une fragmentation accrue assortie d'un enjeu informationnel majeur. Cette rupture est toutefois peu probable pour la durée envisagée du COP.

► *Le contexte social : attirer une génération qui doit redorer l'image du service public*

La fonction publique, confrontée à un déficit d'attractivité sur un marché de l'emploi concurrentiel et favorable aux jeunes diplômés, va recruter de plus en plus par voie contractuelle. Ces agents publics devront être formés sur des périodes courtes et sur un rythme haché. Dépasant la logique de carrière, ils chercheront à multiplier les expériences dans divers secteurs publics, privés et associatifs. Ils postuleront pour s'engager au service d'une cause sans doute environnementale, dans une institution clairement identifiable et jugée « désirable », à des conditions salariales attractives, avec des modalités d'emploi garantissant un équilibre avec la vie personnelle et enfin en ayant une possibilité de quitter leur emploi sans préavis ni formalités excessives. Par ailleurs, la radicalité, l'immédiateté et le nivellement des opinions vont obliger la puissance publique à des efforts de pédagogie, de communication et de conviction particulièrement importants pour garantir la légitimité et l'effectivité de son action et éviter les recours ex ante et les mises en cause ex post.

► *Le contexte économique : transformer sous contrainte l'action publique pour la rendre plus efficiente*

Les finances publiques, pour éviter les pièges conjugués de la dette, du tassement de la croissance et de l'inflation, seront resserrées autour de thèmes prioritaires : les ministères régaliens, la santé et la transition énergétique. L'Union européenne mettra progressivement en œuvre des mesures de protection de son marché et de ses consommateurs ce qui peut favoriser les productions domestiques. Les systèmes d'amortissement des crises (assurances, indemnisation sur fonds publics, dépenses fiscales et sociales) seront sous forte tension ou questionnés car très coûteux. Ce dernier point accentuera le recours aux mécanismes d'analyse et de gestion des risques.

ANALYSE DE LA SITUATION DE L'ÉCOLE DANS CE CADRE STRATÉGIQUE

Atouts

- Équipe motivée et soudée
- Ambiance de travail agréable
- Agilité et réactivité du fait d'une taille modeste
- Un nouveau nom qui marque mieux la singularité de l'école et son rôle central
- Une image de marque améliorée et reconnue dans différents réseaux
- Le partenariat réussi avec la Douane et les projets de ce partenaire
- Des talents individuels internes
- Une capacité à fédérer un large réseau d'intervenants
- Des élèves de haut niveau capables de représenter l'école avec dynamisme
- Un simulateur SAR/VTS/Passerelle interfacé avec celui de l'ENSM (7 passerelles en réseaux)

Faiblesses

- Le nombre d'ETP dévolu à l'école n'est pas proportionné aux attentes envers celle-ci
- Non-redondance de certaines compétences critiques
- Difficultés de la desserte ferroviaire du Havre
- Les surfaces et infrastructures pédagogiques sur le site du Havre sont d'ores et déjà saturées
- Le soutien informatique dans son format actuel n'est pas suffisant
- Les compétences pédagogiques des intervenants ne sont pas précisément évaluées

Opportunités

- L'écosystème académique havrais ouvre des possibilités de développement novatrices
- Les surfaces actuelles dédiées à l'équipe pédagogiques peuvent être ré-agencées
- Le développement immobilier du campus du Havre peut présenter des opportunités
- La proximité immédiate avec un grand port maritime et plusieurs ports décentralisés donne accès à un nouveau vivier de formateurs
- L'ajustement des actions avec le projet AM 27 peut créer des marges et des liens nouveaux avec les services
- Le renforcement des actions de coopération internationale maritime par différents acteurs (DCSD, Expertise France, Civipol...)

Menaces

- Un turn-over trop important ou trop rapide peut déstabiliser l'école
- Les postes pourraient ne pas être assez attractifs (géographie, valorisation...) dans un bassin d'emploi public très déficitaire
- La croissance des promotions de l'ENSM va être consommatrice de surface et peut conduire une problématique de place dans le bâtiment
- La contrainte sur les finances publiques peut susciter un repli de chaque administration et limiter la croissance de l'école

LES AXES DE TRAVAIL POUR L'ESPMER

Dans un contexte de crises socio-économiques multiples, le lien administration-usagers va évoluer. L'école doit être l'outil de développement des compétences de la relation à l'utilisateur pour « un service public du dernier mille marin » plus attentionné. Il sera donc nécessaire de faire co-exister de nouvelles compétences comportementales avec une expertise accrue dans le domaine régalien.

L'administration de la mer doit libérer le temps/agent nécessaire à l'accompagnement des publics. L'école doit ainsi devenir un laboratoire d'expérimentation et d'innovation pour anticiper, tester des nouveaux outils et développer des démonstrateurs au profit de l'administration de la mer. Il s'agit de s'inspirer de l'approche des « start-ups d'État » de beta.gouv en privilégiant les expérimentations, les itérations, puis le passage à l'échelle. Les outils testés doivent être de nature à fluidifier le travail des agents et à donner une vision transversale et profonde de leur territoire aux directions déconcentrées.

La conjugaison des facteurs listés page 8 permet d'identifier des grandes orientations qui impacteront le service public de la mer et donc son école

Les conséquences du dérèglement climatique vont se faire sentir sur le littoral et les activités qu'il abrite. L'école, tout en contribuant à limiter son empreinte environnementale, doit développer des formations pour les agents publics chargés d'accompagner l'adaptation des secteurs maritimes, portuaires et littoraux au contexte climatique.

La fragmentation brutale du monde a un impact sur les problématiques maritimes. L'administration de la mer, notamment via les services ultra-marins, est un atout pour tisser des liens et des partenariats internationaux. L'école dispose d'une marque reconnue internationalement et doit encore développer son action en s'appuyant sur des partenariats nationaux pragmatiques et efficaces en particulier avec l'ENSM.

OBJECTIFS DU COP 2025-2029

Les axes de travail ci-dessous font l'objet d'une déclinaison au sein du COP en objectifs stratégiques. Chaque objectif stratégique est décliné en objectifs opérationnels dans les encadrés prévus pour chacun des axes de travail dans les éléments infra. L'atteinte des objectifs opérationnels fait l'objet de la fixation d'indicateurs stables pour la durée du COP. Les cibles à atteindre seront mises à jour annuellement et communiquées à la direction. Elles seront examinées chaque année lors du comité d'orientation de l'école.



AXE 1

Conjuguer le développement des compétences comportementales et l'expertise métier



AXE 2

Faire de l'école un lieu d'innovations et d'expérimentations



AXE 3

S'adapter au changement climatique et en prévenir les causes



AXE 4

Renforcer la coopération nationale et internationale



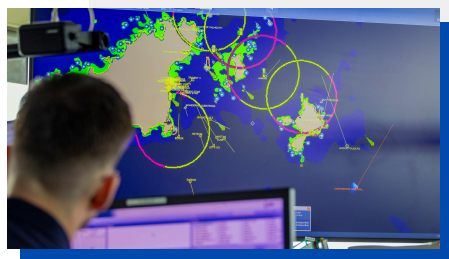
AXE 5

Ajuster les moyens à l'ambition

AXE 1 CONJUGUER LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES ET L'EXPERTISE RÉGALIIENNE

1.1 Installer l'école des CROSS de nouvelle génération en plaçant l'ESPMER en pilotage du développement des compétences opérationnelles

Le projet de création des CROSS de nouvelle génération (CROSS NG), inscrit dans le chantier majeur de modernisation de l'administration de la mer (AM 2027), confie à l'ESPMER une position de pilotage d'une politique de développement et de maintien des compétences opérationnelles des centres. A la tête d'un réseau rassemblant les cellules formation/entraînement des centres et en lien avec l'École navale, l'ESPMER anime la politique de formation et d'entraînement en s'assurant de la maîtrise et du respect des procédures nationales.



Au regard des enjeux du projet de transformation des CROSS tel qu'il existe aujourd'hui et dans un contexte budgétaire resserré, l'atteinte des objectifs prévisibles mentionnés ci-dessous nécessiterait un renfort en effectifs de de l'ordre de 1 à 2 ETPT sur la durée du COP. Cette action est donc soumise aux arbitrages susceptibles d'être rendus à ce sujet.



OBJECTIFS OPERATIONNELS

1.1.1

Établir des référentiels de compétence en lien avec les CROSS et l'École Navale (2026)

1.1.2

Déployer une démarche qualité intégrée par l'ESPMER avec les CROSS pour le développement et le maintien des compétences opérationnelles

1.1.3

Produire et mettre en œuvre du contenu utilisable à distance (2026)

1.1.4

Animer un plan d'entraînement et de maintien en condition opérationnelle des équipages



INDICATEURS

- Nombre de référentiels de compétences construits et validés
- Nombre de modules utilisables à distance dans le domaine des formations liées aux CROSS sur l'année considérée

1.2 Proposer des parcours de formation pour les officiers de ports, officiers de port adjoints et pour les agents intégrant le DCS

Le pilotage des effectifs des capitaineries par la DG AMPA a permis d'ouvrir le sujet de la gestion des compétences des officiers de port et officiers de port adjoint. Un **séminaire regroupant l'ensemble des acteurs s'est tenu en septembre 2023** pour **établir une trajectoire et lancer une dynamique**, qui doit aboutir en **septembre 2025**. Un **ETP** a été **attribué à l'école en janvier 2024** pour commencer à produire des formations à destination de ce public et assurer des parcours de formation cohérents et complets en s'appuyant sur les expertises déjà détenues par l'ESPMER (VTS, anglais maritime, règles de barre et de route, transport de matières dangereuses, rédaction de procès-verbal,...) et l'historique détenu au CMVRH.



De même, le projet AM 2027 prévoit de créer un parcours de formation qualifiant pour intégrer le DCS. L'école dispose d'ores et déjà de briques qu'elle peut agencer et compléter pour concevoir une solution avec le bureau métier de la DGAMPA. Ce projet s'accompagne d'un travail ambitieux de rénovation de la formation nautique des agents du DCS lancé fin 2023. Ces travaux relèvent des chantiers AM 27 « RH » et « contrôle ». Ce nouveau référentiel constitue un référentiel de compétences, et non plus de formation. Il doit permettre d'identifier les compétences pour conduire les fonctions de conduite nautique. La convention STCW reste bien la base de la formation mais seuls les modules les plus opérationnels sont conservés. La mise en œuvre de ce référentiel se fera progressivement avec une mise en place opérationnelle prévue pour début 2026.

Cela étant, un renfort en ETP sera nécessaire pour couvrir l'intégralité des domaines et assurer le déploiement concret des sessions de formation.



OBJECTIFS OPERATIONNELS

1.2.1

Proposer un parcours OP-OPa à la DG AMPA, le cas échéant en lien avec le CVRH (2025)

1.2.2

Accueillir des OP et OPa dans des sessions transverses (2025)

1.2.3

Ouvrir une première session pour les OP et OPa (2025)

1.2.4

Proposer un parcours « intégration DCS » à la DG AMPA (2026)

1.2.5

Ouvrir une première session du parcours DCS



INDICATEURS

- Nombre d'OP-OPa formés
- Nombre d'agents du DCS formés
- Nombre de sessions proposées pour les OP-OPa
- Nombre de sessions proposées pour les agents du DCS

1.3 Proposer des formations aux compétences comportementales appliquées aux cas d'usage maritimes

Dans la continuité du travail de la DIESE, les compétences comportementales utiles pour l'action publique font l'objet d'une étude poussée au sein du réseau des écoles de service public. L'ESPMER est partie prenante à la constitution de ce référentiel.

Le développement des compétences comportementales n'est pas uniquement nécessaire pour les managers mais concerne tous les agents publics qui œuvrent pour l'intérêt général dans des conditions qui continueront à se durcir.



Ils seront par exemple attendues pour accompagner la transition du secteur de la pêche ou encore pour conduire la planification spatiale maritime en négociant avec les acteurs y compris en cas d'opposition radicale.

L'enjeu pour l'école sera de bâtir du contenu pédagogique sur des cas d'usage maritimes et portuaires. L'école ne sera pas attendue sur le développement plus général des compétences comportementales qui reste du ressort du CMVRH.



OBJECTIFS OPERATIONNELS

1.3.1

Participer au groupe de travail inter-écoles sur les compétences comportementales

1.3.2

Produire des modules accessibles à distance sur des thématiques maritimes et portuaires, notamment au profit des OP et OPa



INDICATEURS

- Nombre de modules accessibles à distance sur des thématiques maritimes et portuaires

1.4 Ouvrir des formations sur la responsabilité juridique des décideurs au sein de l'administration de la mer

La judiciarisation de l'action publique vient percuter la notion de responsabilité de l'agent public et faire peser une menace lourde sur celui-ci. Cette situation peut générer non seulement des risques psycho-sociaux mais également des excès de prudence au détriment de l'intérêt général. L'école doit proposer une formation à la fois éthique, juridique et méthodologique notamment d'analyse de risque pour mieux préparer les cadres à la prise éclairée de responsabilités dans leur domaine spécifique (CSN, CROSS, DML, gestionnaires publics, etc.).



OBJECTIFS OPERATIONNELS

1.4.1

1.1.1 Ouvrir une session-test de formation sur ce thème à horizon 2027 et l'évaluer (public à définir parmi les directeurs de services déconcentrés, directeurs de CROSS, chefs de centre de sécurité des navires et inspecteurs, responsables DML, commandants de port et officiers de port)

1.4.2

Développer les contenus déjà proposés dans le cadre des formations CROSS pour les opérateurs comme pour les officiers



INDICATEURS

- Nombre de sessions de formation proposées sur la responsabilité juridique

1.5 Continuer à développer l'équipe pédagogique en obtenant des renforts en provenance de la Marine nationale et de l'OFB

Le partenariat avec la Direction nationale garde-côtes des Douanes – qui a vu l'affectation à mi-temps d'un douanier au sein de l'école – a produit des fruits intéressants pour les deux parties : extension de l'offre de formation pour les douaniers, extension du réseau des formateurs pour l'école, création conjointe d'un parcours international « garde-côtes », accès aux ressources technologiques de la Douane (centre d'expertise des drones aériens par exemple), projet d'embarquements croisés...



Cette dynamique de décroisement par l'affectation d'un « officier de liaison » a fait ses preuves. Elle mérite d'être étendue à d'autres partenaires habituels de l'école comme la Marine nationale et l'OFB. La Marine est le quatrième organisme bénéficiaire des formations de l'école et sollicite un soutien pour former le personnel de ses flottilles côtières en plein déploiement.



OBJECTIFS OPERATIONNELS

1.5.1

1.1.1 Obtenir une affectation, une mise à disposition ou une mise pour emploi d'acteurs extérieurs à l'école dans le cadre de l'action publique maritime (2027)

1.5.2

Signer avec l'un des partenaires un protocole de coopération similaire à celui signé avec la DNGCD

1.5.3

Développer une formation de conduite des embarcations rapides susceptible d'être ouverte aux autres administrations, notamment aux douaniers (2025)



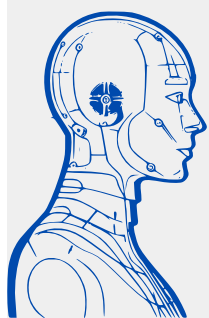
INDICATEURS

- Nombre de sessions organisées de formation de conduite des embarcations rapides
- Nombre d'agents formés à la conduite des embarcations rapides (dont le nombre d'agents issus des autres administrations)

AXE 2 FAIRE DE L'ÉCOLE UN LIEU D'INNOVATIONS ET D'EXPÉRIMENTATIONS

La création de l'ESPMER a été l'occasion de confier à l'école un rôle spécifique en matière d'innovation. L'école doit donc devenir un espace de créativité, doté d'affinités technologiques et autorisant voire favorisant le cycle idée/test/échec/retour d'expérience dans un espace de sécurité. L'ESPMER doit ainsi ouvrir un laboratoire pour les idées neuves et « en dehors du cadre » en vue de stimuler la transformation de l'administration de la mer.

2.1 Positionner résolument l'ESPMER sur les thématiques liées à l'IA et la science de la donnée en participant à la mise en œuvre de prototypes d'outils d'aide à la décision au profit du « service public au dernier mille marin »



L'intelligence artificielle générative va bousculer les modalités d'action publique. Elle peut être vécue comme une menace et une artificialisation de la relation à l'usager ou bien comme une opportunité pour améliorer celle-ci et dégager le temps/agent nécessaire au traitement attentionné des publics en difficulté.

Le service public « au dernier mille marin » doit bénéficier rapidement de l'apport de cette technologie pour éviter l'embolie qui se profile vu l'ampleur et la fréquence accrues des crises du secteur.



L'école est une plateforme particulièrement adaptée pour porter ce type de projets. Elle peut s'arrimer assez simplement à la démarche de transformation numérique de l'Etat et bénéficier des briques de code et des compétences disponibles dans ce cadre. La proximité et la fluidité des relations entre l'ESP Mer et l'école 42 LH permet d'imaginer des collaborations fructueuses et économiques pour développer des prototypes d'outils à destination de ce segment critique du secteur public. Enfin, des élèves de tous profils (ingénieurs polytechniciens, ITPE, normaliens, etc.) disposent d'appétences, de compétences et parfois d'expériences dans le domaine. Ils sont capables, dans le cadre de projets pédagogiques de tester des idées à moindre coût comme cela a été le cas en 2022.

Au contact d'un réseau de

250

praticiens et experts issus des services de terrain et d'administration centrale qu'elle peut rémunérer pour leurs services.



L'expérience de la première révolution numérique montre que les innovations de rupture sont le fruit de démarches de terrain qui après de nombreux échecs trouvent leur voie vers des solutions pragmatiques à l'inverse du développement traditionnel des systèmes d'information métier. L'école est le lieu par nature du droit à l'erreur et de l'expérimentation.

Par ailleurs, les agents de l'administration de la mer sont confrontés à la révolution de la donnée et à l'émergence des intelligences artificielles génératives. Ces technologies doivent être apprivoisées afin d'en connaître le potentiel et aussi les risques, en particulier au regard de la communication de données sensibles à des acteurs extérieurs aux services de l'Etat pour favoriser la production de contenus originaux.



OBJECTIFS OPERATIONNELS

2.1.1

Relayer des formations de sensibilisation à l'utilisation de l'IA dans le service public vers les agents de l'administration de la mer

2.1.2

Mettre en place une charte IA au sein de l'ESPMER (2025)

2.1.3

Sensibiliser à l'IA (tous les ans) 20% des agents de l'ESPMER et 100% des élèves en formation longue

2.1.4

Organiser un partenariat avec les acteurs havrais du codage informatique et de la science de la donnée pour promouvoir au moins deux projets en lien avec les missions de l'administration de la mer (2026)



INDICATEURS

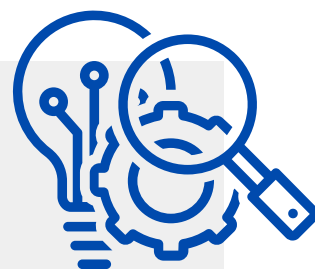
- Nombre d'agents de l'ESPMER et élèves en formation longue sensibilisés à l'IA (par année considérée)
- Nombre de projets mis en place dans le cadre du partenariat mentionné

2.2 Créer un centre d'expérimentation et de formation sur les nouvelles technologies de contrôle et de surveillance



Dans un contexte de contestation de la puissance publique et en réverbération du retour de l'autorité, les missions régaliennes de l'administration de la mer vivent une transformation technologique à prendre en compte et à anticiper. Les unités littorales se dotent par exemple de mini-drones aériens et les agents doivent être formés au pilotage et à l'utilisation de ces nouveaux outils.

La proximité avec le centre d'essai des drones de la Direction nationale garde-côtes de Douanes est un atout pour créer des synergies interservices. De même, les dispositifs utilisés pour les opérations de secours à naufragés migrants gagneraient à être éprouvés avant d'envisager une dotation des unités. Enfin, les projets de surveillance probabiliste des espaces marins menés notamment par les agences européennes doivent subir des tests auxquels l'école pourrait participer.



OBJECTIFS OPERATIONNELS

2.2.1

Proposer une première formation au pilotage des mini-drones aériens de surveillance pour le DCS à horizon 2027

2.2.2

Formaliser le retour d'expérience au profit de la DG AMPA et des acteurs de la fonction garde-côtes



INDICATEURS

- Nombre de sessions de formation au pilotage des mini-drones aériens de surveillance pour le DCS

2.3 Utiliser les apports des sciences cognitives dans les méthodes pédagogiques



Les sciences cognitives affinent progressivement leurs conclusions pour expliquer le phénomène de l'apprentissage. Parallèlement, les demandes et besoins des apprenants évoluent et justifient que les usages de l'école s'adaptent. Ces éléments viennent enrichir la réflexion pédagogique sur les méthodes à mettre en œuvre pour optimiser la transmission et l'acquisition des compétences. L'école rencontre par ailleurs le défi d'entretenir et de professionnaliser son vivier de formateurs occasionnels issus des services et intervenant sur leur temps de travail.



OBJECTIFS OPERATIONNELS

2.3.1

Organiser une conférence sur l'apport des sciences cognitives dans le domaine de l'apprentissage au profit de l'école et des intervenants (2026)

2.3.2

Développer ou diffuser une offre de formation à la pédagogie à destination des formateurs occasionnels (2027)

2.3.3

Diversifier les formes d'apprentissage en proposant du contenu à distance, hybride et présentiel et disponible sur demande dans le cadre de la « formation tout au long de la vie ».

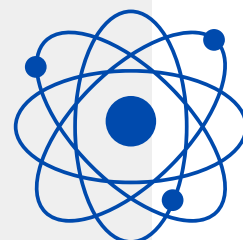


INDICATEURS

- Nombre de formateurs internes occasionnels de l'ESPMER formés à la pédagogie sur l'année considérée

2.4 Financer et héberger des doctorants

Le lien entre la science et l'action publique est une préoccupation croissante dans le contexte actuel de transition écologique et d'affaîsissement de l'esprit critique. Le recrutement de profils scientifiques, de haut niveau et généralistes, doit permettre de disposer d'un pool même restreint de doctorants effectuant des recherches sur des sujets maritimes et portuaires. La géographie littorale semble un domaine intéressant à investiguer.





L'école doit ainsi établir un partenariat avec un établissement de recherche ou scientifique chargé de l'appui aux politiques publiques maritimes, qui pourrait être l'Ifremer, pour créer un pont entre la formation des cadres de l'administration et la recherche dans ces domaines. L'établissement apporterait son habilitation à diriger les recherches et l'école apporterait le financement de la thèse.



OBJECTIFS OPERATIONNELS

2.4.1

Obtenir le financement d'au moins un doctorant sur la durée du COP

2.4.2

Signer un partenariat avec l'établissement adéquat, recruter le candidat et lancer les travaux

AXE 3 S'ADAPTER AU CHANGEMENT CLIMATIQUE ET EN PRÉVENIR LES CAUSES

3.1 Réduire le bilan carbone des formations initiales et continues en limitant l'impact sur la qualité du service

2023

Projet pédagogique mené par les es élèves AAM et ISN qui ont été en mesure d'évaluer le coût carbone de la formation initiale.

Sans surprise, ce sont les postes liés aux embarquements qui sont les plus émetteurs de CO₂ (carburant des navires et déplacements en avion).



L'empreinte carbone de la formation continue n'a pas été aussi précisément évaluée et on peut supposer que ce sont les déplacements des stagiaires et des intervenants qui constituent le poste d'émissions le plus important.

Considérant que les premières mesures à prendre sont les plus évidentes et celles qui permettent de réduire le plus rapidement le volume émis, un effort important est positionné d'ici 2029.

La stratégie nationale bas carbone recommande une pente de

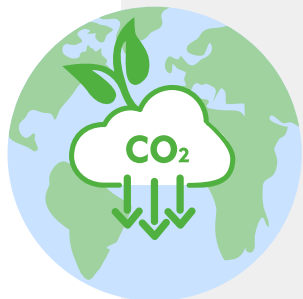
6%

par an en moyenne



Les principales actions d'économie détectées par les élèves sont les suivantes :

- Assurer progressivement des embarquements commerce sur des armements utilisant des propulsions à faible émission (vélique, GNL,...)
- Réduire l'utilisation de l'avion en planifiant des embarquements à partir et à destination de l'Europe continentale
- Rationaliser la formation nautique initiale en l'assurant au maximum sur le site havrais dont le bâtiment est peu émetteur de CO2
- Participer avec l'ENSM aux réflexions visant à électrifier le parc de véhicules (bornes de recharge, etc.)
- Hybrider au maximum les formations continues pour favoriser le distanciel



Une limite est néanmoins détectée concernant la formation continue sur le fait de ne pas digitaliser à l'excès les formations sous ce motif de sobriété.



OBJECTIFS OPERATIONNELS

3.1.1

Réduire de 15% les émissions de CO2 de la formation initiale d'ici 2027 et de 25% d'ici 2029

3.1.2

Réduire de 20% les kilomètres parcourus en véhicule thermique par les élèves de formation initiale et les intervenants.

3.2 Maritimer les enseignements à la transition écologique au sein de la fonction publique d'État

Le vaste plan de formation des agents publics à la transition écologique laisse peu de place aux sujets maritimes et au rôle de l'Océan. Les agents de l'action de l'État en mer commencent à être sensibilisés à la police de l'environnement mais une plus grande maritimisation des cadres publics est un enjeu de rayonnement de l'administration de la mer et d'attractivité pour ses métiers. L'école est partie prenante du groupe de travail qui œuvre au module « transition écologique » du socle commun de formation des cadres supérieurs de l'État. Elle est également très active dans le réseau des écoles du service public et le réseau des écoles supérieures du développement durable.



L'école doit y diffuser du contenu pédagogique facilement accessible pour sensibiliser aux enjeux maritimes, littoraux et portuaires et continuer à y transmettre une image attractive de l'administration de la mer.



OBJECTIFS OPERATIONNELS

3.2.1

Créer un module d'e-learning sur les enjeux et usages maritimes, littoraux et portuaires (2025)

3.2.2

Créer au moins une formation en e-learning sensibilisant à la protection de la biodiversité marine (2026)

3.2.3

Mettre à disposition des écoles et réseaux d'écoles le contenu créé



INDICATEURS

- Nombre d'agents formés en e-learning sur les enjeux et usages maritimes, littoraux et portuaires sur l'année considérée
- nombre d'agents formés en e-learning sur la protection de la biodiversité marine sur l'année considérée

3.3 Proposer des formations sur les propulsions décarbonées des navires et leurs impacts portuaires

La transition énergétique des navires est un thème désormais inscrit dans le champ de compétences de l'école prévu dans son arrêté fondateur. Il était traité de façon sous-jacente dans différents modules et sessions mais l'utilisation progressive de propulsions alternatives va rendre nécessaire la formation des agents publics traitant de la sécurité des navires et de la sécurité portuaire.



La question de la propulsion nucléaire des navires civils fait actuellement débat en France. Dans le même temps, en décembre 2023, la construction d'un porte-conteneur embarquant un réacteur nucléaire au thorium à sels fondus pour sa propulsion est annoncée par un chantier naval chinois.

MAI 2024

L'OMI a publié des premières lignes directrices sur le sujet.



OBJECTIFS OPERATIONNELS

3.3.1

Dans les formations traitant de la sécurité des navires et de la sécurité portuaire, développer des modules accompagnant les avancées du secteur en matière de carburant de propulsion (stockage, soutage, exploitation, électrification des quais, gestion des rejets et déchets) le cas échéant en trouvant les partenaires experts pour le faire.

3.3.2

Explorer l'hypothèse du développement du transport maritime civil à propulsion nucléaire et le besoin éventuel induit en compétences publiques tant embarquées que dans les ports.

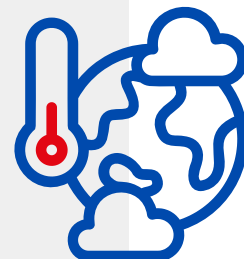


INDICATEURS

- Nombre d'agents formés sur les propulsions décarbonées et leurs impacts portuaires (sur l'année considérée)

3.4 Développer des formations sur la recomposition territoriale littorale en vue de l'adaptation au changement climatique

Le dérèglement climatique a pour conséquence une montée du niveau moyen de la mer et une aggravation des phénomènes météo-océaniques extrêmes. Le littoral est un espace sous forte pression anthropique. Il est doté d'une charge symbolique élevée mais diverse selon ses usagers. Ce territoire est globalement peu préparé à ce nouveau contexte. Les politiques de défense contre la mer vont évoluer vers des politiques d'adaptation à la montée des eaux et induiront des recompositions territoriales complexes, sensibles et coûteuses. Les collectivités territoriales pourraient avoir un besoin accru d'expertise qu'elles demanderont aux services de l'Etat.



L'école sera attendue, non pas sur le développement d'une ingénierie territoriale assurée par d'autres partenaires, mais sur le développement d'une vision intégrée de cet espace dans le contexte spécifique de son adaptation au changement climatique.



OBJECTIFS OPERATIONNELS

3.4.1

S'interfacer avec la Direction générale de la prévention des risques et la Direction générale de l'énergie et du climat pour étudier les besoins de formation sur leurs politiques appliquées aux espaces maritimes portuaires et littoraux

3.4.2

Travailler en étroite coordination avec le Cerema pour éviter les redondances et le cas échéant proposer des solutions communes au besoin en compétences

AXE 4 RENFORCER LA COOPÉRATION NATIONALE ET INTERNATIONALE

Le COP précédent prévoyait le développement de partenariats que l'école a su déployer. Il a également été ajusté pour créer une nouvelle dynamique avec l'ENSM, plus équilibrée et plus ouverte sur les autres acteurs de la formation maritime.

4.1 Structurer la politique partenariale notamment dans la perspective de l'Année de la Mer et de la conférence des Nations Unies sur l'Océan

Les réalisations du dernier COP ont suscité de fortes attentes de la part des acteurs institutionnels français et internationaux. Pour y répondre, l'école doit mieux se structurer et formaliser ses actions notamment en vue de l'Année de la mer et de sa participation à l'UNOC.



Le parcours lancé en janvier 2024 après d'intenses travaux de conception en 2023 avec le ministère de l'Europe et des affaires étrangères rencontre un vif succès auprès des étudiants et des États partenaires. Il fait rayonner l'administration maritime française en s'appuyant sur ses expertises régaliennes. Il pose le fondement de coopérations efficaces dans les domaines de lutte contre la pêche INN, de coordination du sauvetage en mer notamment en cas de flux migratoires importants et de protection de l'environnement marin. Le partenariat noué avec la Douane ouvre l'enseignement sur des sujets de lutte contre les trafics.



OBJECTIFS OPERATIONNELS

4.1.1

1.1.1 Participer à des événements internationaux comme l'année de la Mer (2025)

4.1.2

Participer à la conférence des Nations Unies sur l'Océan et/ou à ses événements connexes (2025)

4.1.3

Créer des contenus pédagogiques exportables sur la lutte contre la pêche INN (2026)

4.1.4

Pérenniser le parcours officiers garde-côtes internationaux (OGCI) au regard de la demande des marines partenaires et du soutien du MEAE (permanent)

4.1.5

Faire une étude de marché et le cas échéant expérimenter un outil de traduction instantanée qui permette d'ouvrir les formations à des étudiants non francophones



INDICATEURS

- Nombre de modules pédagogiques exportables sur la lutte contre la pêche INN
- Organisation d'une formation OGCI par année considérée

4.2 Contribuer avec l'ENSM au futur réseau des écoles maritimes en représentant les compétences publiques maritimes dans son enceinte

La mise en place d'un réseau des établissements d'enseignement supérieur maritime constituera un atout pour attirer vers les carrières maritimes tant publiques que privées.



**15 novembre
2018**

comité interministériel de la mer



L'école contribuera à la création d'un regroupement d'écoles à l'écoute des besoins des employeurs du secteur et capables d'y répondre par des mutualisations et projets communs dans le respect des identités et des compétences propres de toutes les structures volontaires pour y participer.

Elle est déjà interfacée avec le cluster WEAMEC porté par l'Ecole Centrale de Nantes et l'Université du Havre qui a remporté un appel à projet dans le cadre du PIA 4 sur la formation aux métiers maritimes et portuaires. Ce projet d'Université maritime doit donc s'inscrire dans une cohérence partenariale globale.



La raison d'être de l'ESPMER est de former les agents publics aux politiques publiques maritimes, littorales et portuaires, elle aura donc vocation à assurer un relais auprès des employeurs publics.



OBJECTIFS OPERATIONNELS

4.2.1

Participer avec l'ENSM et, le cas échéant, avec d'autres écoles maritimes, à l'installation d'une structure légère disposant de la personnalité morale et de son budget propre

4.2.2

Garantir un fonctionnement multilatéral dans lequel chaque école conserve son identité et son statut.

4.2.3

Créer au sein de l'ESPMER un réceptacle de l'expression du besoin en compétence des filières pour documenter les évolutions nécessaires en matière de formation maritime (2026)

4.2.5

1.1.1 Développer les axes de collaboration avec l'ENSM en favorisant lorsque cela est possible les actions communes : organisation de conférences, embarquements de découverte pour les nouveaux affectés, sorties pédagogiques, etc.

4.2.4

Exprimer annuellement à l'ENSM le besoin en formation continue sur les compétences à acquérir concernant les agents publics du DCS afin de rationaliser l'effort public (CFBS, CQUALI, CAEERS, Médical 1) et proposer des places à l'ENSM dans les formations et/ou modules de l'ESPMER qui répondent à leurs besoins

**INDICATEURS**

- Nombre d'agents du DCS ayant bénéficié des formations proposées par l'ENSM (sur l'année considérée)
- Nombre d'agents de l'ENSM ayant bénéficié des formations proposées par l'ESPMER (sur l'année considérée)
- Nombre d'actions de collaboration menées en partenariat avec l'ENSM (sur l'année considérée)

4.3 Créer un hub d'expertise française maritime pour répondre aux demandes internationales

L'école reçoit un nombre très important de sollicitations pour des expertises internationales dans tous les domaines maritimes (surveillance, contrôle, sauvetage, sécurité, ports, économie bleue, gens de mer, ...) et par une très grande diversité d'acteurs (Expertise France, Civipol, différents programmes et agences de l'UE, de la Banque Mondiale, de l'OMI, de l'OIM,...).

Gens de mer et droit du travail maritime



Surveillance, recherche et sauvetage maritime



Sécurité et sûreté des navires



Sur ces propres forces, elle n'est en mesure de répondre qu'à une part marginale de ces besoins qui sont bien souvent comblés par des compétences françaises privées moins expertes ou par des compétences étrangères. L'école pourrait développer une banque de compétences expertes à solliciter pour mieux répondre à ces besoins. Elle agirait ainsi comme un hub pour mettre en relation les organismes demandeurs et les experts français de l'administration de la mer y compris les retraités.



OBJECTIFS OPERATIONNELS

4.3.1

Créer et tenir à jour une banque de contacts experts (2027)

4.3.2

S'interfacer avec les organismes demandeurs

4.3.3

Organiser la diffusion des offres et favoriser les mises en relation

4.4 Traduire les ressources en ligne grâce à l'IA et les ouvrir à des publics internationaux

Le Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères soutient des écoles de coopération à l'étranger dans le domaine maritime. Ces écoles souhaitent accéder aux contenus pédagogiques de l'ESPMER. Ce partage semble envisageable sous réserve d'une étude complémentaire et d'un protocole formel entre l'école et la direction de la coopération de défense et de sécurité du MEAE.



**MINISTÈRE
DE L'EUROPE
ET DES AFFAIRES
ÉTRANGÈRES**

*Liberté
Égalité
Fraternité*



En outre, des besoins émergent en provenance de la zone indopacifique, actuellement non desservie par le rayonnement de l'école. Ces publics ont besoin d'un contenu à disposition soit en anglais soit en langue vernaculaire. Au-delà des enjeux géographiques qui peuvent évoluer, l'école doit étudier les voies et moyens les plus économes de traduire du contenu pédagogique disponible en ligne pour être plus présente auprès d'un public non francophone.



OBJECTIFS OPERATIONNELS

4.4.1

Signer un protocole avec la DCSD

4.4.2

Traduire 3 modules déjà déployés en ligne en anglais (horizon 2027)



INDICATEURS

- Nombre de modules en ligne traduits en anglais

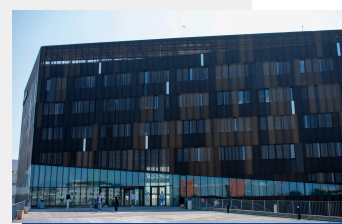
AXE 5 AJUSTER LES MOYENS À L'AMBITION

L'école dispose d'un plafond d'emploi d'environ 17,2 ETPT, renforcé en 2024 pour commencer à prendre en compte les formations des officiers de port et officiers de port adjoint. Les ETPT des élèves en formation initiale sont pris en charge par l'action 7 du programme 217.



Elle dispose d'un budget annuel de fonctionnement d'environ **700 000€** hors crédits de vacation des formateurs internes occasionnels.

Pour exercer ses missions et atteindre ses objectifs, l'école dispose de moyens qui au fur et à mesure de la croissance de l'activité trouvent progressivement leurs limites. C'est le cas pour le plafond d'emploi qui est saturé avant d'envisager d'autres objectifs, pour la disponibilité de plus en plus limitée des salles de cours au Havre (au regard de la croissance des effectifs) et pour le soutien informatique mutualisé avec l'ENSM qui ne peut que difficilement couvrir les spécificités métiers de l'administration de la mer.



Pour veiller à rester attractive, l'école investit dans la qualité de vie au travail et la qualité des relations humaines. Un des axes majeurs de management est de s'assurer que les collaborateurs ont les moyens d'assurer un travail de qualité dans lequel ils peuvent se reconnaître et être fiers.



OBJECTIFS OPERATIONNELS

5.1.1

1.1.1 Maintenir une ambiance de travail agréable et une bonne cohésion de l'équipe pour rester attractif dans le bassin d'emploi (permanent)

5.1.2

Réorganiser l'utilisation des surfaces pour améliorer l'ergonomie des postes de travail et optimiser l'utilisation des salles de cours en collaboration avec l'ENSM (2026)

5.1.3

1.1.1 Etudier les pistes d'évolutions structurelles pour l'immobilier à 5 ou 10 ans vu les courbes de croissance des deux établissements (extension du bâtiment, barge à quai, délocalisation de salles de cours additionnelles...)

5.1.4

1.1.1 Explorer d'autres modalités de soutien informatique comme une mutualisation avec la DIRM MEMN sur la partie RIE, messagerie et applicatifs métiers (2027)