

11. STRUCTURER LA GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES DANS LE DISPOSITIF DE CONTRÔLE ET DE SURVEILLANCE DES AFFAIRES MARITIMES

APAM Vincent LELIONNAIS



Ces constats, objectivés par des données statistiques issues des systèmes d'information des ressources humaines, appellent la définition d'un plan d'action ambitieux pour remédier aux difficultés du DCS.

L'amélioration du suivi des emplois et des compétences, l'augmentation des recrutements par une meilleure mise en visibilité des métiers, la levée des freins au recours des contractuels si aucun corps de fonctionnaire ne permet de réaliser les missions, la généralisation et la spécification des règles d'aptitude au regard des missions effectivement exercées par les agents sont autant de solutions à mettre en œuvre à court terme pour permettre au DCS de dépasser le mur démographique qui menace sa pérennité. À terme, un projet plus structurant consistant à spécialiser les missions de contrôle et de conduite nautique du DCS pourrait permettre de régler durablement les difficultés RH en construisant un système robuste et davantage en phase avec les viviers dans lesquels l'administration de la mer puise ses talents pour armer les unités de contrôle.

RÉSUMÉ

Le dispositif de contrôle et de surveillance des affaires maritimes, doté depuis son origine de moyens humains exclusivement fonctionnaires, connaît aujourd'hui des difficultés majeures en matière de ressources humaines. Les besoins de recrutement dans les prochaines années, très importants du fait d'une moyenne d'âge élevée, ne pourront pas être pourvus par les voies de recrutement utilisées dans les années 2010. En effet, l'attrition des viviers de navigants pour le segment hauturier et plus généralement la faiblesse des entrées dans les spécialités maritimes des corps administratifs concernés limitent la capacité de l'administration de la mer à pourvoir ces postes. Au surplus, les conditions d'emploi, notamment le dispositif d'aptitude, de formation et les parcours de carrière sont des facteurs limitants pour optimiser les moyens humains.

RECOMMANDATIONS

1.

Mieux suivre l'effectif pour mieux identifier les besoins

Un suivi centralisé de la population des agents du DCS et des compétences nécessaires au fonctionnement des unités est essentiel pour permettre de mieux percevoir le besoin de recrutement, d'anticiper les départs et de faciliter les mobilités. Elle pourrait prendre la forme, à la suite de la constitution d'une monographie du DCS déjà entamée au sein de la mission RH de la DGAMPA, d'un suivi régulier des évolutions par une remontée trimestrielle des informations depuis les DIRM.

2.

Rénover les procédures de recrutement entre administrations centrales et administrations déconcentrées

Un circuit d'information associant parallèlement l'administration de la mer (DGAMPA-DIRM-DDTM) et les services de gestion des effectifs et des ressources humaines (DRH-ZGE-SGCD) doit permettre de donner davantage de visibilité aux services sur les calendriers de recrutement et de pourvoir plus efficacement leurs besoins. La déconcentration de certains recrutements doit être poursuivie là où elle est possible.

3. Réglementer la durée d'affectation pour les postes à responsabilité les plus attractifs

Une limitation de 5 ans pour l'exercice des fonctions de commandement à bord des patrouilleurs des affaires maritimes permettra de favoriser la mobilité sur ces postes très exposés. Cette évolution doit s'accompagner de la construction de parcours de carrière avec l'identification d'au moins un poste à terre proposé à l'agent pour développer une expérience professionnelle diversifiée.

4. Favoriser la progression de carrière au sein du segment hauturier en construisant un système de vivier pour identifier les talents, les former et les promouvoir

La réforme du segment hauturier du DCS ayant entraîné une rupture dans les progressions de carrière en relevant le macro-grade des postes de commandement des PAM, un système de vivier, alimenté par les services déconcentrés avec des profils d'agents des segments côtier et hauturier du DCS, doit permettre d'identifier les profils, définir un parcours de formation adapté sur 12 à 24 mois et promouvoir les agents, avec une validation de l'accès au macro-grade supérieur par l'occupation effective d'un poste de commandement.

5. Développer des partenariats avec les autres administrations de l'action de l'État en mer pour ouvrir des parcours de carrière croisés

Les missions des unités de l'AEM se recouvrent partiellement. Certains postes sont présents à l'identique entre deux moyens comparables, comme les postes en machine par exemple. L'enrichissement des carrières et des compétences peut passer par la construction de profils inter-administration qui permettraient une meilleure compréhension mutuelle, un partage des bonnes pratiques et une dynamisation des carrières. La douane doit être regardée comme prioritaire au regard du statut civil de ses agents concourant aux missions maritimes et d'un contexte RH similaire à celui du DCS.

6. Renforcer la visibilité des emplois du DCS, notamment son segment hauturier, pour capter des profils d'anciens navigants

L'analyse des viviers d'anciens navigants laisse entrevoir qu'il existe des volumes intéressants de marins civils et militaires qui quittent leur premier emploi dans la pêche maritime, la marine marchande ou la marine nationale à une période de leur carrière où ils peuvent chercher des opportunités professionnelles comme navigants dans d'autres secteurs, par exemple le DCS. Le vivier de la Marine nationale semble le plus intéressant, notamment celui des officiers mariniers. Il devrait donner lieu à un travail auprès de Défense mobilité pour mieux porter les besoins de l'administration de la mer. Le vivier de la pêche maritime présente aussi des points forts qui justifieraient une action ciblée dans les lycées professionnels maritimes pour donner à voir les opportunités de carrière dans le DCS.

7.

Lever les freins au recrutement des contractuels

Le recrutement des contractuels irrigue de manière croissante les services de l'administration de la mer comme de l'administration générale, y compris sur des fonctions régaliennes. Ces profils permettent de toucher des viviers complémentaires de ceux des fonctionnaires et des militaires. Une réforme législative et réglementaire du code des transports et du code du travail est nécessaire pour permettre l'ouverture de cette voie de recrutement qui est déjà sollicitée ponctuellement par les services déconcentrés.

8.

Généraliser et spécifier les conditions d'aptitude médicale au regard des missions effectivement exercées

Le statut des ITPE doit intégrer les dispositions relatives à l'aptitude pour compléter le dispositif actuel qui concerne tous les autres corps impliqués dans le DCS. Au surplus, la définition d'emplois-types pour identifier des besoins liés à l'aptitude au regard des missions doit permettre de renforcer l'adéquation moyens missions.

9.

Réinterroger le caractère systématique de l'aptitude au port d'arme et améliorer la prise en compte du risque psychologique au regard de l'autorisation de port d'arme

L'optimisation des moyens humains passe également par une économie des besoins de formation. Lorsque les agents n'ont pas l'usage d'une arme dans leurs missions quotidiennes, il n'est pas nécessaire de les former et de les entraîner sur ce volet spécifique. En outre, le risque lié au port d'arme doit pouvoir faire l'objet d'une visite médicale périodique centrée sur la santé psychologique des agents pour mieux identifier les situations à risque et prévenir les suicides.

Repenser la formation des agents du DCS pour renforcer l'adéquation moyens-missions

10.

La formation des agents du DCS, actuellement organisée en conformité avec les prérequis du droit international applicables aux gens de mer, pose des difficultés importantes de disponibilité des agents qui participent d'une désorganisation des services et altèrent la capacité de contrôle et de service à la mer. Une refonte des référentiels de formation pour les segments côtier et hauturier est compatible avec le droit international mais demandera une analyse approfondie des référentiels existants pour les adapter au plus juste des besoins des unités de contrôle. L'exemple de la douane peut être utile sur ce point.

11. Engager une réflexion sur la spécialisation des fonctions au sein du DCS pour identifier le renforcement pérenne du dispositif et sa résilience à long terme

Les options pour professionnaliser l'exercice des missions au sein du DCS sont nombreuses. Parmi elles, un rapprochement entre l'armement des phares et balises et le DCS pourrait constituer une solution interne durable dans le sein de l'administration de la mer. Une étude de faisabilité est nécessaire pour envisager les réformes réglementaires et la compatibilité entre les systèmes d'emploi, mais également les conséquences qu'une réforme structurelle de cette nature pourrait avoir sur les missions de contrôle et de surveillance et sur les missions de signalisation maritime.