

---

*Le Corps des Ponts constitue aujourd'hui une communauté dont l'effectif arrondi est de 1400 ingénieurs en activité, hors élèves à l'ENPC.*

*Parmi eux, 45% exercent au ministère de l'Équipement,  
en comptant les établissements de recherche associés,  
10% dans les autres administrations françaises ou internationales,  
5% dans les collectivités territoriales,  
40% à parts égales dans les entreprises publiques ou privées.*

*Il doit œuvrer aujourd'hui dans un monde **ouvert**, où les hiérarchies sont battues en brèche, **complexe**, où la rationalité cartésienne n'est plus seule pertinente, **incertain**, où les facteurs d'évolution deviennent largement imprévisibles.*

---

## UNE HISTOIRE

- Créé au 18<sup>e</sup> siècle aux fins de concevoir les chemins du royaume, d'en assurer l'entretien et d'en dresser la carte, le Corps des Ponts se situe dès l'origine au cœur d'une double action : **promouvoir le développement** par la facilitation des échanges, **créer des solidarités** en reliant les hommes. Et cette action s'inscrit dans un cadre, **le territoire**. Plus de deux siècles après, l'action territoriale demeure la vocation première du Corps.
- Durant le 19<sup>e</sup> siècle le Corps se trouve profondément engagé dans le mouvement qui accompagne l'essor des grandes infrastructures modernes et des services dont elles sont le support, qu'il s'agisse des routes, des voies navigables, des ports, des chemins de fer, des réseaux d'assainissement, d'alimentation en eau, d'énergie....
- Dans le courant de ce siècle, les missions du Corps des Ponts s'élargissent à **l'aménagement du territoire**, que les réseaux d'échanges structurent, ainsi qu'à la **gestion des territoires**, tout d'abord celle des milieux formant leur cadre de vie, ensuite et plus largement celle de leur développement économique accompagné des nécessaires solidarités sociales, géographiques ou temporelles qui, pour ces dernières, représentent l'expression d'un développement qualifié aujourd'hui de durable.
- Leurs métiers, ainsi, évoluent : Ils se font financiers pour monter des projets complexes nécessitant des financements publics et privés, ils deviennent exploitants pour mieux gérer les infrastructures, promoteurs pour développer des zones d'activité et participer aux actions de rénovation urbaine, industriels pour concevoir des équipements de transports,

d'énergie ou de communication nouveaux... Dans le même temps ils se mettent au service d'institutions diverses et quittent le giron de l'Etat. C'est ainsi qu'ils essaient progressivement dans les collectivités locales, les établissements publics et les entreprises, publiques ou privées, où ils sont aujourd'hui majoritairement présents.

Ils étaient des **bâisseurs**, ils deviennent des **promoteurs de services**. Ils travaillaient pour le compte de **l'Etat**, ils œuvrent pour celui de la **société**.

- A l'aube du 21<sup>e</sup> siècle, la **mondialisation** élargit leur horizon mais ne le transforme pas radicalement. Tout d'abord parce qu'elle exalte les facteurs de compétitivité territoriale à l'heure où les entreprises se délocalisent selon les nécessités de leur exploitation ou de leur marché. Ensuite parce que les IPC participent depuis longtemps aux grands projets qui se réalisent dans le monde. Leur mode de faire les a toujours prédisposés à cette ouverture, eux qui agissent aux carrefours de la science et des sociétés et qui inscrivent les techniques dans leur environnement matériel et culturel. Le monde sera de plus en plus *un*, bateau où l'humanité devra résoudre les problèmes qui la concernent dans son ensemble, tout en étant de plus en plus *divers* et complexe dans la concurrence et l'interdépendance de ses espaces géographiques et économiques. Think global, act local : la gestion des complémentarités est de longue date au cœur des métiers des ingénieurs des Ponts.

La mondialisation, c'est aussi le défi des nouvelles technologies, des modes entrepreneuriaux nouveaux... Les ingénieurs des Ponts sont également présents dans les secteurs de l'information, certains dans les sciences de la vie, et de jeunes IPC se lancent dans la création d'entreprises high tech. Enfin une large majorité de la nouvelle génération souhaite exercer, à un moment ou à un autre, ses activités dans l'international.

- Ce mouvement d'ouverture qui enrichit le Corps par la diversité croissante de ses métiers et de ses domaines d'activité, constitue son attrait principal au niveau du recrutement et dans l'esprit des IPC qui sont largement épris de liberté dans la conduite de leurs carrières. Mais ne va-t-il pas, à l'inverse, affaiblir progressivement son identité et, en fin de compte, le menacer dans ses fondements ? Le Corps, né de la création des routes modernes, saura-t-il créer celles de son avenir ?

## UNE IDENTITE

Les IPC forment un **Corps d'ingénieurs** de la haute fonction publique de l'Etat, exerçant de façon majoritaire dans les activités de **l'aménagement** au sens large.

*Ils forment d'abord un Corps* de fonctionnaires de l'Etat qui les recrute et qui est donc leur employeur "premier". Cependant l'Etat a lui-même largement laissé ouverte la nature de leurs compétences, secteurs d'activités et organismes employeurs.

Le statut particulier du Corps fixe en effet que "les IPC forment un Corps national à vocation interministérielle. Ils ont vocation pour occuper les emplois qui sont de leur compétence, d'une part de nature scientifique et technique, d'autre part de nature administrative, économique ou sociale".

Cette compétence et les emplois qui en relèvent n'étant pas déterminés a priori, il faut se tourner vers le statut de l'ENPC qui "a pour mission principale la formation initiale et continue d'ingénieurs possédant des compétences scientifiques, techniques et générales de haut niveau, les rendant aptes à exercer des fonctions de responsabilité dans les domaines de *l'équipement*, de la *construction*, des *transports*, de *l'industrie* et de *l'environnement* " et dont "les formations d'ingénieurs incluent notamment la formation des ingénieurs du Corps interministériel des Ponts et Chaussées". Les domaines de formation de l'Ecole sont donc ceux de l'aménagement et des activités qui en relèvent au sens large.

Enfin les dispositions du décret du 16-09-85 "relatif au régime particulier de certaines positions des fonctionnaires de l'Etat", en particulier celles de détachement, de hors cadre et de disponibilité, ménagent de larges possibilités de "respiration" dans les secteurs qui se trouvent en dehors de l'administration de l'Etat, en particulier dans les entreprises publiques ou privées.

Ainsi l'Etat, recruteur et employeur premier des IPC, a-t-il lui même fixé un cadre très souple à "l'interministérialité" du Corps et donc à sa diversité, tant en termes d'activités que de métiers et organismes d'emploi.

Il en résulte deux conséquences importantes :

- recruté par l'Etat, le Corps est légitimé pour exercer également ses missions au service des autres composantes de la nation qui appartiennent à la société civile ou économique.
- consacré dans sa diversité et enrichi par elle, il ne peut assumer collectivement ses responsabilités que si, au delà d'une juxtaposition d'individus, il forme une communauté humaine ayant des valeurs partagées.

*Ce sont ensuite des ingénieurs* qui ont reçu une formation scientifique et technique inscrite non seulement dans la théorie qui leur fournit rigueur, indépendance d'esprit et capacités d'adaptation, mais aussi dans une pratique hors de laquelle les savoirs demeurent stériles.

Tout d'abord, la formation en alternance introduite à l'ENPC depuis 1982 se fonde sur le principe que les connaissances nécessaires à l'action s'acquièrent à la fois par l'action et une réflexion sur l'action ; que comprendre ne se limite pas à apprendre et que s'il est bien de savoir résoudre un problème, il est mieux de savoir le poser, et encore plus important de savoir qu'il existe ; que l'emploi fait par l'intelligence des contenus dépend de leurs modes d'acquisition et que les démarches et méthodes d'apprentissage comptent autant que les choses apprises, notamment dans un monde où les qualifications évoluent très rapidement ; que la variation des cadres perceptifs permet le recul, l'émergence de l'esprit critique ainsi que celle des processus intellectuellement créatifs ; qu'enfin un apprentissage s'appuyant sur un vécu, des attentes, un engagement personnel et une motivation, fait de chacun un responsable de sa formation, renforce son autonomie et développe son esprit d'entreprise.

Comme ingénieurs encore, ils ont une pratique de l'action inscrite dans des "terrains" et ouverte sur les réalités matérielles et humaines. Chez eux, le pragmatisme l'emporte sur l'abstraction et la quête de la vérité au service d'une éthique sur les jeux du pouvoir et de l'apparence. Cependant ils sont encore trop portés à privilégier par leur histoire et leur culture la réalisation de projets à la gestion de services, alors que seuls ces derniers justifient l'existence des infrastructures qui en sont le support, trop portés à construire plutôt qu'à exploiter, alors que les fonds disponibles pour les investissements publics deviennent de plus en plus difficiles à mobiliser.

Comme ingénieurs également, beaucoup d'entre eux ont accumulé une expertise, soit par la recherche, où ils sont de plus en plus nombreux à s'engager, soit par l'expérience et la pratique dans des fonctions de spécialité ou de management.

Comme ingénieurs, enfin, appartenant à un Corps de l'Etat, ce sont des "ingénieurs publics". L'Etat, ou plus largement les autorités publiques ont elles aujourd'hui besoin d'ingénieurs, besoin d'un "magistère" technique ou d'une ingénierie publique, notamment à l'heure où l'on prône la séparation des activités de régulation et d'opérateur ? Si oui, qu'est ce que cela implique en matière de formation et de déroulement de carrières, si tant est qu'un bon exercice de la régulation suppose la connaissance des pratiques d'opérateurs.

***Ce sont enfin des aménageurs, et à ce titre des animateurs :***  
*des services liés aux réseaux d'échanges.*  
*de la gestion des patrimoines bâtis ou naturels formant le cadre de vie.*  
*du développement des territoires au sens économique, social et culturel.*

Aujourd'hui, ce sont les trois quarts d'entre eux qui exercent dans des métiers très divers de recherche, d'étude, de financement, de réalisation, d'exploitation et de services liés à l'aménagement au sens large tel qu'on l'a défini plus haut, que ce soit dans l'administration

ou les entreprises publiques ou privées. Mais ces métiers, ils sont maintenant moins de la moitié à les pratiquer au sein du ministère de l'Équipement qui constitue leur administration d'origine. Depuis ces quinze dernières années, en effet, le nombre d'IPC qui y exercent est passé de 850 à 600, se transférant sur les autres administrations qui ont pris en charge les politiques de l'aménagement du territoire, de la ville et de l'environnement, sur les collectivités territoriales, sur les entreprises publiques et privées, notamment déléataires de services publics.

Ce mouvement est sans doute appelé à se poursuivre puisqu'il est essentiellement alimenté par le départ des jeunes IPC, notamment les anciens X ou ENS, recrutés de plus en plus tôt par les entreprises et que, selon une enquête récente, 75% d'entre eux privilégient les secteurs para public et privé pour la suite de leur carrière. D'une façon générale, les jeunes générations sont de plus en plus attirées par les challenges des marchés et de la mondialisation. Le fossé se creuse entre l'administration et les entreprises au sein desquelles ils pensent pouvoir mener des carrières plus dynamiques, dans des structures plus responsabilisantes où leur contribution sera mieux reconnue et valorisée. Ceci ne suppose pas chez eux un abandon du sens du service public mais peut-être le sentiment de l'accomplir autant et peut-être mieux dans ces entreprises, en termes à la fois de satisfaction de la demande et d'efficacité économique.

Pour ce qui concerne plus particulièrement le ministère de l'Équipement, s'y ajoute une absence de vision claire de son avenir dans le triple mouvement d'ouverture européenne, de décentralisation et de déconcentration qui conduit à une remise en question de ses missions et de son organisation

Grand apparaît alors le risque d'une coupure du Corps en deux ensembles œuvrant dans des univers très différents par les objectifs et les modes de fonctionnement, conduisant à une contestation radicalisée, et déjà en partie engagée, du système de gestion des IPC, de son organisation, de ses règles et de ses moyens.

Cet état de crise latente suscité par l'évolution de l'État, de la société et du monde, nécessite un dépassement qui est un enjeu majeur pour l'avenir du Corps comme pour celui de l'administration face à l'hémorragie de ses cadres supérieurs.

**Ingénieurs au service de l'État, mais plus encore à celui de la nation et de la société, développant des capacités d'expertise comme de gestion dans une grande diversité de métiers dont le pôle demeure le service public de l'aménagement,** les IPC constituent une communauté dont les principaux traits sont les suivants :

Ils forment un Corps national à vocation interministérielle qui a notamment pour vocation d'exercer dans les domaines de l'aménagement et des services publics concourant au développement économique et social, que ce soit dans l'administration ou l'entreprise, dans un cadre national ou international.

Ils reçoivent une formation de nature scientifique et technique, économique et financière, juridique et administrative, sociale et humaine.

Leurs activités relèvent de l'économie et de la finance, de la construction et de l'exploitation, de l'industrie et des services. Elles concernent d'une part la recherche et

l'innovation, les études et l'expertise, d'autre part la direction de projets, la responsabilité d'opérations et la conduite d'affaires.

On relèvera ici que c'est le "passage" à l'ENPC qui constitue pour les IPC leur baptême d'entrée dans le Corps et leur véritable "labélisation" dans un monde de plus en plus ouvert où les nouvelles élites ne proviendront plus des anciens corporatismes mais seront principalement celles dont le nom s'attachera à la qualité de la formation reçue et de la culture acquise. **L'excellence de l'ENPC** conditionne donc largement celle de l'image du Corps à l'extérieur.

## UNE IMAGE

L'image d'un produit est la manière dont sont perçues ses capacités à répondre aux besoins d'un marché. Toute réflexion sur cette image renvoie donc d'abord au produit lui-même et au marché qu'il doit satisfaire, ensuite à la perception que les utilisateurs ont de ses qualités, enfin aux actions de communication destinées à le valoriser.

- Un tel produit peut être un bien individuel, qu'il soit industriel ou de service. Son marché est alors défini au sens habituel du terme, espace du client-roi capable de formuler et de modifier ses choix en fonction de la concurrence.

- Ce peut être aussi un bien collectif, un service public. Jusqu'à présent, leurs productions relevaient le plus souvent du monopole et échappaient aux règles et sanctions du marché. Mais leur ouverture à la concurrence dans le cadre européen et les exigences accrues des citoyens-consommateurs pour une meilleure prise en compte de leurs attentes obligent de plus en plus les institutions publiques à penser leurs actions en terme de réalité économique et d'adaptation à la demande. Parler de produit, de marché et d'avantage concurrentiel à propos de ces institutions n'a donc rien de choquant. Il en est de même, de façon connexe, pour les groupes humains qui leur sont rattachés, en particulier les Corps de l'Etat. Ce sont des "produits" relevant à la fois de la sphère opératoire, par leur capacité à résoudre des problèmes techniques, économiques, financiers... et de la sphère symbolique, par leur appartenance à l'élite du pays. Ceci les place sous une double sanction : celle, économique, de leur efficacité instrumentale, celle, politique, de leur utilité sociale.

### ***Le Corps, un produit face à un marché.***

Ce point est au cœur de la question qui se pose en exergue de toute réflexion sur le devenir du Corps : **pourquoi un Corps des Ponts ? Pour qui et pourquoi faire ?**

Le "pourquoi un Corps des Ponts" renvoie au produit et à ses caractéristiques.

Le "pour qui et pourquoi faire" renvoie au marché, en termes d'employeurs et d'activités.

Tout ceci a été longuement évoqué au chapitre précédent sur l'identité du Corps défini comme **un produit**, celui d'un ensemble d'ingénieurs d'une haute culture scientifique et technique, tournés vers une pratique de l'action et aptes à exercer des fonctions d'expertise comme de gestion, face à **un marché**, celui des services publics de l'aménagement *pris au sens large*, pour le compte non seulement de l'Etat mais de la société.

### ***Le Corps tel qu'il est perçu***

Une enquête d'image effectuée en 1984 par un consultant externe concluait que le Corps était perçu comme lié à un secteur en déclin, le BTP, et à une administration jugée globalement peu dynamique. Ils étaient jugés compétents mais technocrates, peu ouverts aux autres et satisfaits d'eux mêmes. Enfin ils n'apparaissaient plus porteurs d'une volonté

de valoriser leur potentiel scientifique et technique sans que, en contrepartie, leurs soient reconnues des qualités évidentes "d'entrepreneurs" ou de managers.

En dépit du caractère parfois contradictoire des réponses (comment peut-on être compétent sans "base" technique ou manageriale ?) cette enquête dévoilait les incertitudes qui accompagnent l'évolution des métiers des Corps d'ingénieurs de l'Etat : continuer à valoriser de façon "pointue" leurs capacités techniques ou "investir" dans des profils managériaux pour traiter la complexité des problèmes posés aux sociétés modernes.

Quoi qu'il en soit, le Corps était porteur d'une qualité reconnue, la compétence !

On peut tout d'abord trouver matière à s'en réjouir car celle-ci n'est pas, pour un ingénieur notamment, la plus mince des vertus. Dans une société plus ouverte, plus transparente, plus exigeante par l'élévation de son niveau culturel, et où demain chacun sera jugé plus en fonction de ses capacités que de ses titres, être considéré comme compétent est la condition nécessaire de toute reconnaissance sociale.

Mais, pour être mise au service d'une action, cette compétence doit s'accompagner au moins autant de capacités d'ouverture aux autres, de compréhension d'autres logiques et d'autres modes de pensée. Ici effectivement le bât blesse et le Corps subit le triple contre coup des lendemains d'une époque où l'Etat incarnait seul la demande sociale, où la science était la figure de proue du progrès économique et où le Corps, "chevalier" de la science au service de l'Etat, participait à la reconstruction du pays à marche forcée. Cette onde de choc n'est pas amortie et, d'une façon générale, elle est emblématique de la coupure, parfois profonde, entre les élites techniciennes et la société. Le Corps y est d'autant plus exposé que son action s'inscrit dans des territoires aux acteurs, logiques et enjeux multiples où la participation et la coopération de tous sont nécessaires à la réussite collective.

Quant à la valorisation du potentiel scientifique et technique et à la démonstration de qualités d'entrepreneurs et de managers, il faut les considérer dans un contexte en évolution rapide depuis ces dernières années.

Certes de grands noms du Corps se sont illustrés dans le passé, que ce soit dans les domaines de l'invention scientifique, de l'excellence technique ou de la pensée économique. Mais aujourd'hui la recherche et le progrès technique sont des œuvres de plus en plus collectives et le nombre croissant d'IPC qui s'engagent dans des voies de spécialité permet d'espérer qu'à terme, peut-être sous des formes différentes, les noms de certains seront reconnus au même titre que ceux de leurs aînés. C'est déjà le cas pour quelques uns, sur le plan national mais aussi hors de l'hexagone, que ce soit au titre de la recherche ou de la conception technique d'ouvrages exceptionnels. Pour ce qui est de l'esprit d'entreprise et des qualités managériales, les IPC sont à présent de plus en plus nombreux à exercer hors de leur « sanctuaire » et dans des univers très concurrentiels, occupant des fonctions de décideurs de niveau élevé dans des sociétés appartenant à des secteurs très divers de l'économie. Il faut également y ajouter les voies moins classiques - pour un ingénieur d'Etat- de la création d'entreprise qui attire progressivement de jeunes IPC, notamment dans les secteurs de la haute technologie



Cette critique doit cependant amener à deux réflexions : pour ce qui est du potentiel scientifique, quel rôle le Corps peut-il jouer dans sa valorisation au service de l'innovation ? Pour ce qui est de l'esprit d'entreprise, comment le Corps peut-il notamment aider à son développement dans une administration qui, pour mieux répondre aux besoins de la société, devra mettre en place des structures plus responsabilisantes ?

Restent les aspects "bétonneur" et "administration peu dynamique". Pour le premier, il exprime cette juste perception par l'opinion que les IPC ont jusqu'ici privilégié la construction aux dépens des services, contribuant par là même à porter atteinte à l'environnement. Pour le second, il fait partie des critiques habituelles contre l'Etat et sa bureaucratie. Comme on l'a vu plus haut, cet état de choses est une des causes du départ des jeunes IPC hors de l'administration. Il doit inciter le Corps à participer activement à la rénovation d'un système dont l'organisation ne répond plus aux attentes sociales.

### ***Le Corps, une image à promouvoir***

Valoriser une image à travers une action de communication suppose d'abord que l'on possède un "bon" produit. Cela suppose ensuite que l'on sache communiquer dans un monde où la communication est devenue un art à la fois répandu et difficile.

### **Un "bon" produit**

Selon l'enquête précédemment évoquée, datée d'une époque charnière entre la reconstruction du pays et les débuts de la décentralisation, de l'ouverture de la société et de l'avènement des services, le Corps est perçu tel un Janus bi-face, porteur à la fois de compétence et de suffisance technocratique, toutes deux issues d'une même tradition historique au service d'un Etat omnipotent. Les qualités du Corps à mettre en exergue doivent donc être celles qui d'une part, illustrent cette compétence et d'autre part, dans un environnement social qui évolue, démontrent sa capacité à servir et non à dominer.

**Compétence** et **Service** sont deux mots clefs que l'on peut décliner de diverses façons.

**La compétence**, c'est d'abord celle reconnue à l'excellence de la formation scientifique et technique. C'est ensuite celle de l'efficacité dans l'exercice des métiers de l'aménagement et de l'équipement. On peut aussi plus largement la rattacher à cette vocation historique du Corps pour **à la fois créer des richesses et promouvoir des solidarités par les réseaux d'échange et le développement des territoires**. Il est donc tout à fait légitime pour véhiculer cette double image qui correspond aux attentes de la société : favoriser le développement économique, mais un développement "acceptable" en terme de solidarités intra ou intergénérationnelles. La compétence, c'est enfin, mais de manière sous-jacente, la reconnaissance d'une **éthique** mise au service de l'action.

**Le service**, c'est la mise à disposition des compétences et non leur utilisation pour accaparer un pouvoir. Les Corps ne sont pas propriétaires de leur charge et ils doivent en permanence mériter les responsabilités qui leur sont confiées. Ceci devient un grave problème quand prédomine la confusion des élites politiques, administratives et économiques. L'esprit technocratique, lié lui-même à l'organisation de l'Etat, doit être banni sauf à couper de façon très dangereuse les élites du "peuple".

Le service, c'est aussi la démonstration de qualités d'objectivité, de désintéressement et d'indépendance dans l'exercice d'un métier d'animation de services publics soumis à des exigences fortes de continuité, d'équité, de neutralité et de transparence.

Ainsi, le Corps est-il un des acteurs privilégiés de la médiation sociale, entre intérêt général et intérêts particuliers. Plus largement encore, les IPC ont vocation à être des **médiateurs** entre science, techniques, territoires et sociétés, entre développement et solidarités, entre technologies et marchés...

**Une communication :** Aujourd'hui, si faire savoir est aussi important que savoir faire, l'art de communiquer est difficile.

Difficile en général dans une époque surmédiatisée où l'image prend souvent le pas sur l'objet, où le discours est soumis aux règles complexes du décodage, où le sens s'occulte derrière le symbole réducteur et la rationalité derrière l'émotion.

Difficile en particulier, à l'heure où l'image des élites, fussent-elles recrutées selon le principe républicain du mérite, demeure celle d'une technocratie arrogante, protégée et privilégiée et où toute argumentation de type justificatif ou défensif court le risque de se retourner contre ses inspirateurs quant bien même serait-elle justifiée. Il ne suffit pas d'exposer des arguments, même justes. Il faut être pertinent vis-à-vis des schémas perceptifs du public auxquels ils s'adressent. Ainsi, que pèse la perte de pouvoir d'achat de la haute fonction publique aux yeux des chômeurs ou des smicards ? Quels devoirs ou sujétions exorbitants du droit commun lui sont-ils imposés, justifiant ses avantages exorbitant du droit commun, tels les déroulements de carrières sans risques ? Comment, sur le cas des rémunérations accessoires, répondre à l'accusation de gaspillage des fonds publics et de bétonnage du territoire aux seules fins de procurer des avantages matériels aux ingénieurs de l'administration ? Comment défendre les "filets de sécurité" attachés au pantouflage quand les emplois des autres cadres du privé sont soumis aux aléas du marché ? Comment se dégager des accusations de compromissions et de collusions corporatistes, favorisées par l'interpénétration des mondes administratif, économique et politique ? Peut-on invoquer les nécessités du service public quand celles-ci paraissent couvrir des confusions d'intérêts et des avantages indus ?

Peut-on alors, dans un climat de suspicion généralisé, délivrer des messages dont le sens ne soit pas systématiquement détourné ?

On ne peut cependant pas s'y soustraire parce que les exigences de l'opinion nées de l'élévation du niveau culturel de la société, nécessitent un effort permanent de transparence et de justification de l'utilité sociale des élites.

C'est ainsi que, en concertation avec le groupe des associations de la haute fonction publique et avec la fédération des grands corps techniques de l'Etat, le Corps a engagé une politique de communication visant à faire connaître les métiers des hauts fonctionnaires et leurs savoir faire, qu'ils s'expriment à travers des réalisations concrètes ou, plus généralement, des actions d'impulsion et d'animation de politiques publiques utiles à la collectivité. Cette démarche s'effectue auprès des journalistes des grands médias intéressés par l'évolution du service public. Elle s'inscrit dans la problématique qui caractérise toute

action de communication et en se déclinant selon la suite de mots clés : **qui, dit quoi, à qui, pourquoi, comment, avec quels effets.**

Quant à l'image à valoriser, elle peut conduire dans le meilleur des cas à une identité de marque, à un logo, à une "icône" qui la résume de façon brève et percutante : c'est la pomme d'Apple, le crocodile de Lacoste, la statue de la liberté... ce sont des "noms qui parlent pour leurs produits", des labels tels qu'IBM, Microsoft, Intel... Dans ce cadre, le "**Corps des Ponts**" doit demeurer un **label** reconnu, une **identité de marque** caractérisant des ingénieurs possédant une haute culture scientifique, une forte expertise technique ou managériale et une large ouverture aux problèmes concrets et humains.

# UN ENVIRONNEMENT

Un pays à reconstruire, un Etat dominateur et entreprenant, un Corps sûr de lui et compétent dans la réalisation des grandes infrastructures, voilà les ingrédients d'un succès annoncé mais aussi ceux d'une puissance bientôt fragilisée par sa réussite même, alors que la fusion en 1966 des ministères des travaux publics et de la construction ouvre de manière éclatante de nouveaux champs au Corps des Ponts dans l'aménagement, l'urbanisme et le logement. Conjonction d'une vision et d'un projet internes, d'un appui politique fort et de circonstances favorables elle recèle cependant de redoutables dangers. En effet, pour la première fois de son histoire, le Corps va être propulsé en première ligne d'un front où se mêlent des enjeux politiques, économiques, sociaux et culturels beaucoup plus complexes que ceux qui accompagnent les grands travaux.

Pourtant il s'adapte car l'Etat, puissant et tutélaire, conserve une responsabilité centrale dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques d'aménagement et ce jacobinisme correspond à la culture du Corps. Il s'adapte, mais n'anticipe plus et lorsqu'en 1982 éclate, dans un ciel bleu, le coup de tonnerre de la décentralisation le Corps, comme le ministère de l'Equipement, se soumet à l'urgence et, en dernier recours, se réfugie dans la défense de ses bastions. Il s'agit alors, au nom d'un intérêt public "bien compris", de maintenir les DDE comme outils de production du service public local au bénéfice à la fois de l'Etat et des collectivités, moyennant des "mises à disposition" partielles au profit de ces dernières.

Cette situation hybride, son évolution possible et prévue par la loi vers une partition des activités d'opérateur entre l'Etat et les collectivités, accompagnée de la "main mise" préfectorale sur les activités de régulation, n'est pas la moindre des raisons qui pousse les IPC, et notamment les plus jeunes, à douter de l'avenir de la filière territoriale et, pour un nombre croissant d'entre eux, à l'abandonner rapidement.

Dans le Corps, certaines idées avaient pourtant été avancées pour proposer d'autres solutions, telle la création d'agences ou d'établissements publics locaux dotés d'une autonomie de gestion et placés sous la tutelle conjointe de l'Etat et des collectivités : fonctionnement plus responsabilisant, unité d'action sauvegardée, respect mutuel, moyens mieux répartis... Nul ne saura jamais ce qu'il aurait pu en être et l'avenir est à gérer avec les acquis d'aujourd'hui, en espérant que l'imagination l'emportera sur les conservatismes.

Mais la décentralisation n'est pas tout. L'ouverture européenne et ses conséquences en matière de définition et de modes de gestion du service public, la montée en puissance des exigences nouvelles de la société sur la justification de l'intérêt général en fonction de nouvelles sensibilités (environnement, solidarités, sécurité...) comme sur son mode de détermination (démocratie du débat public, indépendance des expertises...) une éthique plus exigeante dans la mise en œuvre de l'action publique, enfin l'évolution des règles de la vie économique et civile, constituent autant de facteurs nouveaux et de grande importance

qui réagissent, dans les domaines d'activité des IPC, sur les conditions d'exercice de leurs métiers.

Ces évolutions portent notamment sur le rôle de l'Etat, les fondements du service public, les missions du ministère de l'Equipeement, la culture des entreprises, la place de la science et de l'innovation dans la société.

**L'ETAT** : La déclaration des droits de l'homme et du citoyen du 26 août 1789 énonce les principes qui fondent l'Etat moderne, Etat des droits, Etat de droit : pas de droits sans droit et sans les moyens de l'appliquer.

C'est d'abord l'Etat des **droits individuels**, s'il est vrai que "l'ignorance, l'oubli ou le mépris des droits de l'homme sont les seules causes des malheurs publics" selon le préambule de la déclaration. Le premier de ces droits est la liberté : les hommes sont libres et égaux en droits dans l'exercice des activités civiles et économiques et la première mission de l'Etat est la sauvegarde du libre jeu des activités humaines qui s'accomplissent par la formation de contrats entre personnes placées sur un pied d'égalité. Aujourd'hui on parle d'organisation du marché et de la concurrence.

C'est ensuite l'Etat des **droits collectifs**, exprimés dans la déclaration sous la forme de "nécessité publique" et "d'utilité commune", limites imposées aux libertés individuelles par cette volonté de vivre ensemble autour de laquelle se constitue une nation. Le libre jeu des activités individuelles n'assure pas, à lui seul, l'unité et la cohésion d'une vie en société et se trouve par conséquent soumis à des intérêts supérieurs. Aujourd'hui on parle d'intérêt public, ou général, et d'utilité collective.

Ainsi les droits de l'homme, droits des libertés individuelles, sont aussi ceux du citoyen, droits collectifs des habitants de la cité. L'Etat, incarnation juridique de la nation et dépositaire de sa souveraineté, est un Etat de droit qui établit la loi commune, "expression de la volonté générale".

Mais l'Etat, dans son double rôle historique de **gardien des libertés civiles et économiques** d'un côté, de producteur **d'unité et de solidarités** de l'autre, est appelé aujourd'hui à évoluer aussi bien dans ses missions, dites régaliennes, que dans la conduite de son action.

**Dans ses missions**, car le curseur qui fixe les limites entre celles qui relèvent de la *régulation des libertés* civiles et économiques et celles qui relèvent de la *production de solidarités* à travers la délivrance de biens et services collectifs, s'est déplacé assez largement dans le temps, dans un sens ou dans l'autre selon l'idée que l'on se faisait des conditions du "maintien du bonheur de tous".

La révolution, d'essence libérale puisque dirigée contre les corporatismes et privilèges de tous ordres, avait érigé en principe premier celui des libertés individuelles au point que fut interdite toute action syndicale pour plus d'un siècle, ce 19<sup>o</sup> siècle au capitalisme triomphant. Le siècle suivant, qui est le nôtre, sera au contraire celui des grandes avancées sociales. Il s'achève aujourd'hui, à l'aube d'un troisième millénaire où le partage entre libertés individuelles et actions collectives est de nouveau en cause, notamment dans le cadre de la construction européenne.

Débat sans fin, arbitré par les consciences individuelles et les cultures sociales, encadré par des systèmes de représentation politique dont l'organisation et les procédures, qui n'apparaissent parfois plus adaptés, nécessitent de nouvelles régulations. Débat rendu plus complexe par l'émergence de nouvelles citoyennetés qui, de la cellule familiale à l'ensemble-monde, se répartissent entre divers groupes d'appartenance de la vie civile, économique ou politique et engendrent de nouvelles attentes mais aussi de nouveaux conflits entre des communautés porteuses d'intérêts différents et, à l'intérieur de chaque individu, entre le consommateur, le citoyen et le contribuable.

**Dans la conduite de son action**, car l'évolution générale de la société vers un plus grand besoin d'initiative et de liberté dans le cadre de formes de protection et de sécurité collectives renouvelées, implique une forte réorientation des activités de l'Etat vers le "**moins et mieux**" :

Moins de production "normative" imposée d'en haut mais plus d'arbitrage dans la résolution des conflits d'intérêt.

Moins de réglementations complexes et instables créant l'insécurité juridique, mais une meilleure application du droit.

Moins de niveaux d'administration aux compétences enchevêtrées mais plus de lisibilité dans l'exercice des responsabilités.

Moins de gestion cloisonnée et procédurale refermée sur des logiques internes, mais plus d'attention portée au rendu d'un service global répondant aux demandes de la société.

Moins d'activités économiques gérées en direct, mais plus de délégations à des opérateurs de la sphère concurrentielle pour celles que la nécessité publique n'a pas véritablement de raison de conserver hors marché.

Bref, un Etat moins prédateur de la richesse nationale et exerçant mieux ses activités centrales de stratégie et de régulation au service de l'éclairage de l'avenir, de l'émergence des consensus et de la mobilisation des initiatives. Un Etat qui, placé au carrefour de nouvelles citoyennetés qui le dépouillent de ses anciennes prérogatives vers le bas – collectivités territoriales – comme vers le haut – Europe – doit trouver de nouvelles légitimations.

***LE SERVICE PUBLIC*** : cette expression, qui a tant fait couler d'encre, *désigne toute activité dont la puissance publique a décidé de placer la gestion sous son contrôle*. Cette activité est alors *déclarée* d'intérêt public, ou d'intérêt général. Mais ces notions s'avèrent évolutives et sources de conflits d'interprétation.

**La puissance publique** désigne une institution au périmètre variable. Autrefois limitée à l'Etat, elle s'est élargie sous la double poussée, interne, de la société et, externe, des relations internationales. L'Etat a vu ainsi certaines de ses responsabilités *transférées* vers les collectivités territoriales ou vers l'Europe. Mais d'autres structures publiques sont

apparues, permanentes ou temporaires, pourvues d'un degré d'indépendance plus ou moins élevé, telles ces floraisons d'agences, ordres, conseils... commissions, comités, conférences, "consultations"... Pour rendre encore les choses plus complexes, des zones de responsabilités peuvent être *partagées* entre ces divers acteurs, ce qui crée des imbrications de pouvoir, des confusions de compétences et des dilutions de responsabilités.

Ceci ramène, par incidente, à une réflexion sur les notions de responsabilité et de délégation qui sont au cœur du mode de fonctionnement des organisations. On rencontre régulièrement des expressions telles que délégation de responsabilités, d'attributions, de compétences, de pouvoirs... dont la signification est rien moins qu'évidente. D'une part, une responsabilité ne se délègue pas et elle demeure assumée par son titulaire, quels que soient les actes de ceux qui relèvent de lui. D'autre part, tout véritable transfert de responsabilité suppose reconnues au bénéficiaire des marges d'appréciation et de décision dans la conduite de son action, donc dans la fixation de ses objectifs et la mise en œuvre de ses moyens. Pas de responsabilité sans liberté. Et inversement.

**L'intérêt public** préexiste à l'état latent dans nombre d'activités privées. Nul ne contestera en effet qu'une grève des boulangers ou des pompistes serait plus durement ressentie par la population qu'une interruption d'activité des musées nationaux qui constituent pourtant, eux, un véritable service public. La délivrance du label d'intérêt public à certaines activités, ainsi érigées en "services publics", est donc soumise à une double question de fond (quelle en est la raison nécessaire?) et de forme (qui en décide et selon quelle procédure?).

Sur le fond, le motif est purement contingent et dépend de présupposés politiques, culturels, sociaux... Sans doute peut-on généralement en trouver in fine la justification dans la défaillance du marché (absence d'initiative privée, émergence de monopoles abusant de leur position dominante, sécurité nationale, maintien de l'emploi...) mais cette notion n'est clairement définie nulle part et reste soumise à des critères d'appréciation subjectifs : où finissent les intérêts privés et où commence l'intérêt public ? Où finissent les intérêts particuliers et où commence l'intérêt général ?

Quant à la forme, elle s'avère de plus en plus problématique : s'il est admis en effet que c'est la puissance publique qui décide de l'attribution du label d'intérêt public à une activité, on est alors ramené aux ambiguïtés qui portent, comme on l'a vu plus haut, sur la substance même de la puissance publique et sur la façon dont ses modes de fonctionnement peuvent conduire à l'émergence de consensus viables.

Cependant, en tout état de cause, l'Etat ne peut plus être seul dépositaire de l'intérêt public, quand bien même celui-ci dépasse le niveau local, et son rôle n'est plus tant d'imposer des solutions de fond que de proposer des règles de forme définissant les modes d'élaboration des décisions à travers des processus de discussion ouverts et transparents. Il n'y a plus de vérités parfaites, uniques et définitives venues d'en haut, mais uniquement des solutions acceptables parce que négociées entre partenaires.

**Le contrôle**, quant à lui, s'exerce de façon très variée, en fonction de la philosophie qui préside à l'organisation de la vie économique. Libérale, elle limite le service public à des activités de régulation générale des marchés, veillant à l'élimination des monopoles (ATT,

Microsoft...). Interventionniste, elle encourage au contraire la constitution de monopoles productifs et encadrés, notamment dans les activités de réseau où la concurrence s'avère collectivement moins efficace, tout au moins à travers les modes de production technique adoptés jusqu'ici.

Les acteurs de ces activités de régulation ou de production, autrefois administrations relevant du droit administratif, se sont considérablement diversifiés, cependant que le droit public interne qui les gouvernait le cède progressivement au droit commun, civil ou commercial, ou au droit public externe (cours européennes de justice ou des droits de l'homme).

Ainsi, alors même que les activités de régulation sont toujours exercées par des administrations ou des organisations étroitement apparentées, ces dernières peuvent voir à présent certaines de leurs décisions contestées devant les instances judiciaires. De plus, certaines régulations peuvent être exercées par des personnes privées (associations, ordres ou groupements d'intérêt public).

Quant aux activités opérationnelles productives de biens et services, marchands ou non, elles peuvent être exercées soit par des organisations publiques, directement (régies administratives) ou indirectement (établissements publics, sociétés d'économie mixte...), soit par des organisations privées (entreprises délégataires de service public) et chacun de leurs modes de gestion peut relever, totalement ou partiellement, du droit privé ou du droit public.

Il n'est pas jusqu'à la distinction entre personnes publiques et privées qui cesse quasiment de faire sens quand les droits qui leur sont applicables et qui fondent leur identité juridique présentent un caractère soit public, soit privé, selon l'angle sous lequel on les considère (relations avec les clients, les fournisseurs, les tiers et le personnel ; modes d'organisation, de fonctionnement, de financement...).

**Le caractère**, enfin, du service public, devient souvent problématique. Fondé sur les principes d'équité, de continuité et d'adaptation dont le respect devient parfois problématique, il devra nécessairement évoluer par un dialogue renouvelé entre partenaires sociaux et un traitement de ses "usagers" en véritables clients.

***LE MINISTRE DE L'EQUIPEMENT*** : ce qui a été dit plus haut sur l'Etat s'applique, mutatis mutandis, au ministère de l'Équipement, mais avec peut-être plus d'acuité encore puisque l'aménagement se situe au cœur des problématiques en cause.

Directement touché par la décentralisation comme par la construction de l'Europe, le ministère doit **se forger une nouvelle vision de son avenir et mettre en œuvre des projets mobilisateurs** sous peine de voir se poursuivre l'hémorragie de son encadrement supérieur. Parmi ces projets, on peut citer principalement :

- La conduite d'une démarche de refondation de ses missions par un débat ouvert qui doit s'inscrire dans une prospective à long terme, mobiliser la participation active de ses partenaires (collectivités, entreprises, associations, citoyens...) et s'adapter à l'évolution du droit européen. Le renouvellement aussi des outils d'évaluation des politiques menées, en termes de coût et d'efficacité. C'est à ces conditions seulement qu'une réponse pourra être



apportée aux nouvelles demandes sociales, à une gestion efficace des moyens et aux nécessités de l'ouverture internationale, donc à l'intérêt public.

- Le développement d'actions transversales, seules en mesure de satisfaire des besoins qui ignorent les bornages administratifs ou les découpages géographiques, et qui nécessitent la mise en commun des compétences institutionnelles ou professionnelles de l'ensemble des acteurs de la vie locale, Etat comme collectivités. Or, dans le domaine de l'aménagement, et pour ce qui concerne le seul Etat, ces politiques sont aujourd'hui éclatées entre plusieurs ministères (Equipement, Intérieur, Affaires Sociales, Aménagement du Territoire, DATAR). Cela ne contribue ni à leur cohérence ni à leur lisibilité et pose la question de l'articulation de ces administrations dans la mise en œuvre de politiques globales, c'est-à-dire qui se préoccupent du **pourquoi** préalablement à la gestion des procédures.

Se trouve dès lors clairement et fortement posée l'évolution du rôle du ministère dans la rénovation des conduites de l'action territoriale de l'Etat, à inscrire dans un cadre interministériel renouvelé et un management modernisé où la fonction de préfet devra être à la fois sensiblement rénovée et ouverte à des recrutements diversifiés.

- Une réflexion active sur la recomposition des niveaux d'administration territoriale qui sont beaucoup trop nombreux, tant du côté de l'Etat que des collectivités (communes, agglomérations, syndicats, districts, communautés, bassins de vie, "pays", départements, régions...). Ceci, joint au cumul des mandats qui bloque souvent toute évolution pour des raisons politiques, engendre irresponsabilités, incohérences et surcoûts. Cela exige de clarifier leurs missions, en particulier :

- Les articulations entre niveaux différents qui, aujourd'hui, ne respectent pas le principe de subsidiarité puisque chaque niveau ne "dépend" pas du niveau immédiatement supérieur, aussi bien du côté des collectivités que de l'Etat. Au surplus, les interventions directes de ce dernier au profit des communes, institutionnalisées par les lois de décentralisation, ne favorisent pas les regroupements communaux souhaités par ailleurs.

- Les modes de coopération entre niveaux homologues des services déconcentrés de l'Etat et des collectivités.

- Un positionnement nouveau sur des niveaux plus pertinents d'administration, en particulier ceux d'agglomération, où vit 80% de la population, et de région, ou de "grande" région mieux adaptée à l'espace européen et à la mise en œuvre de politiques globales. Dans ce cadre, le rôle historique du département comme pierre angulaire de la présence territoriale du ministère dans l'exercice de ses fonctions de régulation et d'opérateur, va subir de profondes mutations : d'abord parce que l'interministérialité va s'imposer progressivement, ensuite parce que les grandes opérations de maîtrise d'ouvrage sont à présent confiées à des opérateurs parapublics ou privés, parce qu'enfin celles qui relèvent du niveau local sont prises en charge par les collectivités. Restent les activités de prestations de services, ou "d'entreprise" en régie, notamment pour l'entretien routier. Les premières sont contestées par Bruxelles et leur avenir passe par leur redéploiement en amont des prestations fournies par les ingénieries privées. Quant aux secondes, on saisit de plus en plus mal la nécessité de les conserver dans le giron administratif direct.

- La séparation fonctionnelle, sinon organique, des activités de régulation et d'opérateur. Dans l'exercice de ces dernières, la clarification des missions et structures de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre. Ceci n'est pas chose aisée, d'autant que la définition de ces diverses expressions n'est pas toujours bien assurée.
- La mise en place de structures opérationnelles plus appropriées, sous forme d'organisations autonomes et responsabilisantes, aux ressources gagées si possible sur l'activité économique qu'elles encadrent. De tels outils peuvent être notamment créés, ou développés, dans l'aménagement opérationnel, la réalisation et l'exploitation d'infrastructures urbaines de transports, la sécurité et l'information routières. La création des grands établissements publics d'aménagement, celle de Voies Navigables de France dont les services déconcentrés de l'Etat constituent des antennes, celle de Réseau Ferré de France, celle également de l'IGN et de Météo France, indiquent une voie d'évolution possible. On peut également promouvoir la création de budgets annexes dotés d'une gestion autonome, comme dans le cas de l'aviation civile. On peut enfin développer l'utilisation des comptes de commerce déjà existants. De plus, au delà de la construction des infrastructures, le ministère ne serait-il pas aussi un "exploitant public" comme la Poste ou France Télécom ? L'éventail est large...
- Le développement du réseau scientifique et technique et la promotion de son rôle dans l'éclairage des politiques publiques et dans l'innovation qui, au carrefour des techniques et de leur environnement physique et humain, constitue un champ privilégié des activités d'aménagement, elles-mêmes inscrites dans des territoires et des sociétés. A cet égard il y a un domaine de coopération largement ouvert entre le ministère et les collectivités locales, qui ont des besoins énormes sans être pourvues de réseau technique, à condition que l'Etat leur ouvre des espaces de participation dans la gestion de son propre réseau.

Tout ce qui précède ne pourra sans doute se faire que par un vaste redéploiement des moyens du ministère sur de nouvelles missions et de nouveaux services, que la nécessité imposera tôt ou tard et qu'il vaudrait sans doute mieux anticiper que subir.

**LES ENTREPRISES** : le tiers des effectifs du Corps en activité exerce au sein des entreprises publiques ou privées et cette proportion devrait continuer à s'élever dans l'avenir si l'on se réfère aux souhaits de carrière des jeunes IPC. Les "règles du jeu" en vigueur dans les possibilités d'essai, comme dans la vie des entreprises, ont donc un fort impact sur la gestion du Corps.

**Les possibilités d'essai** : l'installation de la nouvelle commission déontologie en 1995 a rendu plus difficile le passage de l'administration vers les entreprises privées et les règles applicables en la matière instaurent des incompatibilités extrêmement larges, plus sévères que celles édictées par le Code pénal. En application d'un arrêt récent du Conseil d'Etat, on peut aussi craindre qu'un freinage s'opère à terme sur les détachements.

Le délai de prescription de 5 ans est beaucoup trop long (peu adapté à la réalité de la vie économique et unique en son genre dans les pays européens). Cependant, obtenir un raccourcissement de ce délai n'ira probablement pas sans contrepartie, notamment la

réduction du temps maximum de 12 ans autorisé en position de disponibilité, délai qui peut être considéré comme un avantage injustifié.

Quoiqu'il en soit, le système mis en place aujourd'hui va conduire à un essaimage de plus en plus rapide. En effet, demeurer au sein de l'administration sera d'autant plus pénalisant avec l'âge, les incompatibilités s'élargissant à mesure de l'extension du champ des métiers pratiqués. Parallèlement vont s'instaurer des manœuvres individuelles "d'évitement" afin que l'exercice de certaines responsabilités administratives ne pénalise pas les projets d'évolution personnelle. Le remède consistant à freiner, sinon à éviter les départs de l'administration pourrait s'avérer finalement pire que le mal.

**La vie des entreprises** : en l'espace d'une vingtaine d'années, les modes de gestion des entreprises ont considérablement changé et aujourd'hui le french corporate government subit les assauts roboratifs des retraités des fonds de pension anglo-saxons, ces petits fils inattendus de Marx. A l'époque des "trente glorieuses" où l'administration exerçait en direct de nombreuses activités opérationnelles, passer dans l'entreprise n'exigeait pas le franchissement d'un trop grand fossé professionnel ou culturel. Le rétrécissement progressif des activités administratives vers des tâches de régulation, l'ouverture des entreprises sur le monde et la fréquente nécessité d'y exercer dans des environnements internationaux, ont considérablement agrandi ce fossé. S'y ajoute la promotion interne des cadres qui s'oppose de plus en plus aux parachutages intempestifs. Bref, tout pousse à partir jeune si l'on souhaite faire une deuxième carrière en entreprise et jeune, aujourd'hui, veut dire la trentaine.

Dans ces conditions le passage par un Corps n'apporte plus un avantage décisif sur le plan individuel tout en révélant un échec collectif, à moins d'entendre le service public comme le service de la nation dans la diversité de ses composantes, et non pas comme le seul service de l'Etat. A moins également que soient mis en place les instruments permettant d'envisager de véritables **carrières alternées** entre les administrations et les entreprises. Cela fait partie des vœux émis périodiquement sur le sujet, mais sans grands résultats à ce jour.

**LA SCIENCE ET L'INNOVATION** : La science est aujourd'hui fortement remise en question, que ce soit dans sa capacité à appréhender la complexité par les voies de la rationalité analytique, à prédire les effets de phénomènes de plus en plus gouvernés par des causes multiples, enfin à apporter de véritables progrès à la société. Les doutes vont croissant sur l'indépendance et la qualité des expertises, surtout lorsqu'elles émanent d'institutions qui exercent par ailleurs une autorité de tutelle sur les secteurs expertisés. Des échecs retentissants dus à une interférence désastreuse entre l'économie et les exigences de sécurité sont là pour rappeler que les "bénéfices" de la science sont très étroitement dépendants de ses conditions sociales d'exercice.

Les IPC, issus d'une formation scientifique mais agissant aux interfaces de la science et de la société, ont donc un rôle à jouer dans la valorisation de la science à travers des processus "ouverts", impliquant transparence et médiations entre acteurs de la vie sociale de plus en plus désireux de comprendre les enjeux scientifiques de leur devenir et de

participer aux prises de décisions qui engagent leur mode d'existence, sinon leur vie même.

L'innovation, quant à elle, naît au carrefour des systèmes techniques et des systèmes sociaux, de la pensée théorique et modélisante et de la pensée pratique inscrite dans une culture. Issue de germinations où la dimension locale joue un rôle déterminant, elle se développe par effets de diffusion à travers des réseaux.

Une profonde "connivence" unit donc aussi, au moins dans le principe, les ingénieurs des Ponts à l'innovation et nombre de ceux qui s'engagent, toujours plus nombreux, dans les voies de la recherche sont amenés à cette confrontation avec le réel qui demeure fondamentalement liée à une culture d'ingénieur. Transférer la connaissance, créer en valorisant la matière grise qui est le principal gisement du progrès, élaborer des pratiques ou des objets nouveaux, sont des enjeux qui justifieraient déjà, à eux seuls, la mobilisation du Corps.

Mais celui-ci est concerné par l'innovation au moins autant dans ses métiers d'aménageur. En effet ceux-ci dépendent fortement des comportements sociaux qui s'approprient, d'une façon toujours nouvelle, les produits des innovations. Prévoir et organiser les activités d'une société de nomades que les progrès des télécommunications promettent pour demain, anticiper les modes nouveaux d'habiter, développer les services que les changements culturels appellent... tout ceci interpelle en permanence un Corps dont les pratiques ont vocation d'être à la fois sources et points d'application des innovations.

## UNE AMBITION

Placé par ses activités au cœur des complexités qui accompagnent l'émergence d'un monde qui renouvelle en profondeur ses repères, le Corps des Ponts forme une communauté humaine qui, aujourd'hui plus qu'hier, a besoin de s'appuyer sur des **valeurs** qui éclairent son avenir et donnent un sens à son action. Issues de sa tradition et inscrites dans une modernité fondée sur la nécessaire alliance entre l'expression de la différence et l'exigence du collectif, ces valeurs sont celles d'un humanisme qui, individuellement aide chacun à exprimer ses qualités personnelles et professionnelles et, collectivement, les oriente vers le service de l'intérêt général qui, seul, justifie l'existence d'un Corps.

### **PROMOUVOIR UNE DYNAMIQUE HUMAINE AU SERVICE DE L'INTERET GENERAL.**

Telle peut être une ambition pour le Corps aujourd'hui. Qu'est-ce que cela signifie ?

*Individuellement, c'est valoriser au mieux les capacités de chacun dans ses champs de motivations.* C'est reconnaître que chacun est différent et que cette diversité constitue une richesse.

En permettant à chaque individualité d'exprimer ses talents, on la met en situation de créer de la valeur dans son environnement professionnel ; en inscrivant cette expression dans un projet personnel, on fait de chacun un entrepreneur de son devenir, autonome et responsable.

Les talents d'un individu constituent son potentiel, somme de savoirs, de savoir faire et d'aptitudes générales de comportement. Ses projets constituent l'actualisation de ses motivations, nécessités intérieures affrontées aux contraintes de l'environnement.

Placé dans un milieu donné et muni d'un certain potentiel, un individu fait un choix, forme un projet. Valoriser quelqu'un, c'est détecter ses talents puis l'aider à les mettre en œuvre dans un projet professionnel. C'est aussi, à l'inverse et si possible, le placer dans des situations qui, à leur tour, enrichiront ses capacités.

Cet ensemble d'actions s'inscrit dans une **gestion des compétences**, devenue d'autant plus nécessaire aujourd'hui que l'évolution rapide des activités, des métiers et des organisations rend obsolète la notion de plans de carrière aux lignes d'horizon bien tracées et que chacun, à la limite, aura à devenir son propre employeur et à gérer sa propre mobilité.

Reconnaître la richesse du capital humain, miser sur les potentialités et l'esprit d'entreprise individuels pour faire de chacun un **créateur**, c'est la seule façon sans doute de permettre aux organisations de s'adapter, sinon de survivre, dans un monde plus complexe, plus ouvert et plus incertain.

**Collectivement**, c'est répondre le plus utilement possible aux besoins de la nation. De la nation et de la société dans son ensemble, et non pas du seul Etat.

Aucun Corps n'a droit de propriété sur son existence et celle-ci ne vaut que par le service rendu à la nation par la volonté de laquelle il existe.

- Ce service s'exprime d'abord par l'orientation des compétences individuelles dans un cœur d'activités utile à la société. Pour le Corps, ces activités ont été définies comme celles qui relèvent de l'aménagement au sens large. Mais celles-ci, en évolution rapide, font-elles l'objet d'une vision suffisamment claire de leur devenir pour que l'on puisse déterminer aisément les compétences nécessaires à leur accomplissement ? Les compétences individuelles ne prennent en effet de sens qu'en rapport avec leurs champs d'application.
- Il s'exprime ensuite dans la volonté de maintenir la présence du Corps dans des métiers diversifiés qui répondent à la complexité croissante des enjeux de la vie économique. Ainsi, pour ne considérer que le seul domaine des infrastructures, ce ne sont pas moins de huit métiers qui concourent à leur création et à leur utilisation : justification économique, conception technique, financement, réalisation, maintenance, exploitation, fabrication d'équipements, développement de services. Sans compter celui de la recherche qui irrigue l'ensemble. Et ces métiers peuvent être exercés dans des organisations publiques ou privées, nationales ou internationales. Sur un seul exemple on voit déjà la largeur de l'éventail.
- Il s'exprime enfin dans la valorisation collective de cette diversité. A travers elle et grâce à elle il y a aussi, au delà des capacités individuelles, une capacité collective à faire fructifier. En particulier, seule la diversité peut apporter un enrichissement de la pensée collective au service des grands débats d'intérêt national où le Corps a le devoir d'être présent, en favorisant les échanges d'idées venus d'horizons différents.

Ceci n'exclut pas bien sûr une "exportation" du Corps loin de ses domaines d'élection, lui qui a, rappelons-le, un caractère interministériel. Il en est ainsi de l'informatique et des télécommunications, où les IPC sont aujourd'hui aussi nombreux que dans les collectivités territoriales ; de l'industrie des biens d'équipement ; des banques commerciales, d'investissement ou d'affaires ; de la génétique et de la santé... Ces positionnements nouveaux, qui se réalisent de manière naturelle par transfert des capacités acquises dans les métiers traditionnels sont la preuve que le Corps s'adapte aux réalités de demain, au profit de la nation. Et c'est cela qui compte : ne pas gaspiller l'investissement consenti par la société pour former une élite qui réponde de façon permanente aux enjeux du pays.

Mais l'arbre ne monte haut qu'à proportion de la profondeur de ses racines. Les racines du Corps, son "core business" diraient les anglo-saxons, lui demeureront de tout temps nécessaires pour s'élancer vers de nouvelles activités. L'aménagement constitue ce socle, projet toujours renouvelé dans l'organisation et le développement des activités et des lieux de vie des hommes.

Tout ce qui précède, enfin, ne pourra véritablement se réaliser qu'à **travers une gestion personnalisée et ouverte** du Corps. Une gestion personnalisée, pour valoriser les talents individuels, une gestion ouverte pour maintenir la diversité des positions des IPC, une gestion où s'impose le concept de **mobilité**, qui est cette nécessité pour chacun de demeurer flexible dans son environnement et d'être de façon permanente "en marche" pour l'enrichir de ses expériences successives et, inversement, se trouver enrichi par son milieu.

**Comme on le verra dans le chapitre suivant, ceci nécessite l'installation de « permanents » qui puissent être des médiateurs actifs entre les individus et les institutions et des animateurs de réseaux qui fassent émerger les capacités collectives du Corps.**

## UNE MOBILISATION

"Ne te demande pas ce que le Corps des Ponts peut faire pour toi, mais ce que tu peux faire pour le Corps". Paraphraser la citation d'un président américain s'adressant à ses concitoyens en leur parlant de l'Amérique, c'est reconnaître que la vie du Corps et son avenir dépendent de ce que chacun voudra en faire par son implication personnelle. Les jeunes générations, en particulier, souhaitent pouvoir déterminer librement leurs choix de carrières et attendent du Corps conseils, orientations et appuis dans leurs projets. Cet individualisme, qui reflète celui de la société actuelle et qui est favorisé par une gestion non contraignante, est-il voulu ou subi faute de projets collectifs forts ? Pourtant ce ne sont pas tant de projets dont le Corps a besoin aujourd'hui - celui de 1995, dernier en date, est d'une grande richesse - que d'une organisation et des moyens qui puissent inscrire ses ambitions dans la réalité.

### QUELLES ACTIONS ? QUELLE ORGANISATION ? QUELS MOYENS ?

*DES ACTIONS* : elles s'inscrivent dans les deux grandes catégories de l'individuel et du collectif vues plus haut, chacune renvoyant à l'autre puisque les exigences collectives éclairent les accomplissements individuels et qu'à l'inverse ces derniers nourrissent le champ collectif.

**AU NIVEAU INDIVIDUEL** : la valorisation de chacun s'inscrit dans des parcours de carrière diversifiés, qui s'organisent en quatre grandes familles : les *juniors*, de l'entrée à l'Ecole à la fin du premier poste, les *confirmés* qui sont soit des *spécialistes* versés dans la recherche, les études et l'expertise, soit des *managers* qui s'expriment dans la conduite des organisations, les *seniors*, dont l'expérience doit être valorisée. Aucun de ces groupes n'est, en lui-même homogène, celui des jeunes car ils s'investissent très tôt dans des activités diversifiées (équipement, interministériel, recherche), celui des spécialistes car leurs domaines de spécialité sont largement ouverts, celui des managers car ils exercent dans des organisations à profils multiples (administrations, entreprises parapubliques ou privées), celui des anciens enfin pour la somme des raisons précédentes. Aucun de ces groupes n'est, non plus, exclusif l'un de l'autre, puisque les parcours de carrière peuvent subir des entrecroisements dans le temps, des aller-retour entre types de métiers ou organismes d'appartenance : telle est l'essence de la mobilité, déjà évoquée.

- **Les juniors** doivent faire l'objet d'un suivi individuel approfondi car c'est à leur âge que se forment les projets de vie et que c'est dans leur façon de "vivre le Corps" dès le début de leur intégration qu'ils se forgent une conscience, rassemblée ou émettée de leur avenir dans, ou avec le Corps. En particulier, si la formation délivrée à l'ENPC doit conserver un caractère ouvert très apprécié, elle doit beaucoup mieux prendre en compte la spécificité des ingénieurs élèves en fonction :
  - de leur formation antérieure dont les acquis scientifiques sont déjà particulièrement développés.



- de leur futur métier de gestionnaires des techniques pour ceux qui restent dans une voie générale.
- de leur cadre professionnel général qui sera celui du service public.

Tout ceci a déjà été exprimé dans le projet de Corps de 1995, qui demeure d'actualité.

Mais la formation première se prolonge dans le premier poste qui constitue un point d'application de celle-ci tout en étant un lieu de formation complémentaire par l'action. La profonde unité de la période qui va de l'entrée à l'Ecole à la fin du premier poste ne fait donc pas de doute et son vécu par chacun conditionne largement le maintien ou la disparition de l'unité du Corps dans les consciences individuelles, donc ultérieurement dans les faits. Ce suivi personnel deviendra encore plus nécessaire dans le cadre du projet de fusion du Corps des Ponts avec ceux de l'Aviation Civile, de la Météo et des Géographes, d'autant que la formation sera alors animée par les quatre Ecoles des Ponts, de l'Aviation Civile, de la Météo et des Sciences Géographiques.

- **Les spécialistes** : aujourd'hui, environ 200 IPC exercent des activités de recherche ou d'études, soit dans le réseau scientifique et technique de l'Equipement, soit dans d'autres organismes, cependant qu'un flux régulier de jeunes IPC de l'ordre du quart de chaque promotion se forme dès l'ENPC, voire dès l'X, à la recherche.

- Au niveau des individus, cela pose le problème de la valorisation de leurs travaux et de leur rôle dans l'innovation ; de leurs orientations ou réorientations de carrières ; de la prospective des domaines où le Corps devrait être plus présent.

- Pour leurs activités, cela pose, au niveau national, le problème de leur utilité dans les champs de compétences du Corps et, au niveau international, celui de leur rôle tant dans l'élaboration des doctrines et normes techniques, déterminantes pour les exportations, que dans la mobilisation des connaissances utiles au développement des populations des pays les plus démunis, qui constitue un enjeu fondamental pour l'avenir du monde.

- En ce qui concerne les organisations où ils exercent, cela pose le problème du devenir des structures scientifiques et techniques à caractère public qui jouent, au niveau national, un rôle clef dans la diffusion des connaissances et la promotion de normes de qualité.

Le suivi personnalisé des spécialistes avait déjà été proposé dans un document établi en 1986 sur la stratégie du Corps.

D'une façon générale, l'évolution des sciences et des techniques, leurs implications dans le développement économique comme dans les grands problèmes de société entraînent une demande croissante d'expertise, nationale ou internationale, comme fonction de médiation entre des champs techniques, sociaux et culturels dont il faut accorder les finalités différentes. Mais une expertise est d'autant mieux "qualifiée" et reconnue, notamment à l'international, qu'elle est assise sur un diplôme de spécialité. Les ingénieurs des Ponts motivés doivent donc être encouragés à poursuivre une formation doctorale puis exercer un métier de spécialiste, sans se couper pour autant définitivement de la possibilité d'exercer des fonctions opérationnelles.

Là encore le projet de fusion des Corps, dont certains sont très pointus techniquement, ne peut que pousser à une gestion personnalisée des spécialistes.

De tels profits sont d'autant plus nécessaires aujourd'hui à l'Etat que celui-ci doit gérer des problèmes de plus en plus complexes et qu'il y a besoin d'un véritable magistère technique au sein du service public.

- **Les managers** : si, pour chacun des groupes précédents, une gestion beaucoup plus individualisée qu'aujourd'hui s'avère réalisable compte tenu des effectifs en cause, le nombre des IPC qui exercent des fonctions de gestion, 1200 sur 1400 en activité, exclut toute généralisation de la méthode à leur niveau. Par ailleurs leurs besoins sont multiformes, à l'image des organisations où ils exercent. Cependant, quelles que soient ces organisations, elles développent progressivement des **viviers** de cadres dits à "hauts potentiels". Si l'expression est un peu malheureuse dans sa forme, semblant opérer une dichotomie entre les heureux élus... et les autres qui se trouveraient rejetés dans les ténèbres, elle exprime la nécessité d'une compétition naturelle pour l'accès aux emplois de responsabilité à la condition qu'elle soit ouverte, transparente et équitable.

Que peut-on alors apporter à un individu qui souhaite se positionner sur tel type de fonction et dans tel type d'organisation ? Une juste appréciation de lui-même, faite par des professionnels compétents dont le métier est d'effectuer des bilans de carrière et de rendre crédibles des projets professionnels accordés aux capacités et aux motivations comme aux contraintes du "marché". Telle est l'action qui peut être menée au moins pour les volontaires qui souhaitent procéder à une évaluation de leurs projets en rapport avec leur expérience et leurs souhaits. Cette évaluation peut être effectuée à tout moment, mais de préférence aux époques de mobilité.

On a également évoqué, périodiquement, la mise en place d'une formation continue pour les IPC de profil managérial. De telles formations existent au sein du ministère, ou sont délivrées par des organismes bien connus sur le marché. D'autre part la formation continue organisée dans le cadre de l'ENPC offre une panoplie très étendue de cycles consacrés au management d'affaires techniques dans divers domaines. Une "académie des Ponts" centrée par exemple sur l'approfondissement d'une culture générale fournissant des repères liés aux grands enjeux économiques, techniques, sociaux culturels, géographiques... du monde moderne aurait-elle un sens au niveau du Corps dans son ensemble ? Ou bien une "école de guerre" commune aux Corps techniques, sur des thèmes de nature scientifique et technique en relation avec la "chose publique", nationale ou internationale ?

- **Les seniors** : certains exercent des activités classiques de responsabilité jusque fort tard mais, dans leur troisième partie de carrière, la plupart bifurquent, notamment au sein de l'administration, vers des tâches fonctionnelles où leur expertise peut être valorisée. Selon le Robert, est expert celui qui, par l'expérience et la pratique, a acquis une grande habileté et, selon le Larousse, celui qui a une parfaite connaissance d'une chose due à une longue pratique. Cependant il n'est ni nécessaire ni suffisant d'avoir eu une longue carrière pour être un expert.

L'exercice du métier d'expert peut s'effectuer soit à compte propre dans des structures personnelles de conseil, soit pour le compte d'organisations publiques ou privées dont l'activité est de produire de l'expertise. Quelle que soit la forme sous laquelle se déroule cette activité, il est important, si l'on veut s'y engager, de savoir s'y préparer, car toute expérience n'est pas forcément monnayable sur le marché. Il en est ainsi en particulier de l'international où la maîtrise de l'anglais doit accompagner la possession de compétences pointues, si possible labélisées par un diplôme reconnu à l'étranger.

Bien entendu on ne peut manquer d'évoquer ici le rôle du CGPC dans l'expertise technique, juridique ou économique ainsi que dans l'évaluation des politiques publiques, et le souhait de voir son rôle conforté et valorisé. Dans cette optique, le CGPC pourrait être un terrain d'accueil et un point de passage naturel et de très haut niveau à tout moment de la carrière des IPC, même pour les jeunes. Ceci permettrait un enrichissement réciproque par l'alternance des fonctions et l'échange des compétences.

**AU NIVEAU COLLECTIF** : donner une réponse utile aux besoins de la société c'est, comme on l'a vu, maintenir et valoriser la diversité du positionnement du Corps dans la vie administrative et économique.

***Maintenir la diversité du positionnement du corps par grands secteurs institutionnels d'activités :***

**Les administrations** de l'Etat en charge de **l'aménagement** (urbanisme, habitat, transports, environnement), où exercent environ 600 IPC, secteur marqué par l'exode des jeunes X hors du ministère de l'Equipement et par la présence croissante, mais encore insuffisante du Corps dans celui de l'Environnement.

C'est essentiellement dans ce secteur, qui regroupe environ la moitié des effectifs du Corps, que se développe **l'action syndicale** de l'AIPC. Celle-ci n'a pas toujours exercé sa double mission associative et syndicale et certains prônent parfois la séparation de ces deux fonctions. Cela ne serait sans doute pas judicieux, d'une part à cause des effectifs du corps concernés, d'autre part à cause du rôle que joue l'AIPC, de par son statut de syndicat :

- dans le débat public et les actions à mener vis-à-vis du ministère de la fonction publique qui est aussi celui de la réforme de l'Etat et de la décentralisation.
- dans les grands chantiers de l'Equipement, évoqués en pages 17, 18, 19 auxquels il faut ajouter le projet de fusion du Corps des Ponts avec ceux de l'Aviation Civile, des Géographes et de la Météorologie, projet qui s'inscrit dans la modernisation de la gestion des ressources humaines de l'Etat en favorisant les décloisonnements et la mobilité et en valorisant les synergies entre des potentiels scientifiques et techniques dispersés.

Cette action syndicale s'exerce en compte propre ou à travers le Groupe des Associations de la Haute Fonction Publique, créé en 1993 à l'initiative de l'AIPC et qui comprend les principaux syndicats ou associations des grands corps issus de l'X ou de l'ENA. Représenté par le vice-président de l'AIPC en charge des questions syndicales, ce groupe, dit aussi G16, constitue une force de mobilisation collective en direction tant du gouvernement que des relais d'information et d'opinion. Il faut y ajouter la Fédération des

Grands Corps Techniques de l'Etat issus de l'X, créée peu après, qui traite des problèmes spécifiques à l'existence d'une haute fonction publique "technicienne". Ces deux organisations jouent un rôle essentiel dans la valorisation, au service du pays, de la compétence d'hommes et de femmes que l'Etat a formés et recrutés et dont il doit attendre un juste retour sur investissement. Mais l'Etat en est-il lui-même toujours conscient et s'en donne-t-il vraiment les moyens ?

- **Les administrations économiques et internationales** qui regroupent les organisations publiques françaises, étrangères ou internationales en charge de la régulation ou de la promotion du développement économique au sens large. Les IPC y sont présents au nombre d'une centaine et y occupent progressivement de nouvelles positions. Celles-ci restent cependant soumises aux contraintes stratégiques propres du ministère de l'Equipement, qui ne correspondent pas toujours à la vocation interministérielle du Corps.

- **Les collectivités territoriales**, qui rassemblent un effectif arrondi de 70 IPC. Par rapport à l'Etat, et dans des activités d'aménagement comparables, les IPC se retrouvent donc environ dix fois moins dans un secteur qui investit dix fois plus (200 milliards contre 20 milliards). Cet effectif est demeuré à un niveau constant et, il est peu de dire, largement insuffisant depuis la mise en place de la décentralisation en 1982. Des métiers et des responsabilités souvent plus riches que dans les administrations d'Etat, mais aussi les "affaires", la soumission au "politique", la perte d'indépendance de jugement, les révocations ad nutum selon les alternances politiques. Ce versant négatif des choses, parfois exagérément idéalisé, s'oppose à la culture traditionnelle du Corps et semble l'emporter pour justifier la faible attirance des IPC pour les collectivités. Faible présence due aussi aux règles de déontologie interne appliquées par le ministère de l'Equipement, interdisant des "transferts" sur des fonctions équivalentes dans le même département ou la même région. Enfin l'existence de la fonction politique territoriale, qui doit assurer ses propres débouchés, ne facilite pas l'essaimage dans les collectivités.

- **Les entreprises et établissements** publics ou privés, où essaime de plus en plus d'IPC et où l'on recense aujourd'hui environ 500 camarades répartis dans l'aménagement, la construction, les transports, l'environnement et l'énergie, la finance et l'industrie. Cette présence est importante et les nouvelles règles de déontologie, qui changent la donne, vont sans doute conduire à un essaimage de plus en plus rapide.

- **La recherche**, secteur transversal où 150 IPC sont actuellement en activité, notamment dans les domaines des mathématiques, de la mécanique et de la matière ; de l'aménagement et des transports ; de l'environnement et de l'énergie ; enfin de la socio-économie. L'intérêt que les jeunes générations portent à la recherche augmente régulièrement l'effectif de ce secteur.

La diversité de ces domaines devrait conduire le Corps à essayer d'en capitaliser les synergies possibles, au moins sous forme de rencontres et d'informations collectives.

- Mention particulière doit être faite du **recrutement** qui, par son niveau quantitatif comme par sa nature qualitative, conditionne le positionnement aval du Corps. Le volume annuel de recrutement doit permettre de conserver la souplesse de gestion du Corps et de maintenir sa présence dans les secteurs diversifiés où il exerce, en accord avec sa vocation

interministérielle. Il ne peut donc résulter d'une argumentation qui se fonderait uniquement sur la réduction annoncée du périmètre de l'action de l'Etat. De son côté, l'aspect qualitatif doit être mis en relation, **à l'amont**, avec la réforme des études à l'X, le projet de fusion des Corps, la diversification souhaitable des profils et **à l'aval**, avec l'évolution des métiers de l'aménagement.

*Il faut souligner que le positionnement des IPC dépend non seulement de l'état des marchés susceptibles d'utiliser leurs compétences, mais aussi des règles de gestion qui sont applicables au Corps. Ces conditions de forme peuvent être des déterminants très forts des résultats "au fond".*

### ***Valoriser la diversité du positionnement du Corps en le faisant vivre en réseau.***

**Réseau** d'informations et de veille sur les secteurs d'activités et les métiers correspondants à la vocation des IPC ; de parrainage pour l'orientation de chacun dans l'élaboration de son parcours professionnel ; d'appui pour le développement de la présence des IPC dans des postes de responsabilité où ils sont en mesure d'apporter leur expérience et compétence. Ce réseau est notamment celui formé par les ingénieurs des Ponts figurant dans l'annuaire "les IPC dans l'économie" publié périodiquement par l'AIPC et mobilisable en permanence par tout camarade.

**Réseau** d'échange et de production d'idées sur les grands sujets d'intérêt public où les IPC peuvent, et doivent, apporter la richesse de leur expérience au bénéfice du pays. Ce réseau est notamment celui formé par les groupes de travail (réforme de l'action publique, développement durable, financement des investissements publics, politique routière... ) et les groupes professionnels (administrations d'Etat dans l'aménagement, collectivités territoriales, international, entreprises).

**Réseau** de valorisation de l'image des IPC et de promotion de leurs idées et savoir faire, de communication externe mais aussi d'expression interne de leur conscience collective. C'est l'ensemble des réseaux précédents lorsqu'ils sont mobilisés à cette fin, soit à travers des manifestations et colloques (rencontres-débats, dîners-débats), soit à travers des moyens d'expression permanents (lettres confidentielles, revue PCM-le Pont).

Mais qu'est-ce qu'un réseau ? Ce mot, devenu une des "langues de bois" de la pensée relative aux organisations, est souvent considéré comme le nec plus ultra de la modernité. Un réseau, se sont des individus reliés entre eux. Mais, pour exister, ces liaisons nécessitent un intérêt commun. Quel intérêt les IPC ont-ils à être reliés entre eux *en tant que membres du Corps* ? On en a donné quelques raisons ci-dessus. Mais cet intérêt ne saurait se perpétuer, l'exemple le prouve, que si une "conscience" du Corps ne l'incarne et une animation forte ne le mobilise. C'est à cette condition seulement qu'une "valeur ajoutée" du Corps peut se dégager. On examine dans les pages suivantes l'organisation et les moyens à mettre en place pour que ce Corps "virtuel" devienne un Corps réel : une institution de pilotage véritablement mobilisée par le devenir des IPC, quelques hommes-

relais en "premier rideau" conduisant à **plein temps** des actions de fond et mobilisant autour d'eux un "deuxième rideau" d'animateurs tels les animateurs actuels des groupes de travail et groupes professionnels, eux-mêmes en interface selon les besoins avec tels ou tels sous-ensembles du Corps. Encore une fois, le réseau ne peut "vivre" que s'il est **animé de façon permanente et durable**.

#### *UNE ORGANISATION :*

L'ouverture et la diversité du Corps étant des éléments acquis - et bénéfiques puisque seul un "complexe" de différences peut garantir l'adaptation à un milieu lui-même complexe et changeant - il faut les inscrire dans une organisation qui leur donne une cohérence collective. **Concilier unité et diversité**, se conserver et se transformer en même temps, c'est le problème central de toute organisation, qu'elle soit physique, biologique ou humaine. Or cette unité n'existe plus aujourd'hui. Si la direction du personnel et des services du ministère de l'Équipement, demeure, "en la forme", l'unique gestionnaire du Corps, elle ne peut plus assurer la gestion "dans le fond" de la partie de celui-ci qui se trouve hors de ce ministère, passant progressivement le relais à l'AIPC dans la sphère interministérielle (cabinets notamment), parapublique ou privée. Ce n'est évidemment faute ni d'intelligence des situations, ni de bonne volonté, mais cela résulte de la diversité des métiers des IPC et de leurs lieux d'exercice, fruits d'une évolution qui ne peut que se poursuivre.

A cet égard, qu'en est-il dans d'autres Corps techniques ou administratifs de la haute fonction publique ? Le Corps de l'Inspection des Finances est géré par le service de l'Inspection Générale des Finances, celui des Mines par un service rattaché au Conseil Général des Mines. Un décret vient de rattacher la gestion du Corps des Télécommunications au Conseil Général des Technologies de l'Information. D'une façon analogue, un décret a fait du Conseil Général du Génie Rural, des Eaux et des Forêts le délégataire d'une partie de la gestion du Corps du GREF. Au fur et à mesure que l'interministérialité de ces Corps s'est affirmée, une gestion plus horizontale a été promue et chargée selon les cas : de déterminer, de suivre ou d'animer les politiques de recrutement, de formation, d'affectations et de répartition des effectifs ; de promouvoir des suivis individualisés et des évaluations professionnelles ; de rechercher enfin les fonctions susceptibles d'être occupées par les membres des Corps, dans ou hors de l'administration de tutelle, et de sélectionner les candidats.

Afin de répondre à ces préoccupations, une instance de concertation a été créée il y a quelques années au sein du Corps des Ponts, sous l'appellation de **Directoire**. Elle rassemble le vice-président du Conseil Général, le directeur du Personnel et des Services, le directeur de l'École et le président de l'AIPC, membres historiquement fondateurs, ainsi que le président du conseil d'administration de l'École par ailleurs président d'un groupe privé, les deux vice-président de l'AIPC, tous deux à la tête d'établissements publics, enfin le président de la 1<sup>o</sup> section du Conseil Général chargée des questions d'administration et de gestion des personnels. Les principales institutions concernées par la gestion des IPC y sont donc représentées. Le Directoire se réunit une fois par mois pour échanger des

informations sur la gestion du Corps, sur la valorisation de ses compétences et sur la modernisation de l'action publique.

Cette organisation résulte d'un compromis entre une gestion qui serait placée sous la tutelle exclusive de la direction du personnel et des services, ou à l'inverse, complètement autonomisée par rapport à cette dernière. N'ayant pas de statut officiel, elle présente les avantages et les inconvénients d'une telle situation. Avantages d'un fonctionnement souple où toutes les opinions peuvent s'exprimer sans exclusive, inconvénients de ne pas peser d'un poids institutionnel reconnu, ni au niveau du Corps, ni au niveau du ministère de l'Équipement.

Elle constitue la clef de voûte d'un système appuyé sur quatre piliers, l'AIPC, le CGPC, la DPS, et l'ENPC, dont la coopération est la condition nécessaire d'une gestion unitaire du Corps dans l'expression de sa diversité.

#### *DES MOYENS :*

Les moyens doivent être mis en regard des actions à conduire et celles-ci ont été définies précédemment. On les rappelle de façon succincte :

#### **Au niveau individuel :**

1. Suivi personnalisé des jeunes IPC durant la période qui va de l'entrée à l'École à la fin du premier poste.
2. Suivi personnalisé des IPC engagés dans des fonctions de recherche et d'études, et valorisation de leur travaux.
3. Validation de bilans et de projets professionnels pour les IPC engagés notamment dans des fonctions de management, aux époques charnières de leur carrière.
4. Appui au développement des activités d'expertise des IPC ayant acquis une expérience prouvée dans certains secteurs de spécialité.

#### **Au niveau collectif :**

5. Animation des carrières des IPC au sein des grands groupes institutionnels où ils exercent (administrations de l'État responsables de l'aménagement, administrations économiques et internationales, collectivités territoriales, entreprises et établissements publics ou privés).
6. Valorisation de la haute fonction publique et représentation syndicale vis-à-vis des autorités administratives et politiques.
7. Animation de groupes de réflexion sur les sujets d'intérêt public.
8. Promotion de l'image des IPC, de leurs idées et de leur savoir faire.

Dans ce qui suit on désignera par ChM DPS le chargé de mission pour le Corps des Ponts auprès de la DPS, SG AIPC, le secrétaire général de l'AIPC, DAS AIPC le délégué à l'action syndicale de l'AIPC.

*Action 1* : La population concernée s'élève à 200 personnes et justifie l'installation d'un permanent à temps plein, dont les actions relèvent des objectifs rappelés en pages 25, 26. Un tel emploi a existé naguère à l'ENPC, pour les seuls ingénieurs élèves, et on comprend mal les raisons de sa suppression.

*Action 2* : La population est d'un effectif comparable, les objectifs généraux semblables et rappelés en page 26. La proposition faite est identique à la précédente, le permanent pouvant être par exemple rattaché au CGPC. Elle était déjà énoncée dans un document sur la stratégie du Corps datant de 1986, mais restée sans suite.

En attendant, les actions 1 et 2 font l'objet d'un "suivi" par le SG AIPC et de DAS AIPC (organisation d'une journée annuelle "Jeunes IPC" depuis 1992, lancement d'une journée "IPC et Expertise" en 1996).

*Action 3* : Elle est actuellement conduite par le SG AIPC, par ailleurs en charge des questions d'essaimage dans les entreprises, en relation avec des professionnels du recrutement exerçant dans des cabinets spécialisés. Elle s'adresse à des camarades volontaires et s'inscrit dans le cadre d'une gestion de compétences et de viviers.

*Action 4* : Elle est complexe et s'inscrit soit dans la promotion des "outils" déjà existants au sein du ministère de l'Équipement (CGPC, centres de recherche et d'études...) soit dans le développement d'actions "commerciales" nouvelles au travers d'institutions ad hoc telles par exemple les associations AKROPOLIS, qui regroupe un certain nombre d'IPC, et ISTEED pour les pays en voie de développement, qui mobilise au coup par coup les expertises d'IPC. Cette action pourrait être développée plus systématiquement avec les moyens actuels.

*Action 5* : Mobilité professionnelle. Les quatre domaines cités se répartissent de façon naturelle en deux groupes :

- Les administrations de l'État responsables de l'aménagement (1) ; les collectivités territoriales (2).
- Les administrations économiques et internationales (3) ; les entreprises et établissements publics ou privés (4).

Chacun de ces deux groupes – si ce n'est chacun de ces quatre domaines - pourrait mobiliser à lui seul un IPC à temps plein. Or, s'il y a bien aujourd'hui deux IPC qui les supervisent, ils ne peuvent le faire ni à plein temps, exerçant d'autres tâches de façon permanente ou temporaire, ni de façon réellement professionnelle en effectuant une prospection systématique des emplois et en sélectionnant les meilleurs candidats.

Ainsi, alors que les domaines (1) et (4) sont pris en charge respectivement par le ChM DPS et le SG AIPC, les domaines (2) et (3) ne font pas l'objet d'une action "au fond", les camarades précités apportant leur appui selon les circonstances. L'installation d'un permanent supplémentaire se justifierait, accompagnée d'une réorganisation de la nature et de la répartition actuelle des activités.

Pour l'instant, une animation des activités des IPC engagés dans ces quatre domaines est assuré, en liaison avec le ChM DPS, par le SG AIPC et le DAS AIPC, qui coordonnent les travaux :

- de quatre groupes de réflexion correspondant aux quatre domaines en cause et animés par quatre IPC y exerçant leurs activités.



- d'un groupe de réflexion horizontal "mobilité et déontologie" en relation avec le G 16 cité plus haut.

*Actions 6 et 7* : Elles sont très liées puisque le rôle syndical de l'AIPC conduit l'association à s'exprimer officiellement sur les questions d'intérêt public se rapportant notamment à la réforme de l'Etat et, plus largement, à celle de l'action publique.

Aujourd'hui le DAS AIPC prend en charge l'action 6 et partage avec le SG AIPC la coordination des actions 7 qui mobilisent, en sus, un animateur pour chacun des groupes de travail. Dans le cadre du projet de fusion des Corps, l'action 6 va prendre une extension nouvelle due à la nécessité d'harmoniser des cultures et des modes de gestion très différents entre Corps fusionnés.

*Action 8* : Elle est menée par l'ensemble de l'équipe de l'AIPC, en association avec les animateurs des groupes de réflexion. Elle s'appuie sur les moyens de presse interne (revue PCM, lettres d'information), sur la réalisation d'événements (rencontres débats) ou sur les médias grand public (journalistes) notamment à travers le G16.

Au total, ce sont donc six emplois permanents d'IPC qui pourraient être affectés à la gestion du Corps (le CHM DPS, le SG AIPC, le DAS AIPC, le permanent action 1, le permanent action 2, et un permanent supplémentaire pour l'action 5 dont le portefeuille reste à déterminer). Selon les effectifs en activité, cela représente environ un permanent pour 250 IPC, ratio que l'on trouve chez les "petits" Corps gérés de manière active (Mines, Inspection des Finances), et compte non tenu du projet de fusion des Corps qui devrait faire passer les effectifs de 1400 à 2000 environ. Chez d'autres Corps (GREF, Télécom) comparables à celui des Ponts par leurs effectifs, ont été mis en place des systèmes de gestion à caractère "global", rattachés comme on l'a vu à leurs conseil généraux et mobilisant également des moyens spécifiques.

Pour le Corps des Ponts, et en l'absence de telles dispositions, il y a la "holding" Directoire dont le succès est conditionné par une coopération étroite entre ses quatre composantes déjà nommées, AIPC, CGPC, DPS, ENPC. Dans cette configuration, le statut syndical de l'AIPC peut poser problème car il y a une forte contradiction entre l'appartenance de l'AIPC au Directoire, synonyme de participation à une action concertée avec la DPS et le CGPC, et son statut de syndicat, synonyme de mobilisation en vue d'actions revendicatives. S'il est vrai que toute organisation doit vivre avec ses ambiguïtés, encore faudrait-il que l'action syndicale menée avec persévérance par l'AIPC depuis plusieurs années, sur un mode plus participatif que contestataire vis-à-vis de l'administration, voie enfin aboutir ses projets. Dans le cas contraire, l'AIPC risquerait de voir mise en cause à terme sa représentativité syndicale majoritaire dans le ministère.

Six permanents a-t-on dit plus haut, alors qu'il n'y en a aujourd'hui que trois, le ChM DPS, le SG AIPC et le DAS AIPC. Doubler ! Est-ce bien raisonnable ? Mais est-il bien raisonnable d'assister à la lente et progressive dilution de ce que furent la culture et « l'esprit » d'un Corps qui demeure prestigieux, et dont le potentiel demeure immense, mais qui, faute d'actions d'encadrement et de suivi persévérantes voit ses éléments se disperser progressivement en perdant leurs références et leur ciment collectifs ? Un Corps

ne peut se réduire à un « club » d'auto-promotion de ses membres, fut-il constitué de personnes talentueuses et de bonnes compagnie !

Car il s'agit bien de mener des actions persévérantes sans lesquelles on ne peut rien bâtir de durable dans le domaine d'une gestion des ressources humaines qui fait des actions de valorisation individuelle sa première priorité. Il s'agit donc d'actions prises en charge à titre personnel par des **permanents** qui relaient les réflexions et orientations issues des institutions de pilotage du Corps et tracent les sillons de fond à travers lesquels puisse se fortifier une gestion du Corps qui réponde aux objectifs évoqués plus haut. Des permanents qui allient l'intelligence du cœur à celle de la raison et qui soient animés d'une passion d'autant plus nécessaire qu'ils n'ont de pouvoirs que celui du dialogue et de talents que ceux de la conviction.

Mais on pourrait essayer aussi de mieux mobiliser nos ressources disponibles, par exemple au ministère de l'Équipement. Alors rêvons ! Rêvons que l'énergie et le temps dépensés à rédiger ces rapports de notation annuelle qui plongent le lecteur dans des abîmes de péréquations, courbes de Gauss et autres interquartiles, et qui laissent les jeunes IPC dubitatifs et songeurs quant à la manière d'apprécier leur action, rêvons que cette énergie et ce temps soient consacrés à l'exercice d'un "compagnonnage" entre nos ingénieurs généraux et leurs jeunes camarades à travers une relation qui ne se résume pas au formalisme d'un entretien annuel. Ceci pourrait notamment se faire :

- En associant de jeunes IPC à certaines des missions d'expertise effectués par le CGPC avec ses moyens propres ou en association avec d'autres inspections. Cela permettrait aux jeunes d'être confronté assez tôt aux enjeux de portée générale qui conditionnent l'évolution de nos grands métiers, de les ouvrir à la connaissance et aux pratiques d'autres institutions qu'ils connaissent mal, d'élargir ainsi leur champ d'horizon et de les "qualifier" en leur fournissant un bagage valorisant en d'autres circonstances. Toutes les parties auraient sans doute à y gagner.

- En exerçant un parrainage et un tutorat envers les jeunes IPC, leur apportant conseils et appuis dans leurs évaluations et orientations professionnelles par l'utilisation de méthodes relevant du "conseil en carrière" et de l'outplacement bien connues sur le marché. Ces méthodes sont transférables dans l'administration et des expériences pilotes pourraient être menées dans ce domaine.

Ceci n'est qu'un exemple, mais il montre qu'avec les moyens existants on pourrait faire beaucoup mieux si l'on avait la volonté de s'investir dans une action de fond. Il montre comment on peut essayer de passer de la gestion impersonnelle de règles à un engagement authentiquement humain et valorisant. S'il en coûte, parfois, de changer les pratiques administratives, combien coûte-il de ne pas en changer ?

*Mais changer, n'est ce pas une nécessité pour rester soi-même dans un monde qui change ? Alors, au moment où ce témoignage s'achève, souhaitons au Corps d'être le moteur des changements qui le porteront vers de nouvelles escales, de nouveaux ports, où chacun trouvera la voie de son accomplissement et où tous valoriseront leur solidarité dans une communauté de destins au service du pays.*