



● ASSOCIATION
des Ingénieurs des Ponts et Chaussées

Le manifeste

L'Association des Ingénieurs des Ponts et Chaussées entend ici même livrer ses convictions sur les valeurs qui peuvent cimenter le destin collectif de ses membres dans le monde d'aujourd'hui.

28
juin
07

Association des Ingénieurs des Ponts et Chaussées

L'avenir du corps des ponts s'écrit tous les jours

Ce n'est pas d'hier que les grands corps de l'Etat ont été conduits à s'interroger sur leur avenir, et plus fondamentalement sur leur vocation. La création, à l'initiative de l'AIPC, du Groupe des associations de la haute fonction publique (G 16) a répondu à cette ambition. Le corps des ponts, en ce qui le concerne, s'est livré à cet exercice à toutes les grandes étapes de son parcours.

■ Un environnement professionnel en profond bouleversement

Le champ professionnel du corps des ponts et chaussées a connu en un quart de siècle le triple bouleversement de deux vagues de décentralisation, du transfert au secteur concurrentiel de la gestion et du financement de la plupart des services publics traitant des réseaux et de l'environnement, et de la montée en puissance dans ses fonctions régulatrices et réglementaires de l'Union européenne. Par voie de conséquence l'Etat, premier employeur des ingénieurs des ponts, a vu ses compétences et son périmètre réduits.

Cette redistribution des cartes fragilise jusqu'au modèle français de corps d'Etat. En affirmant que tout corps dont l'accès est soumis à l'obtention d'un diplôme français doit être ouvert aux ressortissants communautaires titulaires d'un diplôme équivalent, l'arrêt Burbaud (arrêt CJCE du 9 septembre 2003) ouvre les portes des corps français aux diplômés européens. Si ses effets sur le terrain ne se sont pas encore vraiment fait sentir, il est certain que ce sera le cas à terme. De même, le concept de cadre d'emploi, adopté en France pour la gestion de l'encadrement supérieur de l'Etat et des collectivités territoriales, mais d'usage plus systématique dans la culture anglo-saxonne, se trouve en concurrence avivée avec notre modèle de corps de carrière.

Dans ces conditions, le corps des ponts et chaussées, qui compte les deux tiers de ses membres actifs dans l'appareil d'Etat, établissements publics compris, contre un tiers seulement, dans le secteur concurrentiel (en entreprise, en collectivité territoriale ou à l'international), va devoir mieux investir ces champs d'activité.

Les réformes administratives conduites dernièrement par l'Etat, telles que la fusion au sein du corps des ponts et chaussées de quatre corps supérieurs de l'Equipement et le regroupement des services, tant au niveau central (création du secrétariat général du ministère de l'équipement et d'un organigramme resserré) que déconcentré (création de la DRDE, de la direction interdépartementale des routes – DIR, des pôles de compétence), et tout dernièrement la fédération, au sein du grand ministère de l'écologie, du développement et de l'aménagement durables, des services protecteurs et aménageurs, contribuent ainsi à façonner un nouvel environnement pour l'exercice du cœur de métier des ingénieurs des ponts.

■ Une tradition de réflexion sur les valeurs fondatrices du corps

Le corps des ponts et chaussées a conduit par le passé, à plusieurs reprises, une réflexion sur son essence et son avenir.

- Ce fut le cas en 1963, lors des Journées Prospective organisées par le PCM, qui débouchèrent en 1966 sur la création du ministère de l'Equipement par Edgard Pisani - à la suite d'un travail de lobbying animé jusqu'à l'Elysée et chez le Premier ministre par Georges Pébereau, élu président du PCM, en s'appuyant sur des personnalités comme François Bloch-Lainé, Pierre Massé et Paul Delouvrier.
- Ce fut encore le cas en 1990 puis en 1995 du *Projet de corps* (Jean Poulit, 15 juin 1995), qui concluait sur l'énoncé suivant de sa stratégie :

« Jouer un rôle moteur et dirigeant dans la recherche, la réflexion et l'action appliquées aux domaines de l'aménagement, de l'environnement et des systèmes de transport de personnes, de biens et d'informations, aussi bien dans les secteurs public, que parapublic et privé, aux plans national et international ; gérer le potentiel humain du corps selon des principes fondés sur le dynamisme, l'ouverture, la mobilité, la déontologie au sein des secteurs public, parapublic et privé en conjuguant les deux grandes filières technique et managériale ».

→ En 1999, le testament spirituel de l'animateur de l'AIPC, François Bosqui (Le corps des ponts, avril 1999), concluait ainsi : « Changer, n'est-ce pas une nécessité pour rester soi-même dans un monde qui change ? »

C'est fort de cette tradition de présence sur les chantiers institutionnels que le président de l'AIPC a pu, le jour même de son entrée en fonctions, le 16 mai 2007, s'adresser au Président de la République pour l'assurer de la volonté des ingénieurs des ponts d'apporter sans réserve leur concours à la réforme de l'action publique qu'il aura décidée.

■ La démarche engagée en 2006 : faire vivre une communauté professionnelle dans un univers concurrentiel

Prenant acte des réformes récentes, des rapports officiels et des décisions gouvernementales, l'AIPC s'est engagée en 2006 dans une démarche de réflexion sur l'avenir du corps des ponts.

L'Association a ainsi ouvert un forum sur le web, organisé des rencontres avec des acteurs et observateurs clés de la vie économique et politique, et réuni le 4 décembre 2006 ses adhérents pour une discussion ouverte à partir de scénarios prospectifs. Cette réunion a confirmé :

- l'attachement des ingénieurs des ponts aux valeurs fondatrices du corps, et notamment à sa *connexité*, c'est à dire à la solidarité active de ses membres ;
- leur refus de la crispation sur le *statu quo* ;
- leur volonté de servir la *communauté nationale et européenne*, et non seulement l'Etat, quelque essentiel que soit celui-ci en sa qualité d'employeur initial et de garant des valeurs fondatrices de la nation ;
- l'importance des questions de la *disponibilité opérationnelle et de la formation initiale*.

Une société en attente vis-à-vis de l'Etat

Les Français manifestent collectivement une attente nullement démentie envers l'Etat, conçu selon son acception extensive de l'ensemble des services publics et de protection sociale. Ils en attendent à la fois qu'il leur donne une vision de leur destin, qu'il leur procure sécurité et assistance et qu'il leur fournisse les moyens politiques, techniques et financiers de leur propre développement.

■ En attente d'un nouveau rêve

Peu connu du grand public, le corps des ponts, comme tous les grands corps, doit s'employer à contribuer à combattre la coupure des élites de leurs concitoyens, dont ils sont jugés responsables.

Si la fonction d'opérateur reste une composante importante de l'action de l'Etat, et singulièrement de ses établissements publics, tant dans la production d'infrastructures que de biens et de savoirs, s'il y a aujourd'hui comme hier en son sein des *métiers du faire*, le développement à son initiative de fonctions régulatrices paraît de nature à offrir au corps des ponts l'opportunité d'un investissement dans des fonctions de contrôle, de recherche et de communication scientifique.

Mais ce qui définit le corps, ce n'est pas le métier mais un rêve commun. Après la reconstruction, l'aménagement du territoire et les métropoles régionales d'équilibre, la maison individuelle, le TGV, plus récemment la société de l'information, aujourd'hui le rêve d'une société apaisée et d'un accès de tous au service public, notre société ne dément pas son besoin de rêve dans le champ professionnel des ingénieurs des ponts et chaussées. Porteur d'une utilité sociale tangible, convaincu que l'intérêt général peut faire rêver aujourd'hui comme hier, le corps des ponts doit s'employer à le reconstruire sur des fondements nouveaux. Ses plus jeunes membres sont appelés en la matière à un devoir de créativité. La fibre technique de l'ingénieur devra y vibrer, dans un monde où la création doit affirmer sa valeur face à la gestion. Les instances de coordination interministérielle, dans lesquelles les ingénieurs des ponts sont appelés à exercer, à Paris comme sur le terrain, sont un lieu privilégié d'encadrement de cette dynamique.

■ En recherche d'harmonie

La montée des problématiques sécuritaires dans des champs aussi variés que l'écologie, la santé publique, ou encore les transports et les télécommunications, qui a motivé la création aux marges de l'administration traditionnelle d'agences spécialisées, révèle un besoin croissant d'experts au service des pouvoirs publics. C'est en ce sens que le rapport de Silguy (*Moderniser l'Etat : l'encadrement supérieur*, rapport au ministre de la fonction publique, de la réforme de l'Etat et de l'aménagement du territoire, décembre 2003) a estimé que « la gestion de la complexité tend à privilégier le recrutement de cadres supérieurs bénéficiant d'une culture scientifique ».

Les ingénieurs des ponts et chaussées ont la capacité à aider à ce renforcement du potentiel d'expertise de la puissance publique. Leur expérience de la gestion à froid du risque est un atout en ce sens. De même le réseau scientifique et technique (RST) développé historiquement par le ministère de l'équipement peut devenir une référence partagée entre l'Etat et les collectivités territoriales confrontées à des enjeux majeurs d'expertise technique et de normalisation.

■ En attente d'infrastructures du développement

Les Français entendent rester maîtres de leurs initiatives. Ils attendent de fait des pouvoirs publics qu'ils leur en donnent les outils, les *infrastructures* pourrait-on dire – en ce sens qu'elles sont à la disposition de l'utilisateur et ne préjugent pas de l'usage qu'il voudra librement en faire – de leur développement.

Portés par tradition professionnelle à opérer à ce niveau, les ingénieurs des ponts et chaussées sont bien placés pour répondre à cette demande sociale. Ce besoin inassouvi d'outils de développement, et la réputation internationale acquise par les ingénieurs des ponts dans des domaines tels que les transports, peuvent les conduire à intervenir aux côtés des opérateurs publics comme au sein des institutions internationales spécialisées.

Des politiques publiques à repenser

La prise en charge croissante de la gestion des politiques publiques par des acteurs locaux ou privés, la nouvelle équation budgétaire ainsi posée au pays, et la réduction nécessaire de la dette publique, conduisent aujourd'hui à les repenser en profondeur.

■ La réussite de la décentralisation

Un premier paramètre incontournable de l'environnement professionnel des ingénieurs des ponts est le transfert massif de compétences de l'Etat vers les collectivités territoriales opéré en France depuis un quart de siècle. Le rôle tutélaire de l'Etat central tend à revenir à la collectivité. Celle-ci

est ainsi appelée à assumer de nouvelles responsabilités, y compris dans la gestion des risques et de l'immédiateté. Elle a besoin à cette fin de cadres de haut niveau, capables de gérer la complexité.

■ L'articulation public privé dans la gestion du service

La gestion par des entreprises privées de services essentiels est de tradition dans plusieurs secteurs. L'Etat lui-même s'est employé au fil des ans à organiser les activités commerciales dont il était l'inspirateur dans le cadre de sociétés nationales ou d'établissements publics, dont plusieurs sont désormais gouvernés par un statut et des capitaux privés. Afin de faciliter ce mouvement d'autonomisation de certaines activités phares du service public, le droit a évolué, jusqu'à l'ordonnance du 17 juin 2004 sur les contrats de partenariat qui permet à la puissance publique, moyennant juste rémunération, de confier à un opérateur privé la conception, la construction et l'exploitation d'un service ou d'une infrastructure quelle qu'en soit la rentabilité commerciale. Il est maintenant clair pour nos concitoyens que le service public peut parfaitement être rendu par un opérateur de statut privé.

En cas d'externalisation à des opérateurs publics ou privés, les activités de services publics essentiels doivent continuer à s'organiser sous le contrôle effectif des pouvoirs publics, au moyen de contrats ou licences. Dans ce cas, d'une part le maître d'ouvrage public ou le délégant a besoin de personnels qualifiés, maîtrisant la technique du service externalisé, d'autre part il est utile que l'opérateur dispose de personnels formés au service public.

■ La maîtrise de la gestion publique

Cette évolution a toutefois un impact sur les finances publiques, dans la mesure où ce transfert de tâche, qui crée pour la collectivité publique l'équivalent d'engagements de long terme, contourne apparemment la règle de l'annualité budgétaire : les générations présentes investissent, mais créent *ipso facto* des charges pour les générations futures. Fortement sollicitées en vertu de processus à forte hystérésis alimentés par la demande sociale, les finances publiques doivent veiller à leur équilibre pérenne. Les tensions observées en France comme chez ses voisins montrent que l'enjeu reste majeur.

La culture du projet et le sens du long terme qui inspirent les ingénieurs des ponts dans leurs métiers traditionnels trouvent ici, dans la modernisation de la gestion publique et la mise en œuvre de la loi organique des lois de finances (LOLF), sous réserve qu'elle soit mise en œuvre par les administrations centrales dans le même esprit de responsabilisation des services d'exécution que celui qui prévaut dans sa présentation au Parlement, un champ d'application nouveau. Il s'agit d'un enjeu majeur de réforme de l'Etat.

La petite musique des ingénieurs des ponts

Dans une économie de plus en plus ouverte, il n'y a plus de profil type qui donnerait automatiquement accès à certaines responsabilités. Les ingénieurs des ponts et chaussées en sont parfaitement conscients.

Mais en deçà du *curriculum vitae* de ses membres, le corps des ponts est aussi un ensemble humain soudé par des valeurs partagées et qui fait entendre sa petite musique dans le concert économique. Culture du résultat et recherche d'efficacité : il s'efforce, là où sont placés ses membres, de mettre en symbiose ces valeurs essentielles.

■ L'esprit de réseau, moteur de l'économie

Volontiers présentés comme une élite fermée, les grands corps de l'Etat, et singulièrement le corps des ponts et chaussées, participent en fait de la dynamique des réseaux qui sont le moteur de l'économie moderne.

De tous temps, les corps de métiers ont eu le désir de se regrouper par affinités pour donner à leurs affaires une plus grande efficacité. Des compagnons de l'antiquité romaine aux communautés virtuelles sur le web, pôles de compétitivité et autres districts industriels, en passant par la commune et les corporations qui firent la richesse du Moyen-Âge, l'organisation en corps permet des échanges très riches au sein d'une même profession.

Formés à l'école de l'Etat dont ils restent collectivement les serviteurs loyaux, les ingénieurs des ponts entendent mettre en valeur cette incontestable richesse culturelle. L'esprit de corps qui les anime, la connexité entre leurs membres, les liens tissés entre eux par-delà les barrières du statut de leur employeur participent clairement de la performance de la maison France où collectivité publique et entreprise coopèrent au service de la nation toute entière.

■ La culture du projet

La culture du projet est une autre grande richesse des ingénieurs des ponts. Par formation et pas affinité, ils embrassent la carrière pour réaliser et exploiter des projets complexes comme ceux qui marient l'homme, le territoire et la technique. Les ingénieurs des ponts sont avant tout concrets. Dans un monde de plus en plus marqué par le formalisme juridique, leur approche d'ingénieur peut aider à innover au-delà des schémas établis.

■ L'approche terrain

L'approche terrain est une troisième fibre de l'ingénieur des ponts. Traditionnellement implanté sur l'ensemble du territoire national, le corps s'est fortement recentré dernièrement sur la capitale, au point que ses ressortissants sont désormais plus nombreux dans les services centraux de l'Etat que dans ses services déconcentrés. Mais ils n'ont fait en l'espèce que suivre l'évolution du terrain, lequel s'est déplacé à l'étranger, et notamment à Bruxelles, dans des agences spécialisées, et bien entendu vers d'autres horizons professionnels, que le corps explore à présent. Le terrain n'est plus seulement sur les chantiers : la conduite de projets de management, de mise en réseau ou de développement durable peut en offrir tout autant les valeurs. Intelligence politique et métier technique sont plus que jamais les sésames des responsabilités professionnelles auxquelles sont appelés les ingénieurs des ponts. L'approche terrain, elle, n'est pas morte.

Au niveau local, le service des collectivités territoriales offre désormais les opportunités d'exercice concret des compétences décentralisées. Les ingénieurs des ponts y sont très attendus. Les établissements publics de l'Etat sont également pour certains d'entre eux des lieux d'exercice de ces métiers de terrain essentiels.

Il est important que cette culture du terrain acquise en début de carrière continue à marquer les ingénieurs des ponts, quand bien même les grandes filières professionnelles, notamment les institutions internationales, tendent à sous-estimer l'expérience acquise antérieurement.

■ Le management de la complexité

La gestion de politiques d'aménagement sur le territoire des hommes est une affaire complexe, qui demande une approche managériale singulièrement fine.

L'opportunité donnée aux ingénieurs des ponts et chaussées, dès leur début de carrière, de se mesurer à des problématiques complexes, leur donne très rapidement une capacité reconnue à les appréhender par la suite. Par le contact et la négociation avec des acteurs très divers, ils apprennent dans la gestion de leurs projets le sens du partenariat qui est devenu une valeur incontournable de nos économies postindustrielles.

Dans la gestion de politiques publiques soumises à la tension entre d'évidents besoins d'investissement, des réticences contradictoires devant les mutations sociales, et l'impératif de maîtrise de la dette et des finances publiques, cette culture de la complexité est un atout précieux.

■ L'adaptabilité

Peu de corps ont connu, avec la même ampleur que le corps des ponts et chaussées, le bouleversement des compétences de leur employeur historique, des modes de financement de leurs projets, et de l'acceptation sociale de leur œuvre.

Les ingénieurs des ponts ont fait collectivement la preuve de leur adaptabilité à un monde en mutation. En l'espace des quarante années écoulées depuis la création du ministère Pisani, ils ont ainsi renforcé leur implantation en entreprise (à 26 %, soit + 9 %, rapporté à l'effectif total du corps) et en collectivité territoriale (à 5 %, soit + 4 %), et substitué à une implantation internationale fortement marquée par la coopération une présence dans les institutions européennes et internationales de 2 % de son effectif. Dans cet univers concurrentiel où le pedigree ne va pas de soi, leur présence est appréciée. Le passage dans une filière – notamment internationale – de camarades précurseurs qui s'y sont fait apprécier crédibilise, mieux que l'énoncé du diplôme, la candidature de jeunes camarades. C'est en ce sens qu'on observe une réelle solidarité de corps à l'œuvre dans le monde de l'emploi. Les ingénieurs des ponts prouvent ainsi qu'ils sont collectivement en mesure d'affronter les défis de la mondialisation des élites.

Des voies de progrès à explorer

Dans une période-clé en termes d'évolution institutionnelle, les ingénieurs des ponts et chaussées considèrent qu'ils se doivent d'être force de proposition pour garantir la qualité de leur service, dès leur fonction initiale et leurs premières prises de responsabilité dans le secteur public et jusque dans le large éventail de leurs métiers, de se mobiliser auprès des autorités publiques pour mettre en œuvre les réformes décidées en cohérence avec leur constat et leur démarche, et de travailler à faire avancer des dossiers majeurs comme la fédération au sein du ministère de l'écologie, du développement et de l'aménagement durables des services de l'Etat en charge de l'équipement et de l'environnement et le regroupement de dix grandes Ecoles d'ingénieurs au sein de ParisTech.

■ L'attractivité du corps des ponts et chaussées

Demeurer attractif pour les meilleurs éléments d'une classe d'âge afin de maintenir la dynamique créatrice des politiques publiques est un enjeu pour le corps des ponts comme pour tout grand corps.

Dans ce cadre, on ne peut que s'inquiéter de la dégradation récente de la cote du corps des ponts à la sortie de l'Ecole Polytechnique. Un effort d'explication et d'accueil des jeunes promotions par leurs anciens et leur employeur s'impose à l'évidence. Sans revenir sur le choix du corps selon le classement qui offre, dans la tradition républicaine, une garantie de neutralité des élites, l'accès au corps devrait être précédé, notamment pour les jeunes issus de l'Ecole Polytechnique, d'un dialogue franc avec ses plus hautes autorités, afin d'y intégrer autant que possible des personnalités vraiment convaincues. Ce nonobstant, l'Etat employeur – qui traditionnellement accorde plus volontiers sa confiance à ses jeunes cadres que le secteur privé – devra repenser sa politique de gestion des débuts de carrière afin de valoriser l'exceptionnel potentiel créatif de ses jeunes cadres au contact du terrain, fût-ce en dehors de son appareil.

La contribution des membres du corps, comme de son outil de formation, à l'activité de recherche et développement, est un signal fort de l'attractivité du corps. Ainsi, le projet de plate-forme fédératrice d'enseignement supérieur et de recherche porté par ParisTech, dorénavant érigé en

Etablissement Public de Coopération Scientifique doit-il être soutenu sans réserve. De même, l'appartenance de l'Ecole des ponts à l'Ecole d'économie de Paris est un événement majeur qui mérite d'être souligné. Les jeunes promotions ont vocation à s'y investir plus massivement.

■ Le service de la collectivité

Les ingénieurs des ponts et chaussées se considèrent avant tout comme serviteurs de la collectivité, dont les frontières sont désormais élargies aux frontières de l'Europe et dont l'appareil d'Etat n'est plus qu'une composante, fût-elle la plus éminente, parmi d'autres.

Ils estiment ainsi avoir vocation à servir tant dans les services de l'Etat que dans ceux des collectivités territoriales, dans les institutions supranationales – et notamment celles de l'Union européenne qui sont devenues le prolongement naturel des administrations centrales nationales –, dans les administrations publiques étrangères, dans les sociétés privées, en particulier les délégataires de compétences de gestion de services publics, et dans les entreprises innovantes qui inventent les produits et services de demain.

Ils souhaitent ainsi que le spectre d'emploi offert à leurs jeunes camarades reflète cette diversité-là.

S'agissant des opportunités de carrière en collectivités territoriales, réelles du fait des attentes des présidents d'exécutifs, ils estiment que leur attrait justifie qu'elles soient offertes dès le premier poste, dès lors que la jeune recrue y bénéficiera de l'encadrement d'un véritable patron. L'Etat pourrait ainsi entrer dans une relation constructive avec les collectivités territoriales, en leur confiant plus généreusement ses jeunes cadres dont certains pourraient ensuite, nantis d'une réelle expérience de terrain, lui revenir sur des postes stratégiques.

S'agissant des postes dans les institutions communautaires et internationales, ils souhaitent que la démarche de ceux des leurs qui souhaitent y faire carrière soit encouragée par leur administration d'origine et que leur retour éventuel soit convenablement assuré. Il serait intéressant à ce propos de s'inspirer du concept britannique de référent, correspondant informel au sein de l'administration nationale du fonctionnaire détaché dans les institutions communautaires ou internationales.

S'agissant des postes dans des administrations publiques étrangères, les facilités offertes par les programmes de coopération devraient être plus systématiquement exploitées.

Cet éclectisme de plus en plus tangible des parcours professionnels doit être encouragé par la mise en place d'une structure d'appui aux ingénieurs essaimés, dont le principe a déjà fait l'objet dans l'histoire récente de multiples travaux (directoire, groupe quadripartite, etc.). A cet égard, la réflexion doit se poursuivre quant à la structure d'orientation et de gestion des carrières des ingénieurs des ponts la plus appropriée dans un avenir proche.

Dans la mesure où leur formation est payée par l'Etat, ils reconnaissent comme légitime la volonté de celui-ci de s'assurer d'un certain retour sur l'investissement consenti. Mais ils estiment sain, dans son intérêt comme dans celui de la nation toute entière, qu'une certaine souplesse soit laissée aux parcours en début de carrière. Il est clair en effet que l'Université se reconnaît une vocation à former des jeunes cadres pour l'ensemble de l'économie et qu'une école comme Polytechnique, quoique financée par le ministère de la défense, voit essaimer ses diplômés dans un spectre professionnel infiniment plus vaste que les seuls besoins de l'état-major et de l'armement. Il ne serait donc pas choquant que l'Etat, bailleur de fonds de l'appareil de formation des ingénieurs du corps, accepte qu'un certain nombre d'entre eux quittent prématurément son service (fût-ce pour y revenir ensuite, comme il vient d'être dit). *A contrario*, au cas où l'Etat se reconnaît employeur parmi d'autres des ingénieurs des ponts et chaussées, peut se poser légitimement la question d'une prise en charge financière de la formation ouverte à l'entreprise, par le biais d'une fondation *ad hoc*, voire aux élèves eux-mêmes.

■ Un corps ouvert

S'ils souhaitent pouvoir, plus encore que par le passé, passer au cours de leur carrière du service de l'Etat à d'autres formes de service, les ingénieurs des ponts conçoivent que la richesse de leur corps est aussi dans la possibilité offerte à d'autres profils de les rejoindre. Ils estiment ainsi que devraient être prudemment mais résolument jetées des passerelles avec d'autres corps d'Etat, avec les autres fonctions publiques (territoriale et hospitalière), et même avec les fonctions publiques étrangères. La question de passerelles à double sens avec le secteur privé, qui est substantiellement d'un autre ordre, leur paraît également pertinente. Ils considèrent que les institutions et entreprises s'enrichiront tout autant de l'essaimage de ceux d'entre eux qui y ont goût et compétence que de l'apport dans leurs métiers traditionnels de fortes personnalités issues d'horizons professionnels très différents. Ils sont prêts à contribuer sans réserve à cet enrichissement mutuel.

A rebours de la vieille politique des chasses gardées de la haute administration, la perméabilité relative des corps et plus largement des univers professionnels est, en termes de réforme de l'Etat une alternative plausible à la fusion des corps. Elle autorise le maintien de corps de taille modeste à gestion personnalisée, tout en accroissant la diversité des profils des cadres dirigeants.

Les réflexions institutionnelles récentes (rapports d'Yves-Thibault de Silguy et de Marcel Pochard), tout comme le mariage au sein du ministère de l'écologie, de développement et de l'aménagement durables de sensibilités portées historiquement par les corps des mines, des ponts et du génie rural, vont dans ce sens d'une plus grande osmose entre les filières d'excellence. S'agissant de la nomination aux emplois d'encadrement supérieur de l'Etat comme des entreprises, la pratique des emplois fonctionnels conduit, sans refonte du système de corps, à des solutions équivalentes.

■ La disponibilité opérationnelle des ingénieurs des ponts et chaussées

Dans une carrière appelée à des allers et retours plus fréquents entre le service de l'Etat et celui de l'entreprise, la question de la disponibilité opérationnelle de l'ingénieur des ponts et chaussées est devenue essentielle.

Il s'agit en fait de l'aptitude au changement sur un marché de l'emploi plus ouvert et compétitif. La disponibilité opérationnelle suppose ainsi une identification du produit IPC. Elle s'acquiert en premier lieu par la formation initiale puis par les premiers postes, traditionnellement offerts par l'Etat, qui ensemble constituent son référentiel de notoriété. Sachant que l'âge optimal de départ vers le secteur concurrentiel est dans la fourchette 30 à 35 ans – les collectivités territoriales acceptant des arrivées plus tardives –, ce début du cursus apparaît ainsi comme déterminant. La reconnaissance de valeurs fondatrices, une culture des comportements communs sont aussi des atouts à mieux expliciter.

Cet âge charnière des 30 – 35 ans pourrait être, dans la carrière, l'étape du discernement avec la possibilité pour ceux qui envisagent de poursuivre au service de la puissance publique de suivre une formation *ad hoc* (cf. § 5.5. *infra*) ou de pratiquer les métiers de l'audit et de l'expertise dans les structures d'inspection telles que le Conseil général des ponts et chaussées, et pour tous de bénéficier d'une évaluation par leurs anciens.

■ Une formation initiale et continue en osmose avec la pratique professionnelle

La formation dispensée aux ingénieurs élèves à l'Ecole nationale des ponts et chaussées a déjà profondément évolué dans ce sens d'une meilleure aptitude au changement. Elle n'en reste pas moins, la fragilité de sa cote à la sortie de l'Ecole Polytechnique le montrant à l'envi, au milieu du gué. Afin de produire des ingénieurs du corps opérationnels et aptes à accomplir les missions complexes auxquels ils sont appelés, la réforme de leur formation doit impérativement s'approfondir à court terme. Celle-ci peut être envisagée dans trois directions :

- Une plus grande technicité : plutôt que de vouloir donner à chacun un vernis généraliste – nécessairement incomplet – de la palette de disciplines dont il aura potentiellement à connaître, une formation par et à la recherche, dans un cadre académique ou en entreprise, sanctionnée ou non par un doctorat (option aujourd’hui ouverte, mais dans des conditions peu attractives) donnerait aux futurs managers de la complexité les outils *ad hoc* ;
- Une formation en osmose avec la pratique professionnelle : si sa qualité est unanimement reconnue, le Mastère d’action publique (MAP) suivi par une majorité d’ingénieurs élèves en fin de cursus ne parle guère aux jeunes polytechniciens et normaliens, dans la mesure où ils n’ont pas encore été confrontés sur le terrain aux enjeux et concepts étudiés. Le report de cet enseignement après quelques années de pratique professionnelle en optimiserait incontestablement l’impact. L’Ecole des ponts pourrait ainsi, à l’instar de l’Ecole de guerre pour l’accès aux grades supérieurs de l’armée, offrir aux ingénieurs en mutation vers des postes de management une période de césure consacrée à la capitalisation intellectuelle de leur expérience. Ce temps sabbatique, rémunéré par l’employeur, intéresserait notamment ceux qui s’interrogent sur la poursuite de leur carrière au service de la puissance publique. Il pourrait être conçu, dans un esprit de brassage culturel (confrontant ingénieurs et acteurs de la société civile), en s’appuyant sur les expériences de l’Institut des hautes études du développement et de l’aménagement des territoires en Europe (IHEDATE), du Collège des ingénieurs et du Centre supérieur de management (CSM) ;
- Une ouverture au management multiculturel tel qu’il est pratiqué en Europe et à l’international, dans le cadre d’une césure significative à l’étranger, couplée éventuellement à une activité de recherche et développement et pouvant déboucher sur un diplôme de niveau PhD ou doctorat.

La formation des ingénieurs des ponts n’en devra pas moins rester attentive à étayer leurs compétences dans les domaines du droit social, de l’international et de la vente notamment, et leur permettre une mise à niveau le moment venu dans les disciplines techniques auxquelles ils seront confrontés sur le terrain.

Conclusion

Créé par l'Etat pour répondre aux besoins de son administration et gérer son domaine, le corps des ponts et chaussées, en tant que communauté de personnalités de tous âges et d'expériences professionnelles éclectiques dans le secteur public comme en entreprise et à l'international, affirme ainsi sa volonté de se mettre collectivement au service de la nation toute entière.

Il estime profitable à tous la *connexité* de ses membres par-delà les frontières des statuts et positionnements professionnels. Pour lui, l'entraînement de la société doit être l'œuvre partagée des pouvoirs publics centraux et locaux et des entreprises, dans le cadre européen.

Les valeurs professionnelles dont il s'estime dépositaire : approche terrain, démarche de projet, gestion de la complexité, vision du long terme selon un objectif de développement durable, lui paraissent pertinentes dans une société en attente et en profonde mutation.

Il reconnaît la pertinence du mariage des cultures professionnelles pratiqué de plus en plus dans la haute administration, à l'instar des entreprises internationales, et se déclare prêt à vivre cette osmose croissante avec d'autres filières d'excellence professionnelle.

Organe fédérateur des ingénieurs des ponts, l'AIPC se veut ainsi le relais d'un corps ouvert, soucieux de rester au service de la Nation et de ses responsables élus et attaché au travail de terrain.



Association des Ingénieurs des Ponts et Chaussées
28, rue des Saint-Pères
75007 Paris
Tél. 01 44 58 24 85
www.ponts.org