



Observatoire des bonnes pratiques et des parcours professionnels

Document réalisé par Jacques Rousset,
ingénieur général honoraire,
membre du Conseil d'administration de l'UnIPEF.

JUIN 2015

SOMMAIRE

Avant-propos

- I. A l'écoute des IPEF
- II. Présentation de l'Observatoire
- III. Témoignages

1. Les IPEF au service de l'Etat et de ses Etablissements Publics

1.1 Les services territoriaux : DDTM/ DDT/DREAL

MARION BAZAILLE	directrice adjointe, DDT du Rhône.
ANNE-CECILE COTILLON	directrice adjointe, DDTM des Bouches-du-Rhône.
ISABELLE DOMERGUE	chef du service eau, environnement, forêt, DDT de l'Oise.
MARIE DUBOIS	chef du service sécurité sanitaire de l'alimentation, DDCSPP Ile-et-Vilaine.
JULIEN LABIT	directeur adjoint, DREAL Nord-Pas de Calais.
VERONIQUE LEHIDEUX	directrice adjointe, DREIA Ile-de-France.
CAROLINE LE POULTIER	directrice, DDT du Val-d'Oise.
CYRIL PORTALEZ	directeur régional adjoint, DREAL Midi- Pyrénées.

1.2 Réseaux scientifiques et techniques

STEPHANE COUDERT	directeur, direction territoriale Nord Picardie, CEREMA.
------------------	--

1.3 Administrations centrales et organismes spécialisés

CLAUDE AZAM	directeur, Bureau d'enquêtes sur les accidents de transport terrestre (BEA-TT), MEDDE.
GAËLLE BERTHAUD	directrice, Délégation régionale PACA et Corse, Agence de l'eau Rhône-Méditerranée-Corse.
ETIENNE DEREU	directeur de l'aménagement, Haropa-Ports de Paris.
PATRICK GANDIL	directeur général de l'aviation civile (DGAC), Paul Schwach, directeur, Direction du transport aérien, DTA-DGAC.
PIERRE GARROT	adjoint au chef de bureau innovation et propriété industrielle, DGE, Ministère de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique.
CHARLOTTE GOUNOT	adjointe au chef de bureau Afrique subsaharienne et Agence française de développement, Direction générale du trésor.
CATHERINE GOURLAY	chef de l'unité de coordination biocides, Agence nationale de la sécurité sanitaire (MAAF- ANSES).
JEAN-MARC LACAVE	président directeur général, Météo France.
FABIENNE MARGAIL	chef du département hinterland, Grand port maritime de Marseille.
ALDO MASSA	inspecteur général routes zone Est, DGITM, MEDDE.
JEAN-CHRISTOPHE NIEL	directeur général, Autorité de sûreté nucléaire (ASN).
MARC PAPINUTTI	directeur général, Voies navigables de France (VNF).
CHRISTOPHE SAINTILLAN	directeur, Direction des infrastructures de transport (DIT), DGITM, MEDDE.

2. Les IPEF au service des collectivités territoriales et de de leurs opérateurs

MARION ALFARO	directrice de l'aménagement, Communauté d'agglomération Versailles Grand Parc, <i>(depuis avril 2014, directrice de l'Agence Paris Seine, Haropa-Port de Paris)</i> .
TRISTAN BARRES	directeur de cabinet de l'adjoint au Maire de Paris chargé du logement, Ville de Paris, <i>(depuis avril 2014, conseiller en charge du pôle Logement, Cabinet de la Ministre, MLETR)</i> .
THIERRY COQUIL	directeur général des services, Région Provence-Alpes-Côte d'Azur.
FRANÇOIS CORNIER	directeur des transports, Conseil régional de Picardie.
PHILIPPE DHENEIN	directeur général adjoint des services, Région Rhône-Alpes, <i>(depuis juin 2014, coordinateur de la MIGT 6 Lyon, CGEDD)</i> .
BENJAMIN GREBOT	directeur des dynamiques urbaines, Brest Métropole, <i>(depuis mars 2015, directeur de l'ADEUPa, Agence d'urbanisme du pays de Brest)</i> .
DOMINIQUE HUCHER	directeur général, SEM PariSeine et directeur du projet de rénovation des Halles.
GUY KAUFFMANN	directeur général des services départementaux, Conseil départemental du Val d'Oise.
BENOIT ROCHET	directeur général adjoint en charge du pôle technique, Conseil départemental de Vendée.

3. Les IPEF au service d'autres structures, privées, associatives, internationales

ETIENNE BOUVIER	coordonnateur du projet de soutien rapide aux autorités et services sociaux des zones post-conflit, Lux-Développement.
PIERRE FIGUERAS	directeur général délégué, Projenor.
ALAIN OFCARD	directeur de la maîtrise d'ouvrage, Logirem.

4. Réflexions sur les défis et les enjeux du corps

CECILE AVEZARD	ex-directrice générale des services, Communauté d'agglomération de Valence.
JEAN-CLAUDE GAILLOT	président du directoire, SEM Energies POSITIF.
ROMAIN GIRARD	responsable du département collectivités territoriales, Société Progress.
CHRISTIAN JAMET	ingénieur général, coordonnateur MIGT 8 (outre-mer), CGEDD.
RAPHAËLE KOROTCHANSKY	ingénieur-élève promotion 2015.
BERNARD DE KORSAK	président, Association Habitat et Humanisme.
GERARD MASSIN	président directeur général, Groupe SETEC.
FRANÇOIS POUPARD	directeur général, Eau de Paris, <i>(depuis novembre 2014, directeur général des infrastructures, des transports et de la mer MEDDE)</i> .
JACQUES TAVERNIER	président du conseil d'administration de l'ENPC, président du conseil d'administration de l'Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux (IFSTTAR).

5. Témoignage collectif

IV. Propositions d'actions

V. Mise en œuvre et suivi de l'Observatoire

AVANT-PROPOS

Créé en 2009, le corps des ingénieurs des ponts, des eaux et des forêts compte environ 3700 ingénieurs, et couvre un large éventail de compétences, de l'environnement à l'agriculture en passant par les transports, le logement, l'énergie... Cette richesse est un atout, sous réserve que les synergies entre les deux composantes du nouveau corps, se développent pour en faire une communauté technique de haut niveau au service de l'aménagement et du développement durable des territoires et auprès des divers opérateurs qui en assument la responsabilité aujourd'hui ou qui l'assumeront demain, après les réformes institutionnelles en cours.

Cinq ans après, comment le corps des IPEF s'est-il positionné face aux défis techniques et scientifiques auxquels notre pays et le monde sont confrontés ? C'est pour tenter de répondre à cette question qu'a été lancé, sur décision du Conseil d'administration de l'UnIPEF au printemps 2014, l'Observatoire des bonnes pratiques, dont le pilotage a été confié à Jacques Rousset, ingénieur général honoraire.

Il s'agit, par cette démarche, de valoriser et faire connaître les réussites collectives et individuelles permettant d'illustrer les apports mutuels entre les deux composantes du corps, d'ouvrir quelques portes aux jeunes ingénieurs, en leur donnant des repères en matière de métiers et de parcours professionnels, de faire reconnaître par les décideurs et les employeurs potentiels, les apports du corps des IPEF.

Cette action de promotion des métiers et du savoir-faire des IPEF, appuyée sur la diffusion des bonnes pratiques de terrain, répond à un réel besoin, complétant utilement les échanges existant au sein des groupes des DDT et des DREAL, des groupes régionaux de l'UnIPEF, des groupes métiers et des réunions organisées par les administrations centrales.

L'Observatoire peut aussi aider à renforcer le réseau des IPEF en lui apportant une matière concrète d'échanges pour à l'avenir, déboucher sur une certaine ouverture de ce réseau à des profils d'ingénieurs proches.

L'UnIPEF et Jacques Rousset tiennent à remercier chaleureusement toutes les personnes rencontrées ou avec lesquelles des échanges ont pu être organisés au cours de ces travaux. C'est grâce à la richesse de leurs expériences et de leurs points de vue que cette démarche a pu être conduite.

Ces remerciements s'adressent également aux responsables nationaux des deux ministères gestionnaires du corps, au chef de corps ainsi qu'à l'équipe de la mission parcours professionnels pour leur disponibilité tout au long de l'élaboration de cet Observatoire.

I - A l'écoute des IPEF

L'Observatoire repose sur des témoignages recueillis auprès d'un échantillon d'IPEF, dont les fonctions sont représentatives des missions pouvant être confiées à des membres du corps, et à l'occasion de réunions d'échanges qui ont permis de cadrer le projet.

Par son caractère concret et sa diversité, la matière ainsi disponible porte sur une soixantaine de témoignages, ainsi que sur des éléments complémentaires provenant de la mission « Parcours professionnels », mise en place à l'initiative des deux ministères gestionnaires du corps (MEDDE et MAAF), et pilotée par Pierre-Alain Roche, ingénieur général des Ponts, des Eaux et des Forêts.

Pierre-Alain Roche, IGPEF, CGEDD : Mission Parcours Professionnels

« La mission chargée par les deux secrétaires généraux du MEDDE-MLETR et du MAAF de faire des propositions concernant les parcours professionnels des IPEF, que j'ai le plaisir de coordonner, a eu connaissance de ce projet d'observatoire des bonnes pratiques porté par l'UnIPEF dès son origine.

Le présent recueil de témoignages est une source de grande qualité pour comprendre les enjeux de ces parcours, et recoupe très directement avec les 80 entretiens que la mission a conduits ainsi qu'avec les travaux plus statistiques qu'elle a établis pour mieux caractériser ceux-ci.

Le « récit » du corps doit évoluer avec les priorités de la société et avec ses nouveaux modes de décision publique : globalisation, décentralisation et développement des opérateurs de l'État. Aujourd'hui, l'action publique se conduit par l'interaction de nombreuses parties prenantes, opérateurs et régulateurs, aux échelles internationale, européenne, nationale, régionale et locale. Le modèle urbain et la construction des territoires est à la fois très sectoriel et très multidimensionnel, en lien étroit avec les innovations technologiques et avec les pratiques sociales. C'est le récit d'ingénieurs, portés par le sens du service public, doté d'une culture générale, dont la base scientifique ne se limite pas aux seules sciences dites dures, qui en restent le socle, capables de comprendre et d'anticiper la complexité des situations, déterminés à porter et faire aboutir de façon adaptative des projets difficiles en sachant proposer aux décideurs politiques des options et des variantes ouvertes. Ces ingénieurs doivent être ancrés dans des pratiques de terrain, proches de la recherche, aptes à se mouvoir dans un monde multi-employeur et ainsi apporter à chacun des acteurs la compréhension des enjeux des autres parties prenantes.

Ce « récit » doit s'incarner et les témoignages recueillis y contribuent.

Les recommandations de la mission seront très prochainement rendues publiques. Les parcours professionnels des IPEF doivent être repensés pour répondre à cet enjeu. Restant majoritairement centrés sur les politiques publiques, dont les synergies ont justifié la fusion des corps antérieurs, les parcours professionnels doivent indéniablement être dynamisés dans un logique multi-employeur. Ce constat et ces objectifs sont partagés, des ambitions pour des évolutions ont été exprimées, c'est déjà une très bonne chose, mais la réalité est loin de répondre à ce projet collectif et individuel. Les recommandations de la mission auront pour but de bâtir un plan d'action opérationnel et des outils pour y parvenir. On ne peut que se réjouir que la deuxième partie du présent travail de l'UNIPEF apporte des contributions concrètes à la recherche des solutions de progrès. »

II - Présentation de l'Observatoire

L'exploitation de cet ensemble d'informations a permis d'établir une première version de l'Observatoire. La démarche se poursuivra dans l'avenir et les conditions de gestion et d'actualisation sont abordées dans la dernière partie du document. Les témoignages sont classés en quatre domaines :

- les IPEF au service de l'Etat et ses établissements publics,
- les IPEF au service des collectivités territoriales et de leurs opérateurs,
- les IPEF au service d'autres structures privées, associatives, internationales,
- les réflexions sur les défis et les enjeux d'avenir du corps,
- témoignage collectif.

Certains témoignages correspondent à des situations actuelles, d'autres sont plus distanciés. Les quatre domaines ne sont pas étanches. De nombreuses contributions comportent à la fois des éléments factuels se rattachant aux trois premiers domaines et des suggestions de nature stratégique se rattachant au quatrième domaine.

Enfin, les témoignages ont été classés soit dans le domaine correspondant à l'organisme auquel le témoin appartient (ou appartenait à la période à laquelle se réfère le témoignage), soit quand il porte principalement sur les aspects prospectifs, dans le quatrième domaine.

Les propositions d'actions, quant à elles, sont issues des témoignages, des échanges avec des responsables nationaux des deux ministères gestionnaires du corps et d'un examen des rapports et documents, produits depuis quelques années, concernant partiellement ou exclusivement le corps des IPEF¹. Elles portent sur 3 domaines : la formation, la stratégie du corps, le pilotage et la gestion du corps.

¹ Rapport d'étape sur la fusion des corps des IGRF et des IPC – 2008 /L'avenir des corps d'ingénieurs d'Etat, Daniel Canepa et Jean-Martin Folz – 2009- /Référé sur la gestion du corps , Cour des Comptes – 2012 /Rapport sur la fonction publique, Bernard Pécheur – 2013 /La formation des ingénieurs élèves des ponts, des eaux et des forêts, Jean de Kervasdoué – 2014 / L'encadrement supérieur et dirigeant de l'Etat, IGA, CGEDD, CGEFI – 2014.

Problématique et interrogations

Le projet d'observatoire, trouve son origine dans les interrogations qu'appelle la situation actuelle du corps des IPEF, de la part de ses membres et de l'UnIPEF. Elles ont été évoquées lors des premières réunions de cadrage de l'Observatoire en juin 2014. Quelques extraits significatifs du compte-rendu de ces réunions :

Situation actuelle et perspectives

« Les jeunes IPEF sont perdus, en l'absence de repères qui existaient autrefois et compte tenu notamment du fait que contrairement à la situation antérieure, au moins entre le corps des ponts et le ministère de l'Équipement, les enjeux du corps ne rejoignent pas ceux des deux ministères gestionnaires (Écologie et Agriculture), dont les politiques ne paraissent pas toujours convergentes, et, qui semblent parfois plus préoccupés de pourvoir les postes vacants que de suivre et d'orienter les parcours professionnels des ingénieurs.

Les postes offerts en première affectation dans les services de l'État comportent rarement des responsabilités de chef de projet (infra, équipement, opération d'urbanisme, logement, politique de la ville etc.), qui semblent pourtant l'aspiration principale des jeunes ingénieurs. Certains se demandent si, hors du niveau de direction, des postes techniquement intéressants existeront encore, dans l'avenir, notamment dans les DDT alors qu'ils pourraient subsister dans les DREAL (en nombre moindre avec la réforme territoriale).

Les réorganisations sont multiples avec la disparition de certaines missions importantes décentralisées (ADS, habitat social, ingénierie publique...) et, parallèlement, des réductions des moyens que subissent d'abord les services territoriaux.

Alors que nombre de missions rentrant dans la vocation des IPEF ont été transférées aux collectivités territoriales, le refus tout récent de détachements en premier poste (application stricte de la loi de 1983 même pour les établissements publics chargés d'une politique d'État), a encore accentué la déception fréquente des jeunes qui, après de longues études, souhaitent s'engager dans une prise de responsabilité concrète.

Pourtant, il n'est pas rare que les jeunes se déclarent épanouis dans leurs premiers postes, alors même qu'on peut craindre que ce soit un « bonheur » qui ne fonde pas des lendemains féconds ! Dans ces conditions, quelles sont les perspectives durables ouvertes à ces jeunes en matière de parcours professionnel, de passerelles État/ Collectivités Territoriales/ Établissements publics/ Privé ? »

L'État et les territoires

« Existe-t-il un besoin de service public au niveau des territoires ? La réponse est oui. Cependant, le pilotage des actions sera de plus en plus assuré par les collectivités territoriales ou par des établissements publics ou privés dédiés, auxquels l'État délègue ses responsabilités (sociétés d'autoroutes, SNCF, RATP, ANRU, VNF, CEREMA, IRSTEA, IFSTTAR, ANAH, Agences de l'eau etc.)

Dès lors, qu'attend-on de l'État sur les territoires ? Au-delà de son rôle de contrôle, comme le contrôle de légalité ou la vérification de la cohérence des stratégies régionales avec les stratégies nationales et internationales, on constate que les collectivités territoriales, même importantes et dotées de moyens puissants, attendent de l'État un appui technique, une expertise ainsi qu'une mission d'interface et de médiateur entre les acteurs locaux. Ceci est illustré par exemple, par les témoignages de Marion Bazaille, de Christian Jamet, de Bernard de Korsak, et de Jean-Claude Gaillot.

De telles interventions exigent d'une part, une expertise technique, permettant d'apprécier les priorités en matière d'aménagement et de gestion d'un territoire, à partir de la situation géographique, économique, sociale et d'autre part, une aptitude à la médiation, qui supposent une expérience et une maturité que ne possède pas un jeune IPEF, mais qu'il pourra acquérir après un premier parcours où il aura été confronté à des responsabilités opérationnelles.

En conclusion, l'État ne sera légitime pour intervenir sur les politiques territoriales que si ses ingénieurs ont un professionnalisme reconnu, qu'ils ne pourront construire qu'après quelques postes à l'extérieur de l'administration nationale.

Comme l'a souligné Jacques Tavernier, il en est un peu de même pour les entreprises, autrefois intéressées par des ingénieurs à parcours étatique, car ils avaient acquis à la fois la connaissance des réseaux des décideurs et l'expérience technique. Ce ne sera plus vrai dans l'avenir.

A noter également, qu'en dehors de ceux de tutelle (MEDDE et MAAF), les autres ministères éprouvent le besoin de juniors (voire de seniors) de profil IPEF, car ils ne maîtrisent plus les deux grands métiers de l'administration que sont d'une part, la maîtrise d'ouvrage, l'élaboration de la réglementation, la normalisation technique et d'autre part, le contrôle. L'abandon de la maîtrise d'œuvre² par les services les a privés des compétences nécessaires qu'il faut reconstituer sauf à s'en remettre à l'expertise des partenaires privés qu'il faut, par ailleurs contrôler. »

L'international

« C'est une voie qui mérite d'être explorée plus que dans le passé et qui exige des compétences solides et aguerries face à la concurrence internationale. »

Les collectivités territoriales

« A l'avenir, les enjeux territoriaux devraient se situer d'abord au niveau des intercommunalités, seul niveau réellement solide ensuite, au niveau des futures grandes régions en charge des stratégies territoriales en interface avec l'Etat, les agglomérations et ce qui restera des départements.

Si ce champ d'intervention des IPEF paraît, à la majorité d'entre eux, très souhaitable, elle implique, une réciprocité avec les ingénieurs de la fonction publique territoriale qui monte en puissance. »

Les administrés

« Ils souffrent de l'asthénie des services de l'Etat qui n'ont plus les moyens de mettre à leur disposition des interlocuteurs compétents, et au contraire, s'emploient trop souvent à complexifier les procédures ! »

Conclusion

« Il ne faut pas se focaliser sur les filières traditionnelles du passé mais se projeter dans un avenir ouvert, en profitant des réformes institutionnelles, qui peuvent être l'occasion de faire apparaître de nouvelles fonctions et, peut-être, de nouvelles perspectives pour les IPEF. Il peut y avoir des métiers passionnants hors des services traditionnels de l'écologie, du logement ou de l'agriculture par exemple dans le domaine de la sûreté ou dans la préfectorale (qui s'est largement ouverte en direction de la police et de l'armée). Dans cet esprit, le corps des IPEF devrait s'engager dans les réflexions préalables à ces réformes pour y jouer un rôle moteur. Accessoirement ce pourrait être une opportunité pour ouvrir le corps et assouplir le mode de gestion

Pour cela, il est indispensable de consolider le professionnalisme, notamment en complétant la formation des Ecoles par des formations extérieures et par des stages longs dans les secteurs publics ou privés. Ils doivent bien sûr combiner les aspects techniques, économiques et de management (Jacques Tavernier insiste sur ces deux derniers points). Ce professionnalisme est nécessaire non seulement pour le pilotage de projets mais aussi pour des missions de contrôle et de réglementation, comme l'a illustré Claude Azam à propos des transports ferroviaires, des remontées mécaniques et de la sûreté nucléaire.

Enfin, on peut noter qu'alors que les compétences administratives du MEDDE et celles recherchées pour les IPEF sont voisines, il n'y a pas de démarche commune pour que les parcours et les expériences des seconds s'insèrent au mieux dans les objectifs du premier. »

² Voir remarque sur ce point de Marc Papinutti, Directeur général de VNF.

III- TEMOIGNAGES

1. Les IPEF au service de l'Etat et de ses Etablissements Publics

1.1 Les services territoriaux : DDTM/ DDT/DREAL

*Marion Bazaille
(X 01, ENPC 06, ICPEF)
Directrice adjointe, DDT du Rhône*

Parcours

Marion Bazaille a été adjointe puis chef du service habitat et rénovation urbaine de la direction départementale de l'équipement et de l'agriculture des Yvelines de 2007 à 2009. Conseillère technique rénovation urbaine puis directrice adjointe du cabinet de la Secrétaire d'Etat chargée de la politique de la ville de 2009 à 2010, elle est conseillère, chef du pôle rénovation urbaine et prévention de la délinquance, au cabinet du ministre de la Ville en charge du Grand Paris en 2010. Elle est, depuis mars 2012, directrice adjointe au sein de la Direction départementale des territoires du Rhône.

Témoignage

Il s'agit ici de mettre en avant une démarche dans laquelle l'Etat a mis autour de la table les acteurs concernés par un territoire à très forts enjeux, mais sans gouvernance, afin d'aider à la construction d'une vision stratégique partagée pour cet espace métropolitain. Portée par le Préfet de Région, cette démarche s'appuie au sein de l'Etat sur le Secrétaire Général pour les affaires régionales (SGAR) et les Directions Départementales des Territoires (DDT) concernées (Rhône et Isère) et implique ainsi plusieurs IPEF.

La Plaine Saint-Exupéry : un territoire avec des opportunités exceptionnelles

La Plaine Saint-Exupéry s'étend sur près de 35 000 ha, sur une trentaine de communes situées autour de Lyon Saint-Exupéry, 3ème aéroport de France. Il s'agit d'un espace stratégique, nœud de multi-modalités entre les agglomérations de Lyon et du Nord-Isère, mais aussi carrefour européen. Longtemps considérée comme un espace interstitiel, la Plaine Saint-Exupéry s'inscrit en réalité au cœur du système d'échanges métropolitain. Sa fonction logistique est manifeste et marque son paysage, notamment le parc international de Chênes, l'un des plus grands parcs logistiques d'Europe. Les équipements majeurs que sont l'aéroport international, la gare TGV à 2h de Paris, les réseaux autoroutiers (A 43, A42, A432), offrent un haut niveau d'accessibilité. Plusieurs projets sont attendus à moyen et long terme : le contournement F-ferroviaire de l'Agglomération Lyonnaise, la liaison Lyon-Turin, des équipements d'intermodalité « rail-route » d'envergure (autoroute ferroviaire grand gabarit, autoroute ferroviaire sur ligne existante et chantier de transport combiné).

Les atouts de ce territoire, encore aux trois quarts non urbanisé, sont ainsi exceptionnels. Mais c'est aussi un lieu de ressources agricoles et naturelles métropolitaines et enfin, et bien sûr, un espace vécu, par près de 145 000 habitants et 62 000 salariés, qui peine encore à accompagner une croissance récente par des services collectifs structurants.

Le choix du partenariat

Pour répondre à ces enjeux et préparer l'avenir, le Préfet de la Région Rhône-Alpes a impulsé une réflexion ambitieuse. Le morcellement institutionnel et les concurrences territoriales existantes rendaient nécessaire un mode opératoire particulier. Une Opération d'Intérêt National (OIN) a été envisagée au début de la démarche, mais cette option a finalement été écartée au profit d'un large débat pour mobiliser les énergies en dépassant les limites administratives.

C'est ainsi qu'a été lancé, fin 2011, le projet Plaine Saint-Exupéry réunissant l'Etat, les collectivités (Région, 2 départements, 6 intercommunalités et une trentaine de communes), les 4 syndicats porteurs des schémas de cohérence territoriale, les chambres consulaires (chambres d'agriculture et chambres de commerces et d'industrie), le Pôle métropolitain (qui regroupe le Grand Lyon, les communautés d'agglomération Porte de l'Isère, Viennagglô, Saint-Etienne Métropole), Aéroports de Lyon et de nombreux partenaires (EPORA, SAFER, agence d'urbanisme de Lyon, les conseils de développement, les agences de développement...). Une « régie », rassemblant les techniciens des différentes structures et animée par les services de l'Etat, a notamment été mise en place et s'est réunie très régulièrement. Un comité de pilotage présidé par le Préfet de Région a permis de valider collectivement les grandes étapes des travaux produits par la régie.

A partir d'un livre blanc sur ce territoire fait par l'agence d'urbanisme de Lyon, des groupes de travail partenariaux ont été mis en place en 2011 sur 6 thèmes (habitat-cadre de vie, transport-déplacement, économie, agriculture...) afin de partager un diagnostic sur ce territoire. Sur la base de ces premiers éléments, l'Etat a engagé début 2012 le groupement international Güller-Güller et Acadie, afin d'accompagner la construction d'une stratégie commune. Trois séminaires rassemblant plus de 150 élus et techniciens, sur une journée à chaque fois ont été organisés entre mi 2012 et début 2013. C'est d'ailleurs lors de l'un des séminaires que le nom de « Plaine Saint-Exupéry » a été donné à cet espace, permettant ainsi d'affirmer une identité. La stratégie repose sur une méthode pragmatique : ne pas chercher l'optimum ou l'exhaustivité mais construire un scénario « jouable » centré sur les sujets de négociation collective ; privilégier l'adaptabilité plutôt qu'un plan figé, articuler une vision, des actions et des règles du jeu. Le Préfet de Région a ouvert ou conclu chaque séminaire.

Sur la base de ces travaux et des approfondissements faits au sein de la région, les partenaires ont validé collectivement une « stratégie guide pour la Plaine Saint-Exupéry » en novembre 2012. Le projet se fonde sur trois piliers (organiser les infrastructures du hub multimodal et l'activité logistique, développer les synergies métropolitaines, garantir la qualité de vie quotidienne), déclinés en dix orientations stratégiques à l'horizon 2030, articulant les enjeux nationaux, métropolitains et locaux.

L'ensemble de ces démarches seront poursuivies et complétées à travers un plan d'actions à 5 ans en cours de définition.

Cette action a pu être conduite grâce à la volonté forte du Préfet de Région, et à l'implication forte des services de l'Etat conduits par des IPEF. Seul l'Etat pouvait jouer le rôle de « médiateur » entre les différents acteurs du territoire pour aider à l'émergence d'une stratégie partagée dans laquelle les territoires se structurent collectivement dans une stratégie gagnant-gagnant plutôt que se concurrencent. Les capacités de l'Etat en matière de conduite de projet ont été importantes dans l'avancée de la démarche en objectivant la situation, en la conceptualisant de façon accessible afin de faire émerger des orientations et des actions partagées.

Il convient de souligner que l'Etat n'a pas vocation à rester dans la posture d'animateur de la démarche ad vitam aeternam et que l'enjeu de la structuration de la gouvernance est bien de prendre le relais de l'Etat dans la démarche tout en veillant à maintenir un partenariat fort et large, seul garant de la convergence des intérêts. Lorsque l'Etat a commencé à initier la question de la gouvernance et de l'ingénierie au bénéfice de ce territoire, les acteurs ont collectivement manifesté leur souhait que l'Etat reste l'un des partenaires de cette démarche et de ce territoire (volonté exprimée par le président du Grand Lyon et du Pôle métropolitain, par les présidents des Conseils départementaux du Rhône et de l'Isère...).

Pour pouvoir jouer ce rôle, l'Etat a jusqu'alors mobilisé une petite équipe projet d'environ 6 personnes composée principalement de A+ dont beaucoup d'IPEF. La DDT du Rhône est le principal service mobilisé mais elle travaille en interaction forte avec la DDT de l'Isère et, depuis le départ de Guy Lévi de la DDT du Rhône comme SGAR Rhône-Alpes, avec le SGAR. La DREAL et la DIRECCTE ont été ponctuellement mobilisées.

Anne-Cécile Cotillon

(X 90, ENGREF 95, ICPEF)

Directrice adjointe, DDTM des Bouches-du-Rhône

Parcours

Après l'ENGREF, elle suit une formation complémentaire par la recherche (FCPR) sur le thème de la pharmacologie moléculaire et cellulaire et du génie des procédés. Affectée 1999-2005 (3 ans comme adjointe, 3 ans comme responsable) au laboratoire national de la protection des végétaux d'Avignon, rattaché techniquement à la DGAL et administrativement à la DRAF PACA. Cette affectation a été décidée en substitution à son souhait premier qui portait sur l'INRA (pourtant EP 100% Etat) mais que l'administration a refusé car il s'agissait d'un détachement en premier poste (déjà obtenu par un camarade de sa promotion).

De 2005 à 2009, elle est mise à disposition de la Commission Européenne-DG environnement. Quatre années à Bruxelles lui ont permis de découvrir le fonctionnement des institutions européennes (environnement multiculturel, discussions en anglais au sein du Parlement, du Conseil). Elle pense qu'il faut encourager les jeunes ingénieurs à faire de telles expériences.

Son retour fut difficile car, bien que mise à disposition de la Commission par le MAAF, elle est pratiquement « oubliée » et considérée quasiment comme un jeune ingénieur sortant de l'école (l'AC ne lui proposait

qu'un poste d'adjoint de chef de bureau). A noter que sa promotion au grade d'IC a été retardée de 6 ans pour des raisons d'âge (38 ans minimum) et par son statut de mise à disposition à la CE. .

Devant cette situation, elle recherche un poste d'observation qui, de 2009 à 2012, sera celui de chargée de mission (dossiers environnement, développement durable et bassin) au SGAR de Rhône-Alpes. Elle garde un bon souvenir de ce poste qui lui a permis d'avoir un large aperçu du fonctionnement des services régionaux de l'Etat et de découvrir le Plan Rhône. Depuis 2012, elle est directrice adjointe en charge de l'agriculture, de l'environnement (y compris forêts et chasse) et des risques à la DDTM 13.

Formation des IPEF

Sa scolarité à l'ENGREF est antérieure à la fusion IPC/IGREF mais son diagnostic est toujours d'actualité : il n'y a pas assez de formation sur la vie administrative et, à titre d'illustration, les jeunes ingénieurs, contrairement aux jeunes énarques, ne savent pas ce qu'est un « bleu de Matignon ».

Bilan de la fusion à travers l'exemple de la DDTM 13

La fusion est assez récente (4 ans) mais des liens se créent, par exemple, pour les constructions agricoles et l'urbanisme. Peut-être parce qu'il y a une certaine nostalgie du passé, l'organisation montre encore une certaine juxtaposition des anciens services qu'une véritable intégration :

- un directeur adjoint, ex ITPE, suit l'urbanisme, le logement, l'aménagement et le maritime ;
- une directrice adjointe (elle-même), ex IGRF, suit l'environnement et les risques (elle aurait souhaité s'impliquer davantage dans le logement comme prévu initialement à son arrivée mais cela n'a pas été possible au regard de la répartition des tâches) ;
- un adjoint au directeur en charge du foncier et du logement ;
- un directeur, administrateur des affaires maritimes (qui a déjà été DDT), suit les dossiers les plus sensibles (en particulier les risques et le logement).

La DDTM est très sollicitée par le préfet qui se tourne même parfois vers elle pour des dossiers de la compétence d'autres services (en particulier de la DREAL) car il considère qu'elle est très réactive et proche du terrain. Cet impératif de la proximité du terrain a d'ailleurs été repris dans le projet de service de la DDTM qui maintient les unités territoriales d'Arles, de Salon, d'Aix et d'Aubagne.

Contrairement au discours qui veut qu'on renforce l'Etat au niveau départemental, les effectifs de la DDTM (environ 340 agents actuellement) ont diminué de 84 ETP en 4 ans alors que ceux de la DREAL et de la DRAAF ont été préservés. Le personnel, qui a l'habitude de se « débrouiller » malgré la diminution de moyens, est maintenant fatigué et parfois découragé. Si cette tendance se poursuit, il va falloir prioriser les missions et l'expliquer au préfet. A cela s'ajoutent des questions sur l'avenir : lois MAPAM, NOTRe, réforme territoriale.

Pilotage et gestion du corps

La gestion des affectations et des mobilités, qui s'appuie sur le système des « chaises vertes » et des chaises « bleues » va à l'encontre de la recherche d'une interdisciplinarité entre les deux composantes du corps et constitue un handicap énorme auquel il faut mettre fin. Quant à l'évaluation, outre celle effectuée annuellement par le SG, elle passe par la MIGT (entretiens tous les deux ans). Pour le suivi des parcours, les critiques sur l'ignorance des postes tenus hors administration traditionnelle et les difficultés des retours sont parfaitement illustrées par son propre itinéraire.

Questions sur l'avenir

Après la réforme territoriale et les nouvelles décentralisations quelques questions se posent : que sera l'Etat régional après la réforme NOTRe ? Que sera l'Etat au niveau départemental pour assurer la proximité du terrain indispensable à son action ? Une DDT renforcée avec ses services territoriaux ?, ou bien une UT-DREAL ou encore quelques conseillers auprès du préfet ? A quel niveau seront suivis, par exemple, l'urbanisme et les PPRI dans les collectivités ? Quelles seront les missions de l'Etat départemental en agriculture dans 5 ans après le transfert de la gestion des fonds européens aux Régions (une vingtaine d'agents de la DDTM s'occupent aujourd'hui des politiques agricoles) ? Dans l'attente d'une meilleure visibilité sur l'organisation des services déconcentrés de l'Etat, elle reste intéressée par l'international : la FAO, l'UNEP, l'OMS, etc., par des établissements publics, peut-être par l'administration centrale à condition d'être reconnue. Elle est moins attirée dans l'immédiat par les collectivités territoriales dont elle craint la lourdeur des processus de décision et le cloisonnement technique/politique.

Isabelle Domergue

(AgroParisTech 10, MSPAPDD 14, IPEF)

Chef du service eau, environnement, forêt, DDT Oise

Intéressée par l'eau, l'organisation de l'espace (cf. son option à l'Agro), les risques naturels, elle bénéficie d'une formation Erasmus à Vienne (Autriche) sur des thèmes variés, relatifs notamment à l'aménagement des espaces, la gestion du risque et la géologie en montagne. Elle confirme ainsi son attachement au rôle de la science comme outil au service des politiques publiques.

Pendant le MS PAPDD, elle fait un stage de 4 mois au SGAR Rhône-Alpes en charge de redéfinir la relation à la recherche du « Plan Rhône », plan d'aménagement qui prend en compte le tourisme, les valorisations économique et énergétique, la protection de la nature et qui mobilise les gestionnaires (VNF, CNR), l'Etat, les scientifiques et l'université.

Formation des IPEF

Dans l'ensemble très descendante, la formation présente peu de valorisation des connaissances transmises aux élèves. A titre d'exemple, les comptes rendus des cours demandés à titre de validation ne leur apportent aucune valeur ajoutée. Il faudrait que les élèves soient plus stimulés, avec plus de TD (les GAAP sont cependant plutôt positifs), de mise en situation, ou parfois simplement d'un partiel s'appuyant sur des connaissances acquises.

Sur les questions institutionnelles, il y a suffisamment de cours mais il faudrait prévoir une deuxième phase d'approfondissement.

Les aléas de la première affectation

Dans le prolongement de sa formation et de ses stages, elle propose, en février 2014, un projet sur les risques naturels et deux employeurs, la DGPR et une DREAL, la placent en 1^{ère} position parmi les candidats. Lors de ses contacts avec le CEIGIPEF, on lui oppose la règle des quotas de postes entre le MAAF et le MEDDE : un élève doit aller au MAAF, c'est-à-dire sur une « chaise verte »! Malgré son profil environnement cohérent avec les offres de postes du MEDDE, on les lui refuse en la renvoyant sur les reliquats des postes non pris sur la liste ouverte aux élèves, et en lui proposant tout particulièrement un poste d'économie agricole à la DDT d'Eure-et-Loir qu'elle n'accepte pas

Face à cette situation de blocage, elle reçoit l'aide de l'UnIPEF. Yves Confesson, IGAPS, avait été mandaté par le CEIGIPEF pour l'aider à trouver une solution et l'accompagner dans la démarche.

A l'occasion d'un mouvement normal un peu inattendu, le poste qu'elle occupe aujourd'hui (comptabilisé « chaise verte ») se libère et elle y est affectée. A noter que ces péripéties se sont déroulées dans des conditions difficiles pour elle car elle était alors en stage au SGAR à Lyon.

C'est un bon exemple de ce qu'il ne faut pas faire et qui, par les mécanismes des quotas et des chaises « vertes et bleues », va à l'encontre de la construction d'une identité du nouveau corps et du développement des synergies entre ses deux composantes.

Poste actuel

Finalement, son poste (« chaise verte ») est intéressant et comporte l'environnement et l'eau aux côtés de la forêt et de la chasse. Elle dirige une équipe de 35 personnes, l'ambiance est bonne et le comité de direction fonctionne bien.

Gestion du corps

A la lumière de sa brève expérience, elle porte une appréciation très critique sur la gestion du corps :

- l'administration ne porte aucune attention aux choix professionnels des jeunes IPEF ressortant de leur formation (y compris pour les thésards) et n'est guidée que sa volonté de combler les postes vacants en respectant les quotas et l'équilibre entre « les chaises vertes et bleues ». Au lieu de les utiliser comme règles absolues pour guider les affectations et les mobilités, on pourrait s'y référer comme indicateur pluriannuel d'évolution des services.
- la vision du corps qui ressort de ces mécanismes est très négative, notamment pour les X comme l'atteste le rang de sortie du dernier IPEF.
- quant à l'affectation en sortie d'école, la pratique dément la communication faite en cours d'année par l'administration. Il pourrait être judicieux de responsabiliser d'avantage la promotion sur le respect des « chaises » MEDDE/MAAF. L'appel à la recherche d'un arrangement interne à la promotion pourrait se révéler positif sur les années suivantes. En conclusion, il faudra être très attentif à ce qui se passera pour la promo 2015 !

Marie Dubois

(ENSA 99, ENGREF 03, IPEF)

Chef du service sécurité sanitaire de l'alimentation, DDCSPP Ille-et-Vilaine

Parcours

Une première affectation en 2003, comme chef du service économie agricole à la DDAF du Finistère, un premier poste, derrière un « monument » de la DDAF partant à la retraite après 26 ans sur ce même poste (j'en ai 23 lors de mon affectation !). Service de 25 agents titulaires et de 25 agents contractuels. Mise en place des DPU en 2006, de la conditionnalité des aides, de la coordination de tous les contrôles en exploitation agricole au plan départemental. Fusion DDE-DDAF courant 2008. Je suis d'origine finistérienne, et ça a été un « plus » avec les légumiers du Nord Finistère (!).

2008 : chef du service régional de l'information statistique et économique, DRAAF de Bretagne. Service de 26 agents et de 50 enquêteurs, avec une pointe à 180 enquêteurs en 2010, période du Recensement Agricole. Mise en œuvre du Recensement Agricole 2010 (46 000 exploitations enquêtées). Différents travaux d'évaluation des politiques publiques, notamment sur les bassins versants, sur le contentieux des algues vertes, sur la réforme de la PAC, sur la restructuration des abattoirs en Bretagne. Beaucoup de travaux en lien avec les collectivités, l'Agence de l'Eau Loire Bretagne, l'ADEME etc.

2013 : chef du service Sécurité Sanitaire de l'Alimentation DDCSPP 35. Service de 130 agents, répartis sur 10 abattoirs, 1 site sur le port de St Malo, et le siège à Rennes. Dans un contexte d'importantes restructurations dans le monde des industries agro-alimentaires (fermeture des abattoirs de Gad dans le 29 et le 56), où le 35 voit ses tonnages augmenter fermement. Seule IPEF de la DDCSPP 35 (!), dans un monde plutôt vétérinaire. De nombreux sujets interministériels, avec en plus le volet cohésion sociale, grande nouveauté pour moi.

Culture commune minimum pour les jeunes IPEF avec les deux écoles ? « J'ai l'impression que cette culture commune entre les deux écoles n'est pas très importante. Désolée si je ne vais pas trop dans le sens de ce qui est souhaité, mais, avec ma courte expérience professionnelle, je n'ai pas eu l'impression de partager une culture commune importante avec mes collègues des Ponts. Pour ne rien cacher, lors de la création de la DDEA 29 à l'époque, j'étais un peu regardée comme un « ovni » et les échanges entre chefs de service pour avancer sur la fusion et le projet de service ont été épiques... Malgré la bonne volonté de chacun ! »

Cohérence entre options et première affectation ? « Pour ma part, plutôt oui, puisque j'avais choisi d'approfondir les politiques publiques à l'école. La connaissance de la réalité du terrain à l'issue de la formation est très réduite, minimale. Peut-être que la formation s'est améliorée sur ce point. Les services de l'État ont subi de tels changements majeurs, avec la RGPP ou la REATE que je n'avais qu'une très vague idée de la réalité du terrain. A mon sens, il manque un volet important sur l'organisation territoriale de l'État, les principales missions des structures, et la nature de ces missions, régaliennes ? Mise en œuvre de politiques publiques de paiement d'aides, de montage de dossiers etc. ».

Le contenu et le niveau de responsabilité de l'affectation en début de carrière correspondent-ils aux attentes des jeunes ? « Je voulais être chef de service, donc je me doutais bien des responsabilités... En fait, j'étais très en-dessous de la réalité ! Les présidences des Commissions Départementales, les représentations du Préfet à des AG parfois mouvementées, les décisions préfectorales, les contentieux, le management et le pilotage d'un service de 50 agents, titulaires et contractuels, avec tout ce que cela implique. Donc je pense pouvoir dire que cela a dépassé mes attentes, mais plutôt dans le bon sens, puisque ce premier poste s'est bien passé (j'y suis restée 5 ans)».

Quelle vision de la mission, de la raison d'être du corps de IPEF ont les jeunes en début de carrière ? « Personnellement, j'ai toujours été attirée par le GREF à l'époque (cf. précédemment). Mais cette vision des missions du GREF a été un peu globalisée par la fusion avec les ingénieurs PC, ce qui étend de manière assez remarquable le champ des possibles pour les IPEF... Mais est-ce vraiment le cas ?

Suite à quelques entretiens que j'ai eus, lors de recherches de poste, pour accéder à certains postes en DREAL par exemple, si je n'étais pas issue « originellement » des Ponts, j'étais « barrée » dès le début des entretiens. Or est-ce si réhibitore que cela ? Si l'on parle de culture commune, au moins à minima, cela ne doit pas être si choquant que cela ? ».

Parcours professionnels généralistes ou spécialisés compte tenu du large éventail des compétences de la collectivité des IPEF ?

« A mon avis, les deux ! Je crois qu'il ne faut pas être réducteur, ou réduire le champ des possibles. Certains IPEF ont développé et développeront des compétences pointues dans un domaine précis. Ils seront reconnus comme tels, et c'est une bonne chose. Nous sommes avant tout un corps d'expertise technique et d'ingénierie.

Nous sommes aussi un corps avec une grande capacité d'adaptation, aux métiers, aux publics, aux situations et, je pense, avec une vision plutôt de synthèse, d'analyse factuelle des choses et de prise de décisions en approche globale (comme sur une exploitation agricole d'ailleurs). C'est du moins ce que j'entends quand je discute avec mes collègues vétérinaires qui remarquent que nous n'avons pas la même approche des choses. Nos modes de fonctionnement sont différents, mais complémentaires, avec, sans doute, un plus grand sens de la politique publique pour les IPEF (mais cela n'engage que moi et c'est au vu de mon expérience personnelle). Donc en ce sens, les IPEF peuvent aussi être des généralistes car ils ont, et doivent avoir, un bagage technique suffisant pour pouvoir s'adapter grâce, le cas échéant, à une formation complémentaire dans le poste quand c'est utile ».

Diversité des parcours ?

« Par types de fonctions (responsabilité hiérarchique, recherche, expertise, international...), il faut laisser toutes ces portes ouvertes selon moi (compte tenu que les perspectives ont tendance à être « bouchées » pour le corps). Les IPEF que j'ai côtoyés sur ces différents types de poste, ont tous parus être à leur place, légitimes et reconnus.

Par employeur, (Etat, établissements publics, collectivités locales, institutions internationales, privé..), la variété des parcours fait aussi la force des IPEF. Pour ma part, en ces temps où l'État et les collectivités locales se recentrent sur leurs moyens, je préfère être côté Etat (je développerai après). Un IPEF coûte cher pour une collectivité, de surcroît s'il est en chef ou général ! »

A quoi aspirent les jeunes ? Comment sont-ils accompagnés dans la recherche de leur itinéraire ?

« Ce serait prétentieux de ma part de dire à quoi aspirent les jeunes. Pour ma part, je souhaite m'investir dans mon travail car je crois dans le service public. Cela a un sens pour moi. Je souhaite participer à l'élaboration de politiques publiques dans un contexte donné et avec des moyens donnés, pour répondre à des problématiques qui ont du sens. Je souhaite œuvrer du mieux que je peux, selon toutes ces données en postulat de départ, pour mettre en application ces politiques publiques.

Je travaille aujourd'hui avec des agents qui, dans leur très grande majorité croient aussi dans le service public, et c'est motivant. Par contre, je ne souhaite pas m'ennuyer dans mon poste, « attendre mon tour » sur des missions en attendant mieux. Je n'ai pas non plus de grandes prétentions salariales. Si je compare avec certains de mes anciens camarades de promotion de Saint Louis ou de l'ENSAR (Agro campus Ouest aujourd'hui) qui travaillent dans le privé, je n'ai pas à rougir de mon salaire !

Enfin, je ne peux pas dire que j'ai été spécialement bien accompagnée dans ma recherche de postes et dans mon parcours professionnel. J'ai cherché et trouvé toute seule, j'ai aussi fait de bonnes rencontres qui m'ont permis d'avoir un petit réseau mais c'est tout. Pas d'aide spécifique des IGAPS que j'ai rencontrés, ni du SG au Ministère. D'ailleurs, le bureau de gestion des IPEF, qui a beaucoup de pression au quotidien, je n'en doute pas, ne m'a jamais été d'une aide très précieuse car il m'a donné souvent peu de réponses ou des réponses très approximatives ».

Avis sur mon parcours et les suites à donner

« Je suis satisfaite de mon parcours professionnel jusqu'à aujourd'hui, et de mon positionnement. J'ai commencé directement comme chef de service, donc je ne me voyais pas « descendre » en positionnement, c'est déjà un point. Je suis aussi fière du travail accompli par mes équipes, dans des contextes souvent bousculés tant au niveau des restructurations internes de l'État, et des diminutions de budget qui ont parfois suivi, que des changements majeurs dans certaines politiques.

Les missions dont je suis chargée sont également imprégnées de sens et j'essaie de tout faire pour assurer un service public de qualité et efficient, dans le contexte des moyens que l'on connaît. Pour moi, continuer à donner du sens nos missions, pour nos agents, pour nous, est essentiel. Parfois, on s'y perd un peu quand même... Et c'est notre rôle de donner le ou les cap(s).

Je suis fière déjà globalement de mon métier, de travailler pour l'État, comme je l'ai déjà dit plus haut. Je suis également fière d'être IPEF, un corps que je trouve particulièrement intéressant, motivant. Dans mon poste actuel, je suis fière de mes missions, de toutes les missions, car j'essaie de contribuer à une meilleure qualité sanitaire des aliments d'origine animale que nous mangeons. Cela a forcément une résonance pour les consommateurs que nous sommes.

Je souhaite m'investir pleinement dans mon poste, y passer sans doute 5 à 6 ans, comme mes deux précédents postes. J'aspire ensuite à évoluer comme directrice adjointe d'une DDT(M) ou d'une DD(CS) PP, dans tous les cas, avoir un poste où je ne m'ennuie pas, avec des challenges à relever ».

Quels sont les principaux défis auxquels le corps des IPEF est (aujourd'hui) et sera (dans les prochaines années) confronté et quelles initiatives prioritaires devraient être prises ?

« On parle beaucoup de l'embouteillage sur les postes à responsabilité, de la forte concurrence avec les énarques ou les administrateurs civils qui pourraient rentrer en concurrence sur des postes en Préfecture ou ailleurs. Il faut aussi faire attention à une possible démotivation des troupes si l'embouteillage sur les postes ne se résout pas. L'attractivité de notre corps en pâtira.

En termes d'initiatives, il faut rendre notre corps et nos métiers attractifs, montrer et démontrer des qualités du corps des IPEF. Il faut résoudre assez urgemment ces embouteillages et ces situations ubuesques de concurrence lors des mobilités. Cela n'a plus de sens. Le dernier compte-rendu de la SG du MAAF que j'ai lu ne semble pas donner des gages de solution rapide, et c'est dommage.

La base des IPEF pousse, c'est normal et naturel. Or elle est tassée. Il faut sortir de cette situation avant qu'elle ne soit trop implusive...

Mais je suis optimiste de nature, et je crois dans nos métiers et nos missions. Pour ma part, je souhaite rester au sein des services de l'État, en tout cas pour le moment. Les collectivités territoriales ne m'intéressent pas ».

Quelques points en complément de son témoignage :

Formation

Elle avait abordé son poste de responsable de l'information statistique et économique à la DRAAF de Bretagne sans formation statistique, qu'elle a dû rechercher par elle-même. D'une façon générale, la formation continue est inorganisée et décevante. Depuis sa première affectation, elle a réussi à suivre trois formations :

- en management, avec quelques exercices de mise en situation mais sans sensibilisation sur les relations avec les responsables de haut niveau (comme les Préfets) et sur la gestion des ressources humaines : la formation la plus intéressante a été celle organisée pour les officiers ! Les intervenants sont soit des directeurs peu disponibles, soit des consultants qui sont peu rompus aux responsabilités à haut ou très haut niveau et à ce contexte professionnel particulier.
- la préparation aux fonctions de dirigeant, (2 fois 3 jours) est dispensée « au compte-gouttes »
- pour la santé et la sécurité au travail, elle a dû se rattacher au système MOOC ou à une formation réservée aux délégués syndicaux.

Les responsables de la formation du MAAF semblent débordés et dépourvus pour répondre aux attentes des IPEF.

D'une façon générale, la formation est souvent déconnectée de la réalité. Les mêmes difficultés se présentent pour accéder à la documentation. Un bilan coordonné des ressources dont disposent le MAAF et le MEDDE serait utile.

Aide à l'orientation de la carrière

Lorsqu'on lui a proposé un poste à la Réunion, elle n'a pu obtenir aucune information pratique du CEIGIPEF sur le contenu et les modalités administratives de ce poste auquel elle a finalement renoncé.

Développer les échanges d'expériences entre les IPEF et avec d'autres corps

De tels échanges seraient très intéressants, ils fonctionnent d'ailleurs bien au sein du groupe Bretagne/ Pays de Loire de l'UNIPEF : l'observatoire pourrait jouer un rôle important dans ce domaine en mettant en place une base de données assez modeste sur les 3 800 IPEF.

Elle ressent une certaine tension entre les administrateurs et le corps préfectoral, d'une part, et les IPEF, d'autre part. Avec les vétérinaires qu'elle fréquente dans son poste actuel, il y a des échanges pratiques mais des visions différentes des carrières : les IPEF sont plus ouverts aux changements et aux postes à sensibilité politique que les vétérinaires.

Julien Labit

(ENTPE 95, ICPEF 08)

Directeur adjoint, DREAL Nord-Pas de Calais

Parcours

Chef de projet, Centre d'études sur les réseaux, les transports et l'urbanisme (CERTU), adjoint au chef de secteur en charge des constructions publiques, CETE Normandie-Centre, chargé de mission au sein du pôle aménagement et stratégie des territoires, DRE Nord Pas-de-Calais, directeur adjoint du CETE Nord-Picardie, directeur adjoint de la DREAL Nord Pas-de-Calais depuis 2013.

La DREAL aujourd'hui

La direction : le directeur, qui vient de partir, était un ingénieur des Mines avec trois directeurs adjoints : Isabelle Derville, origine GREF, un administrateur civil, (origine PC).

Les trois composantes de la DREAL (DRE, DRIRE, DIREN) se retrouvent dans l'organisation actuelle. Effectif présent : 460 personnes (+ 6 % de postes vacants).

- Service des risques : le choix des cadres est très surveillé par le corps des Mines avec le scénario habituel : un jeune IM adjoint au CS qui passe CS après 3 ans. Les ITPE sont bien positionnés mais peu nombreux. Logique de « cœur de métier » chez les IIM qui occupent en priorité les postes d'inspecteurs des installations classées. Dans ce domaine, il n'y a que peu d'adaptations : le corps des mines donne l'impression d'être sur la défensive, un peu comme un corps en voie d'extinction et replié sur les métiers historiques de la DRIRE. Les ingénieurs des Mines se tournent plutôt vers le Ministère de l'industrie et vers le Ministère de l'économie.
- Service des milieux : le chef de service est actuellement une IPEF avec 3 A+ (dont 2 ICPEF). Domaine intéressant pour un IPEF et les postes sont très surveillés par l'Inspection générale du MAAF (IGAPS).
- Service énergie, climat, aménagement du territoire : dirigé actuellement par un ingénieur des Mines, domaine très intéressant pour des IPEF.
- Service connaissance : service utile en phase avec les orientations stratégiques du ministère (ex. promotion du développement durable, économie verte, etc.) mais peu exposé. Il pourrait cependant convenir à un jeune IPEF en premier poste.
- Service transports et véhicules : fort contenu de contacts et d'encadrement d'un personnel très spécialisé dans les procédures et souvent ancien dans ses fonctions : transports exceptionnels, inspection des entreprises...Chef de service ingénieur divisionnaire de l'industrie et des Mines, chef de mission avec un IPEF, en premier poste, comme adjoint. Ce service peut offrir une bonne expérience de management mais dans lequel il ne faut pas rester trop longtemps.
- Service infrastructures, déplacement, routes, intermodalité : le chef de service est un PNT très expérimenté qui part bientôt en retraite. Poste évidemment très intéressant pour un IPEF. On y trouve déjà un IDTPE venant de la DGITM, mis à disposition temps partiel au SGAR, ce qui est très positif pour la DREAL.
- Quatre unités territoriales, héritières de l'ancienne DRIRE, tenues par des ingénieurs divisionnaires de l'industrie des mines confirmés.

L'intérêt principal d'un service comme la DREAL repose sur son professionnalisme qui lui permet de comprendre et de reformuler des dossiers complexes pour en faire une lecture technique en intégrant les enjeux politiques et la nécessaire sécurité juridique.

Les autres services

DDT 59 : dirigée par un IDTPE, avec comme adjoint un IDTR. Effectif : 400 personnes

DDT 62 : 2 IPEF directeur et directeur- adjoint, le second partant en collectivité. Service peu attractif pour les cadres avec un fort taux de vacance. Effectif : 390 personnes

DIR : le plus grand service de la région avec environ 600 personnes. Directeur et directeur adjoint : ICPEF ex IPC. Un troisième IPEF comme chef de service.

Agence de l'eau : le Directeur est un ICPEF, X et ex IGRF.

Établissement public foncier Nord Pas-de- Calais : le DG part en retraite prochainement et le poste pourrait intéresser un IPEF, à noter : cet établissement est politiquement exposé et très dépendant du conseil régional.

Total des IPEF en PNA dans la région : environ 10.

Les évolutions ressenties

Le climat semble se dégrader car la DREAL est ressentie comme la « gardienne du temple » de l'environnement face aux enjeux économiques, sociaux et sociétaux, comme empêcheur de développement. La défiance du Préfet de région face à ce « Préfet vert » s'accroît comme en témoigne la baisse de niveau

des délégations de signature.

Cette vision de culture protectrice a pris la place de la culture de projet qui prévalait du temps de l'Équipement.

Au niveau national, il semble que la Ministre s'appuie peu sur ses services territoriaux et privilégie le leadership du conseil régional et des opérateurs (ex. des appels à projets) au nom, peut-être, de la décentralisation. Quelques épisodes, comme l'écotaxe ou les sociétés d'autoroutes, lui ont donné une mauvaise image.

Dans ce climat, les DREAL sont inquiets et leur réseau devrait se mobiliser en mettant l'accent sur l'intérêt de se recentrer sur les stratégies d'aménagement des territoires pour asseoir un lieu de dialogue et de négociation avec les nouvelles prérogatives attendues des régions sans abandonner le régalien pur (avec les unités territoriales de l'ex-DRIRE) mais sans en faire la priorité exclusive.

La gestion du corps des IPEF

Les deux ministères gestionnaires du corps des IPEF ont des visions différentes des parcours souhaitables et juxtaposent, sans les mettre en commun, leurs moyens respectifs de gestion et d'orientation.

Un ingénieur est noté via l'une ou l'autre des procédures suivant son origine lors de la fusion (quel que soit son poste actuel !) ou, pour les jeunes entrés dans le corps après la fusion, suivant le ministère auquel se « rattachait » le poste de leur première affectation (là aussi sans se préoccuper de leur poste actuel).

Trois exemples de ces pratiques à la DREAL : les trois chefs des divisions « Milieux naturels », « Nature et paysages », « Eau » traitent de sujets typiquement du ressort du MEDDE mais sont suivis par l'IGAPS !

Dans les DDT, la situation est encore plus caricaturale : chaque IPEF est suivi par la MIGT ou par l'IGAPS suivant la couleur de sa « chaise » : bleue : MIGT du MEDDE, verte : IGAPS du MAAF. Quand un directeur veut muter un de ses ingénieurs d'un poste à un autre, il doit passer par la logique des compteurs de « chaises » et, parfois, passer en CAP !

Les obstacles peu compréhensibles que créent ces procédures ont un effet dissuasif sur les jeunes qui s'orientent plutôt vers l'administration centrale ou vers les collectivités territoriales (ce qui est particulièrement vrai pour les polytechniciens).

Véronique Lehideux
(ENSG 01, ICPEF 02)

Directrice adjointe de la DREIA Ile-de-France

Parcours

Responsable de l'exploitation technique et commerciale des bases de données (2001-2005) à l'IGN, Elle est ensuite nommée chef du service photogravure et impression. A ce titre, après un rapport très critique de la Cour des Comptes, elle engage une opération lourde de restructuration de l'imprimerie et de son antenne sur la base logistique de Sologne en tenant compte :

- du déclin de la demande de cartes papier face au développement du GPS ;
- des perspectives ouvertes par les nouvelles technologies (graveurs numériques), les nouvelles demandes (cartes à la "carte" commandées en ligne), et en reprenant le marché des cartes militaires (disponibilité du personnel 24/24) à la suite de la fermeture de l'imprimerie militaire de Joigny.

Malgré la réduction importante des effectifs de l'imprimerie (200-300 agents en 1980, 70 à sa prise de poste, 52 après réorganisation), le reclassement du personnel se passe bien. La qualité des relations qu'elle entretient avec les syndicats conduisent à une adoption à l'unanimité du projet de réorganisation par le CTP, ce qui est, pour elle, une grande satisfaction.

En 2009, elle est nommée directrice de la communication et des relations institutionnelles, poste qu'elle occupera jusqu'en 2013. Tout en poursuivant une formation à Sciences Po, elle pilote les principaux dossiers suivants :

- préparation du nouveau contrat d'objectifs avec développement des missions d'accompagnement des administrations, avec augmentation correspondante des financements d'Etat, et, symétriquement, réduction des activités commerciales (qui représentaient précédemment 50% des recettes)
- densification du siège, avec le projet immobilier prévoyant la construction d'un bâtiment HQE accueillant les sièges de l'IGN et de Météo-France ;
- réorganisation de la politique de communication interne et externe ;
- fusion, en janvier 2012, de l'IGN et de l'Inventaire forestier national : elle développe les synergies entre les deux organismes, notamment en valorisant les implantations locales du nouvel IGN.

Poste actuel

Les DDE de petite couronne ont disparu et la plupart de leurs attributions ont été reprises par la DRIEA. Les directeurs départementaux délégués ont rang d'adjoints et dépendent à la fois du DR et du Préfet de leur département. Trois autres DRI : DRIEE (environnement et énergie), DRIHL (hébergement et logement), DRIAAF (alimentation, agriculture et forêts) qui, avec la DRIEA, ont constitué un collège et des clubs métiers ce qui assure une bonne coordination entre elles.

Le travail en équipe, la transversalité, le décloisonnement sont des impératifs qui se concrétisent autour de la problématique du développement durable. Il y a une bonne cohésion dans l'équipe de direction qui se traduit, par exemple, pour la préparation des feuilles de route des chefs de service : ils sont reçus par le directeur régional adjoint, chargé du pilotage, et par elle.

Habitée au fonctionnement d'un établissement public et aux documents de gestion établis pour son CA, elle a découvert, en service déconcentré une nouvelle facette de la gestion : le « dialogue annuel de gestion » avec les administrations centrales de tutelle (et la nombreuse documentation associée à compléter...).

La qualité des études est essentielle car elle constitue le fondement de l'expertise de la DRIEA : la DRIEA produit chaque année, le plus souvent en association avec d'autres services ou partenaires comme le STIF, l'ADEME, l'APUR, l'IAU d'Ile-de-France etc., de nombreuses études sur lesquelles elle s'appuie pour donner ses avis comme les « porter à connaissance » en urbanisme, les dossiers relatifs à la fiscalité (aide aux maires bâtisseurs)... Ex : pour donner une réponse argumentée à la mission confiée par la ministre du logement au préfet de région, sur la redevance pour création de bureaux, la DRIEA a participé à l'écriture du rapport qui a abouti au vote d'un certain nombre d'amendements à fin 2014.

Elle préside le comité régional des études et des systèmes d'information (dont les observatoires par domaines ou par métiers) inter DRI. Quelques grands dossiers dont elle a la charge :

- interface entre le Grand Paris des transports et les sujets aménagement, développement de la mobilité durable avec l'appui du service politique des transports ; plan de mobilisation pour le logement pour fournir au cabinet du premier Ministre des éléments à la suite du comité interministériel d'octobre 2014 ;
- volet territorial du contrat de plan Etat Région ;
- plan de rénovation énergétique de l'habitat (objectif de 125 000 logements en Île-de-France rénovés annuellement) avec l'ADEME, la DRIEE, la DRIHL, en vue de sensibiliser et de mobiliser les acteurs professionnels et les collectivités locales ; appels à projets dans le cadre du projet de loi transition énergétique pour la croissance verte et en particulier l'appel à projets "territoires à énergie positive" : elle représente la DRIEA dans le jury avec la Région ;
- démarches sur les éco-quartiers et les éco-cités : plus de 40 dossiers de candidature par an , jury à constituer, formations à organiser ;
- avec le Conseil régional : suivi de la mise en œuvre et évaluation des grands schémas de planification (notamment SDRIF et SRCAE - schéma régional climat air énergie).

Les très nombreuses sollicitations, à délai de réponse court, souvent au niveau ministériel et sur des sujets variés caractérisent ses fonctions actuelles. Cela impose une bonne maîtrise de l'agenda, un travail en équipe interne et externe permanent pour mobiliser les compétences nécessaires.

Remarques sur le corps des IPEF

Professionnalisme : ses fonctions actuelles illustrent le fait qu'un IPEF doit être capable d'analyser et de piloter des dossiers concrets et opérationnels.

Formation continue : elle a pu suivre le cycle supérieur sur le développement durable dans le secteur de l'aménagement. Elle n'a pas trouvé de sessions de formation adaptées à la prise de poste, elle a donc recherché elle-même des informations et des supports de formation.

Affectation et mobilité : en représentant le corps en CAP, elle avait constaté que, trop souvent, une candidature d'un ingénieur extérieur était écartée, sur le motif répétitif « n'a pas le profil » au profit d'un ingénieur interne, connu du directeur et donc « rassurant » ! Une telle attitude revient à nier l'adaptabilité des IPEF pourtant prônée par ailleurs ! Le suivi et l'orientation des ingénieurs sont à renforcer, notamment pour leur permettre de changer de filière métier.

Avenir : la réorganisation territoriale risque d'entraîner une baisse du nombre des postes de dirigeants et un « encombrement » accru en milieu de carrière, complexifiant la mobilité.

Caroline Le Poutier
(ENSIAA 99, ENGREF 01, ICPEF)
Directrice, DDT Val d'Oise

Parcours

Avant son entrée dans le corps du GREF, elle a passé quelques années chez Air Liquide, dans le secteur des surgelés. Son premier poste a été à la DDAF de la Sarthe, service de l'économie agricole (2001-2005), puis plusieurs postes en administration centrale : direction générale des politiques économiques et internationales, bureau du lait et des industries laitières, service de la production et des marchés (2006-2008) ; direction générale des politiques agricoles, agroalimentaires et des territoires, bureau des bovins, ovins et industries viandes, chef du bureau simplification et méthodes (2009) ; conseillère technique au cabinet du ministre de l'Agriculture (2009-2010) ; conseillère technique chargée de l'Agriculture au cabinet du Premier ministre (2010-2012) ; directrice de la DDT du Val d'Oise de mars 2012 jusqu'à fin 2014.

Depuis le 1^{er} janvier 2015, elle est directrice générale du CNIEL (Centre national interprofessionnel de l'économie laitière) avec, notamment, une mission de restructuration.

Son premier poste s'est révélé très positif : management, adaptabilité aux questions techniques, relations avec les autres où elle s'est révélée très à l'aise. Ses quatre années de postes en cabinet, dont le premier, où elle a dû gérer la crise du lait, lui ont permis de comprendre comment se prennent les décisions gouvernementales avec les trois volets : local, national, communication. De façon paradoxale, ses responsabilités de conseillère technique étaient moins stressantes que celles de directrice départementale ! A la sortie du cabinet du Premier ministre, elle a rencontré les secrétaires généraux du MAAF et du MEDDE avant d'être nommée directrice de la DDT 95. Voici le bilan qu'elle tire de ce poste : 3/4 des activités de la DDT étaient nouvelles et elle a découvert, avec beaucoup d'intérêt, le secteur de l'urbanisme et du logement dans lequel elle s'est beaucoup investie, mais l'un de ses regrets est de n'avoir pas pu l'approfondir suffisamment.

Il y avait une bonne intégration des anciens services de l'agriculture et de l'équipement : elle avait deux adjoints, l'un venant de l'ex-DDAF et l'autre de l'ex-DDE qui prenaient en charge la gestion technique des dossiers, elle-même se consacrant en priorité, avec l'aide du secrétaire général, à la réorganisation des services et au management du personnel : elle accueillait personnellement les jeunes agents B et A affectés à la DDT et s'efforçait d'aider et d'accompagner les personnes concernées par la fermeture de certains services.

Avenir et gestion du corps des IPEF

Il faut avoir une expérience solide dans un domaine technique donné tout en étant capable de l'élargir comme elle l'a fait dans la DDT pour l'urbanisme et le logement. La qualité de l'expertise des IPEF est essentielle pour la crédibilité du corps et c'est ce qui le différencie des profils généralistes des administrateurs civils. La formation dans les écoles est bonne sur les domaines techniques, mais insuffisante en matière de management. Le très large éventail des compétences des IPEF et la nécessité d'une certaine spécialisation rendent la gestion des parcours professionnels plus difficile et leur suivi par les administrations centrales devrait être amélioré.

Cyril Portalez
(INAPG 80, ENGREF 93, IGPEF)
Directeur régional adjoint, DREAL Midi-Pyrénées

Parcours

Cyril Portalez a été chef du service aménagement de la DDAF de l'Essonne, en 1995, adjoint au chef du bureau des affaires européennes à la direction du budget au ministère des Finances en 1999. Chef du bureau de la lutte contre la pollution au ministère de l'Ecologie en 2001, il est en 2004 conseiller technique auprès du Secrétaire d'Etat à l'Aménagement du territoire puis en 2005, conseiller technique auprès de la ministre de l'Ecologie. En 2007, il est nommé conseiller agricole près l'ambassade de France au Royaume-Uni et en 2011, directeur territorial Ile-de-France à l'Agence de l'eau Seine-Normandie. Il est depuis 2013, directeur adjoint de la DREAL Midi-Pyrénées.

Rôle des IPEF, sur le terrain, pour l'Etat et ses opérateurs

« On parle souvent du rôle des IPEF, ou de tout autre corps d'Etat. Ce rôle est avant tout de répondre à nos clients, à un instant « t ». La réflexion sur le rôle dépend donc de l'analyse de nos clients (qui sont-ils ?), de leurs besoins, et de notre compétence collective d'IPEF (force du réseau au sens noble du terme)

dans un contexte de concurrence pour assumer ces missions (FPT, rôle du privé..) et de recherche de moindre dépense publique.

Cette réflexion sur le rôle de l'IPEF me semble donc devoir être menée « en mode BBZ » avec en ligne de mire l'évaluation de la capacité à apprécier les besoins futurs de l'Etat et du corps social en la rapprochant de la qualité et du coût du service apporté par l'IPEF. Ce travail doit être intégré à une réflexion plus globale sur le rôle de la fonction publique dans l'action publique en général.

Si cette réflexion ne se fait pas de l'intérieur avec à la fois audace et pondération, sans sacrifier aux effets de mode ou solutions de court terme à l'emporte-pièce, elle nous conduira à un « appauvrissement » collectif qui ne sera bon pour personne, pour le fonctionnaire comme pour le contribuable. Comme ce travail est trop vaste, la réflexion conjointe de l'UnIPEF avec d'autres syndicats professionnels, notamment de la FPT, sur des champs plus ciblés, serait très utile. De ce point de vue, la relation avec le monde préfectoral me paraît aussi essentielle car il est confronté à un sujet comparable.

L'IPEF de « terrain » a un rôle de mise en œuvre et d'impulsion de la mise en œuvre des politiques publiques de l'Etat. Ses leviers sont cependant de plus en plus ténus : levier financier quasi inexistant dans de nombreux domaines, levier technique en forte réduction tout en gardant un réseau scientifique et technique non négligeable, levier « stratégique » par la production de plans d'orientation qui s'amenuise aussi (cf. débat sur le contenu du futur SRADT qui reprend certains plans régionaux qui jusque-là étaient co-construits Etat-Région comme le Schéma régional climat air énergie), levier normatif (contrôle de légalité comme garde-fou).

La diminution des leviers d'action de l'Etat local (transfert des fonds européens aux régions, transfert de nouvelles compétences vers ces dernières...) pose clairement la question du maintien de la faisabilité de cette mission de relais entre politiques publiques nationales et leur déclinaison locale pour la mise en œuvre.

Il convient de rechercher le modèle à mettre œuvre pour que le pouvoir central puisse continuer à impulser une politique publique nationale et cela de manière plus efficiente. Pour des questions de logique et de coût pour le contribuable, ne va-t-on pas / ne doit-t-on pas basculer tout bonnement dans une réduction bien plus drastique de l'Etat déconcentré pour assumer la logique de décentralisation jusqu'au bout et surtout supprimer le doublonnage actuel qui retarde d'autant la prise de décision ? Inversement, l'exercice de certaines missions qui sont déconcentrées ne coûtent-elles pas cher à la collectivité dans son ensemble ?.

La fusion des régions, qui arrive, constitue de ce point de vue un élément très structurant qui pourrait bien nous faire basculer dans un monde très différent. On peut rajouter que, même si le renouvellement est lent, les hommes politiques locaux changent, et que les nouveaux entrants perdront progressivement cette forme de respect spontané pour l'Etat déconcentré qui perdra ainsi de son influence qui va au-delà de ses leviers effectifs d'action actuels. L'Etat devient alors de plus en plus spectateur et l'IPEF voit son rôle vidé de son contenu et, donc, de sa compétence, et son employabilité suivre le même chemin.

La fusion des régions représente en effet un défi humain très important pour les services de l'Etat régionaux et pour les Conseils régionaux. Contrairement à la RGPP, il ne s'agit plus de regroupements de structures différentes avec des synergies à la clef moyennant quelques difficultés de gestion des personnes. Cette fois le regroupement conduit à identifier un grand nombre de doublons vu que l'on fusionne des structures identiques. Si j'évoque ce sujet, c'est parce que le positionnement éventuel des IPEF dans les nouvelles régions sera d'autant plus difficile que celles-ci auront à procéder à des arbitrages internes parmi leurs cadres, ce qui réduira leur intérêt pour des apports externes, du moins un certain temps. Cette fusion posera une autre question pour l'organisation globale des services déconcentrés.

Parallèlement, l'éventuelle disparition des départements renforcera cet embouteillage. Il y aura toujours quelques « happy few » pour tirer leur épingle du jeu, mais, tant d'un point de vue humain que syndical, la question est la bonne gestion qui pourra être faite de cette situation et de son anticipation.

Dans ce contexte, toutes les réflexions pour rapprocher, voire unifier (rêvons) fonctions publiques territoriale et d'Etat me semblent porteuses à terme d'une action publique plus rationnelle et efficiente, parce que réduisant les prés carrés, parce qu'élargissant les possibilités d'emplois pour tous, favorisant ainsi une mobilité professionnelle sans laquelle chacun s'enferme dans son petit monde et une forme de compétition nécessaire pour stimuler les individus.

L'IPEF en collectivité me semble être à la base un manager public comme un autre, qui gère les services de la collectivité pour mettre en œuvre les orientations de son exécutif. Son origine « Etat », donne probablement à l'IPEF dans une telle situation une vision plus globale, un réseau, ce qui doit pouvoir

répondre aux aspirations de grandes collectivités. Il aura probablement aussi une sensibilité plus forte aux orientations données par l'Etat ce qui, collectivement, peut contribuer à atténuer la perte de levier d'action de l'Etat ».

Rôle des IPEF comme conseiller des collectivités territoriales

« Ce terme de conseil aux collectivités territoriales me paraît désuet, voire véhiculer une condescendance qui n'est plus de mise. Un IPEF à l'intérieur d'une collectivité apporte sa compétence globale à la collectivité. La question est de savoir en quoi cette compétence est intéressante pour la collectivité. Des collègues en poste en collectivité seront plus à même de répondre. Peut-être que la vision nationale que peut avoir un IPEF qui a exercé notamment au niveau central peut intéresser de grandes collectivités ?

Mon sentiment toutefois, fondé sur mon expérience en agence de l'eau, est que le besoin de conseil de la collectivité - mes interlocuteurs étaient alors souvent des syndicats d'assainissement ou de rivière - dépend avant tout de sa taille. Face à des structures puissantes, le conseil technique n'est plus pertinent. C'est une évidence mais elle a pour corollaire que le « conseil » à apporter va changer avec la réorganisation des collectivités notamment l'augmentation de la taille minimale des intercommunalités.

Le « conseil extérieur » que peut apporter l'Etat aux collectivités est probablement la traduction des orientations nationales, voire européennes, dans leur activité et les inflexions que cela peut engendrer. Je ne sais pas si l'on peut parler de conseil à proprement parler ou seulement d'explicitation. Demain, des fonctionnaires de grandes régions, qui seraient en lien plus étroit avec l'Etat central, seraient parfaitement outillés pour apporter le même service. De plus, le transfert des fonds européens aux régions va contribuer à élargir encore leur vision. L'Etat déconcentré garde-t-il une place de conseil ? Je me le demande.

La spécificité majeure de l'agent de l'Etat me semble son impartialité entre collectivités, et de ce fait un raisonnement plus global que celui pratiqué au sein de celles-ci. De ce point de vue, le « conseil » est certainement à rechercher dans l'arbitrage, ou plus vraisemblablement dans la médiation entre collectivités, pour trouver des compromis sur des sujets sensibles. Cette mission ne nécessite certainement pas des effectifs très importants ».

L'expertise des IPEF au service de tous, dans le public et dans le privé

« A titre personnel, l'expertise que je mettrais en avant est celle de la négociation et de la médiation pour rechercher un compromis entre acteurs publics ou privés, dans un but d'intérêt général et d'efficacité globale.

Je reprendrai pour cela deux expériences positives auxquelles j'ai eu la chance de participer de manière concrète, et qui mettent en avant le rôle de l'IPEF comme médiateur / catalyseur :

Négociation de la gestion quantitative de l'eau sur la nappe de Beauce. Concernée par deux régions, deux bassins hydrographiques, une dizaine de départements, la nappe de Beauce est un château d'eau pour de nombreuses rivières, notamment du sud de l'Ile-de-France. Dans les années 1993, la baisse de cette nappe est telle que des restrictions de pompage sont mises en place sous forme d'interdiction d'arroser certains jours. L'Etat -les agents concernés étant largement des IPEF- et ses établissements publics que sont les agences de l'eau, s'organisent alors pour rassembler les différents acteurs, négocier, conduire les modélisations nécessaires, et finalement régler, sur la base d'un accord politique des acteurs, pour déboucher sur une gestion volumétrique bien plus efficace économiquement que la restriction des jours de pompage qui avait cours jusque-là. Depuis, un SAGE a été mis en place.

La mise en place d'un plan pour les zones blanches en téléphonie mobile. Il y a seulement dix ans, l'accès à la téléphonie mobile de base était encore largement imparfait. En poste au cabinet du secrétaire d'Etat à l'aménagement du territoire, j'avais en charge l'aboutissement d'un accord Etat / collectivité / opérateurs privés pour favoriser une couverture plus dense. L'Etat impulsait une dynamique positive en faisant usage de plusieurs outils : son influence et sa capacité à fédérer, fondée sur sa légitimité pour assurer une relative égalité d'accès à la téléphonie dans les territoires où le marché seul conduisait à négliger les zones rurales et sur son financement en apportant 44M€.

La signature de cet accord début juillet 2004 par quatre ministres (MM. de Robien, Saint Sernin, Copé, Devedjian), les présidents de l'ARF, l'ADF, l'AMF, et les représentants des trois opérateurs de téléphonie mobile, reste un excellent souvenir, d'un acte concret, utile pour le pays, et qui n'aurait pas été engagé sans l'impulsion politique et technique de l'Etat impliquant au passage un certain nombre d'IPEF.

Une autre expertise, est celle de manager de structure de taille importante, notamment avec la RGPP. L'exemple de démarche « Lean » est peut-être anecdotique au milieu de nombreuses démarches d'amélioration qui existent depuis des années, à titre personnel j'ai plaisir à le conduire et il me permet de mettre en œuvre quelques idées glanées à l'IAE dont j'ai suivi le cursus récemment.

Pilotage de la modernisation pour un Etat plus réactif : conduite d'une démarche « Lean » destinée à réduire les délais de traitement des dossiers d'autorisation des installations classées. La DREAL délivre les autorisations nécessaires aux projets soumis, du fait des risques qu'ils présentent, à la réglementation sur les installations classées. Pour réduire ce délai j'ai donc lancé au sein de la DREAL une démarche « Lean » avec l'appui du cabinet Accenture et du SGMAP. Elle nous a conduit à réexaminer en détail l'ensemble de la chaîne de traitement, interne à la DREAL mais aussi externe (préfecture ...), pour mettre en œuvre des actions de simplification des circuits, de renforcement du pilotage, de dématérialisation et de traitement en mode projet des autorisations, pour assurer un service le plus rapide possible aux entreprises qui sollicitent ces autorisations, et ainsi leur faciliter la mise en œuvre de leurs projet. L'objectif était aussi de pratiquer ce type de démarche courante dans le secteur privé pour qu'elle puisse conduire progressivement à une réingénierie d'autres processus gérés par la DREAL ».

1.2 Réseaux scientifiques et techniques

*Stéphane Coudert
(ENTPE, IGPEF 94)*

Directeur, direction territoriale Nord Picardie, CEREMA

Parcours

En poste en Ile-de-France, notamment au ministère de la Santé puis à la DDE 78, où il réalise de nombreuses opérations en maîtrise d'œuvre, il est ensuite détaché pendant plus de dix ans à la Communauté urbaine de Lille, où il termine son séjour en 2011 comme directeur général adjoint, après avoir notamment piloté les politiques locales de l'eau et de l'assainissement. En février 2011, il revient au sein de l'État comme directeur du CEREMA, direction territoriale Nord- Picardie.

Témoignage

« Le CEREMA aujourd'hui a d'abord la chance d'être dirigé par un directeur général très engagé, qui anime parfaitement le travail en commun avec ses équipiers en leur faisant comprendre la logique de leur contribution à un projet global et noue des relations professionnelles avec ses partenaires et notamment les organismes de même nature (RST).

Le CA du CEREMA comprend six représentants de l'État (MEDDE-DRI et SG, METL, MEF), cinq représentants des collectivités territoriales (Association des maires de France, Assemblée des communautés de France, Assemblée des départements de France, Association des régions de France, Fédération des villes moyennes), cinq personnalités qualifiées, et cinq représentants du personnel.

Le CEREMA travaille pour le MEDDE mais aussi pour le MLETR, en particulier sur les fichiers fonciers ou dans le cadre des réflexions liées à la loi ALUR. Il travaille également beaucoup au bénéfice des collectivités. Lors de la décentralisation des routes de 2008, des instances de concertation (COTITA) ont été mises en place avec les conseils départementaux sur la route ; elles cherchent désormais à étendre leurs partenariats comme leurs thématiques bâtiment, environnement suite au Grenelle de l'environnement. Le CEREMA Nord-Picardie intervient auprès de certaines initiatives de la Région sur la transition énergétique ou la mobilité.

A noter que les statuts du CEREMA prévoient l'organisation de comités territoriaux dont la composition sera soumise au CA.

La grande priorité actuelle est la préparation de la stratégie qui sera présentée au CA au printemps 2015. Vis-à-vis de ses partenaires étrangers, le développement des opérations à l'international serait souhaitable ».

Quelques enseignements de son parcours en collectivité territoriale

« En collectivité, on prend conscience de ce qu'est le vrai service à la population, notamment dans des domaines fonctionnant en réseau, un vrai contribuable, une vraie urgence exigeant une réponse rapide, sans pour autant abandonner la programmation à long terme. On y est aussi plus proche des élus qui travaillent aussi sur le registre du jeu politique qui parfois enrichit la vision technique, en débloquent des situations notamment, mais qui peut aussi la complexifier. C'est un excellent exercice en tout cas pour s'obliger à objectiver les choix que l'on propose.

Quant aux agents, ils se sentent souvent propriétaires de leurs postes et l'arrivée d'un étranger à la fonction publique territoriale n'est pas toujours bien ressentie. Il faut donc s'imposer par sa compétence concrète sur le terrain et non par son appartenance à un grand corps ».

Dans son cas particulier, Stéphane Coudert n'a pas eu de problème de cette nature, son travail a été très intéressant et le climat relationnel est devenu satisfaisant.

Perspectives

Dans ses fonctions actuelles, il est réconforté par la qualité des productions du CEREMA. Dans l'avenir, il souhaiterait retrouver une position plus proche de l'opérationnel. Il est d'autre part très motivé par les démarches interdisciplinaires intégrant diverses problématiques (équipement, environnement, industrie, aspects économiques et sociaux...) qu'on trouve dans les DREAL qui, par conséquent, l'intéressent. Mais il n'exclut pas non plus de poursuivre sa carrière dans des établissements publics d'État.

Enfin, il découvre l'importance, aujourd'hui beaucoup plus qu'hier, d'un diplôme de docteur et d'une expérience internationale pour être reconnu et recruté par des organismes comme ceux de la communauté européenne par exemple.

Appréciations sur le corps des IPEF

« Le monde politisé descend à la base des organisations et de nombreux projets sont vus à travers ce prisme. L'époque où l'on avait une véritable confiance dans les grands corps d'ingénierie est révolue. La population veut comprendre et les experts sont sous le feu des critiques.

Il ne faut pas se montrer péremptoire mais ne pas non plus se laisser déstabiliser par les médias qui cherchent parfois le sensationnel (un exemple : le CEREMA analyse les capacités d'un pont et déconseille son maintien en service au gestionnaire : traduction dans la presse : le CEREMA interdit l'usage du pont !).

Il existait au départ, une grande différence de mentalité entre les deux composantes du corps et il manque une « aventure commune », si bien que chacun cherche à se positionner sur ses anciennes missions. Les employeurs ont leur part de responsabilité en cherchant à reproduire, de leur côté, les rôles déjà tenus. Il faut donc tout faire pour encourager les synergies ex IPC/ex IGFREF, travailler en réseau professionnel en mobilisant, face à un problème, les compétences les mieux adaptées, l'éventail en étant sensiblement élargi grâce au nouveau corps ».

1.3 Administrations centrales et organismes spécialisés

Claude Azam

(X 70, ENPC 75, IGPEF)

Directeur, Bureau d'enquêtes sur les accidents de transport terrestre (BEA-TT), MEDDE

Parcours

Claude Azam a commencé sa carrière à DDE du Nord puis du Pas-de-Calais, il a été successivement directeur de la formation continue et de l'action internationale à l'ENPC, délégué départemental de l'ANAH en Corse du sud, directeur de la DDE de Corse du Sud, adjoint au directeur du personnel et des services au ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement, directeur du service des bases aériennes à la DGAC, adjoint au Haut fonctionnaire de Défense, membre de la mission d'inspection générale territoriale du Conseil général des ponts et chaussées pour l'Île-de-France, directeur du service de défense, de sécurité et d'intelligence économique au ministère de l'Écologie, chargé de mission au secrétariat général du ministère de l'Écologie.

Témoignage

Il peut y avoir des métiers passionnants hors des services traditionnels. À cet égard, il cite parmi ses postes, trois exemples où il a mesuré la solidité et l'importance de la compétence professionnelle reconnue : au sein de la DGAC, auprès du Haut fonctionnaire de Défenseur la sûreté nucléaire, comme directeur du BEA transports terrestres (ferroviaire avec l'accident récent de Brétigny, remontées mécaniques etc.)

Les deux grands métiers de l'administration nationale que sont l'élaboration de la réglementation et de la normalisation technique d'une part, le contrôle d'autre part exigent une grande expertise, qui a été érodée avec l'abandon de la maîtrise d'œuvre par les services. Ils tendent alors à s'appuyer sur l'expertise des partenaires privés qu'ils devraient pourtant contrôler. Les exemples de déviance sont nombreux : IRSN, SRMTJ, EPSF, etc.

Pour lui, un « bon projet » c'est d'abord un bon projet technique et les responsables territoriaux concernés ne peuvent s'en remettre au réseau scientifique et technique et doivent avoir eux-mêmes une solide culture technique.

Par ailleurs, on pourrait penser que les compétences des IPEF (développement durable, aménagement, risques, énergie...) étant cohérentes avec les responsabilités des ministères gestionnaires, notamment le MEDDE, les secrétaires généraux auraient à cœur d'exploiter la valeur ajoutée du corps des IPEF alors qu'ils semblent le conduire un peu « à hue et à dia » !

La technicité est donc largement ailleurs, auprès des grandes collectivités territoriales vers lesquelles il faut aller dès lors qu'on y trouve des enjeux intéressants. Quant au « pouvoir territorial » il se situe du côté de la préfectorale dans laquelle les IPEF ne s'investissent pas suffisamment.

Gaëlle Berthaud

(ENTPE, ICPEF 05)

Directrice de la délégation régionale PACA et Corse, Agence de l'eau Rhône-Méditerranée-Corse

Parcours

Gaëlle Berthaud a débuté sa carrière en 1996 dans les domaines de l'aménagement à la direction générale de l'urbanisme, de l'habitat et de la construction au ministère de l'Équipement. Chef de l'unité transports, déplacements à la DDE des Bouches-du-Rhône en 1999, elle devient, en 2004, chef du service ville urbanisme et habitat à la direction départementale de l'équipement du Vaucluse, puis rejoint en 2009 la DREAL Provence-Alpes-Côte d'Azur en tant que chef du service territoire, évaluation, logement, aménagement et connaissance. Elle est depuis 2013, directrice de la délégation régionale PACA et Corse de l'Agence de l'eau Rhône Méditerranée et Corse.

Témoignage

« Après quelques années dans les services de l'État, en administration centrale, en direction départementale de l'équipement et en direction régionale, dans les domaines de l'urbanisme, des transports, du logement et de l'environnement, je suis depuis deux ans directrice de la délégation régionale Provence-Alpes-Côte d'Azur et Corse de l'agence de l'eau Rhône Méditerranée Corse.

Les agences de l'eau, six en France métropolitaine, sont des établissements publics de l'État, institués par la loi sur l'eau de 1964 ; elles ont pour mission, sous tutelle du ministère en charge de l'environnement, de contribuer à améliorer la gestion de l'eau, de lutter contre sa pollution et de protéger les milieux aquatiques. Les agences disposent, dans le cadre d'un programme d'actions pluriannuelles validé par le comité de bassin et le conseil d'administration, de moyens financiers assis sur des redevances et des moyens humains techniques et d'expertise répartis par grands bassins hydrographiques.

Cette originalité dans le portage d'une politique publique, que je n'avais connue dans aucun autre domaine de l'aménagement, permet une véritable marge de manœuvre et capacité d'action opérationnelle dans la mise en œuvre de la politique de l'eau auprès d'acteurs publics (opérateurs publics, collectivités, association,...) ou privés (industriels, agriculteurs, ...).

Deux exemples me paraissent assez illustratifs de nos modes d'action conciliant expertise technique, capacité d'écoute, de soutien et de négociation auprès des décideurs.

Le premier concerne le territoire de l'Argens dans le département du Var, territoire qui a connu ces dernières années des drames humains sans précédents suite aux inondations. La délégation régionale de l'agence de l'eau se positionne depuis quelques mois, en lien avec les collectivités structurées au sein d'un syndicat mixte, le conseil général et les services de l'État, comme un partenaire technique et financier majeur pour une mise en place coordonnée d'une gestion des inondations et de protection des milieux aquatiques. Cette nouvelle approche doit permettre à la rivière de retrouver les espaces nécessaires à un ralentissement dynamique des eaux, tout en conciliant les espaces d'urbanisation et le développement du territoire.

Le deuxième exemple concerne une contractualisation exceptionnelle entre la communauté urbaine de Marseille Provence Métropole, l'Agence de l'eau et l'État, pour un programme de travaux (bassins de rétention, reprise de réseaux, système de gestion, restauration écologique,...) de plus de 180 millions d'euros dont 50 millions d'euros apportés pour l'Agence de l'eau, permettant enfin de mettre fin aux problèmes de pollution entraînant la fermeture des plages suite aux épisodes périodiques d'orage.

Après une analyse technique des actions nécessaires, partagées par les différents acteurs (collectivités, délégataires, Etat, ARS, Agence de l'eau ...), l'ensemble des dispositifs financiers de l'agence a pu être mobilisé pour accompagner les élus de la collectivité ».

Etienne Dereu

(X 03, ENPC 08, IPEF)

Directeur de l'aménagement, Haropa-Ports de Paris

Parcours

A la sortie de l'Ecole, il fait un stage d'un an dans un bureau d'étude spécialisé dans le stationnement qui lui confie un grand nombre de missions : Grasse (réorientation de la politique municipale de stationnement avec une tarification faible pour les résidents, élevée pour les touristes), Brest (réhabilitation de deux parkings relais, Nancy (un examen critique du PLU pour mise en place d'un parking relais), l'EPAD (préparation d'une DSP négociée avec le PDG de Vinci-Park puis pour le renouvellement du mobilier urbain), Cergy-Pontoise (mission d'assistance concernant les circulations PMR, négociée financièrement avec le STIF et le Conseil régional d'Ile de France), Nanterre (évaluation de la politique tarifaire de stationnement), Arcachon (redimensionnement du parking du casino appuyé sur une bonne connaissance de la mobilité et de la motorisation), CHU de Bordeaux (accès routier, stationnement, conflits ambulances/patients et visiteurs).

Grâce à ce stage long, il a découvert la pratique de l'AMO et le fonctionnement d'un établissement public (EPAD) ; les mécanismes des concessions, la concertation avec les architectes et les avocats, les comportements du monde des affaires, les questions touchant aux marchés publics, à la comptabilité, au droit du travail. Ce stage a été déterminant pour son orientation professionnelle et l'a également amené à compléter ses diplômes d'ingénieurs par des diplômes de droit qu'il a préparés pendant son poste à la DREIF (VAE puis master de droit public).

Premier poste, pendant 2ans ½ : DREIF, chef du département maîtrise d'ouvrage. Plusieurs grands projets : A16 entre l'Isle Adam et la Francilienne avec lancement de l'enquête publique, contournement de Roissy par l'ouest (problèmes immobiliers et archéologiques, préparation des travaux et lancement des premiers appels d'offre), échangeurs de l'A 86 à Châtenay-Malabry et au Plessis Robinson, couverture de l'A3 à Romainville, protections phoniques sur le viaduc de Saint- Cloud. Parallèlement il poursuit ses études de droit et ses diplômes seront un élément décisif pour son recrutement.

Deuxième poste : Port autonome de Paris, d'abord comme directeur de l'agence territoriale de Gennevilliers en juillet 2011 puis, depuis quelques mois, directeur de l'aménagement en charge de la politique d'investissement (45 millions € par an), de l'exploitation technique, de l'urbanisme, de l'environnement (dossiers ICPE, loi sur l'eau, etc.), de la prévention des inondations, de l'énergie, de la politique foncière (le Port est propriétaire des emprises des voies sur berge).

Quelques opérations signalées : le nouveau port d'Achères (100 Millions d'€) avec débat public, l'extension de la ZAC portuaire de Limay. En résumé : poste très intéressant mais très chargé avec un rôle implicite de bons offices entre les agences et le siège.

Appréciations sur le corps des IPEF

Il est assez affligé en voyant l'absence de vision et la paupérisation des services comme la DRIEA et les DDT dont les responsables ne vont plus sur le terrain, un Etat qui n'ose pas décider et bloque des projets pour de mauvaises raisons, le faible niveau des débats publics, l'extrême lourdeur des procédures (11 procédures pour une petite estacade près de Giverny, un coût de 350 000 € pour l'ensemble des procédures pour un investissement de 1 220 000 € !). Et cependant, le pays a besoin d'ingénieurs confrontés au concret et connaissant le terrain.

Perspectives d'avenir

Il vient de prendre son poste où il pense rester quelques années mais ses premières réflexions peuvent se résumer comme suit : des doutes sur l'intérêt des postes dans l'administration d'Etat et le souhait de rester dans la sphère publique via des établissements publics ou des collectivités territoriales.

Patrick Gandil
(X 75, ENPC 80, IGPEF)
Directeur général de l'aviation civile

Paul Schwach
(ENS 74, ENPC 80, IGPEF)
Directeur, direction du transport aérien, DTA-DGAC

Parcours

Patrick Gandil a débuté sa carrière en 1979 au ministère de l'Équipement, où il a assumé durant une quinzaine d'années diverses responsabilités. De 1995 à 1997, il est directeur adjoint du cabinet du ministre de la Fonction publique, de la Réforme de l'État et de la Décentralisation. De 1997 à 1999, il est chef du service des bases aériennes à la direction générale de l'aviation civile. Puis de 1999 à 2003, il intègre le ministère de l'Équipement, du Logement, des Transports et du Tourisme, en qualité de directeur des routes. En 2003, il devient directeur de cabinet du ministre de l'Équipement, des Transports, du Logement, du tourisme et de la mer, puis secrétaire général de ce ministère en 2005, ainsi que conseiller du ministre. Il est directeur général de l'aviation civile depuis 2007.

Paul Schwach a commencé sa carrière en 1981 à la DDE de la Somme puis du Pas-de-Calais. Conseiller technique du secrétaire d'Etat au Logement, puis du ministre délégué au Logement, directeur départemental de l'équipement de Tarn-et-Garonne, sous-directeur de la gestion du personnel d'encadrement au ministère de l'Équipement, directeur de l'aménagement foncier et de l'urbanisme, adjoint au directeur général de l'urbanisme, de l'habitat et de la construction, puis directeur des affaires économiques et internationales. Il était directeur des affaires stratégiques et techniques à la DGAC jusqu'en 2008, avant de prendre la direction du transport aérien.

Témoignages

On ne doit pas se focaliser sur les métiers traditionnels généralistes mais penser à des parcours spécialisés correspondant aux besoins actuels et futurs, notamment dans les domaines suivants :

- Transports : la surveillance intermodale objective des systèmes de transports. La maintenance des infrastructures et pas seulement leur conception et leur réalisation (contre-exemple de RFF où on a recruté beaucoup de spécialistes des projets de TGV). La régulation comme avec l'écotaxe, la délégation de service (PPP) ou les concessions, par exemple pour les aéroports, ou encore la construction d'avions, domaine dans lequel la DGAC a du mal à reconstituer une filière alors qu'il y a un véritable enjeu de la bonne utilisation des crédits de recherche.
- Aménagement : le pilotage de dossiers techniques globaux (stratégie d'aménagement) comme l'exemple donné par Marion Bazaille pour le secteur de l'aéroport Saint-Exupéry à Lyon.
- Énergie : sécurité de l'approvisionnement et sécurité des installations.
- Risques naturels, industriels et anthropiques.

Enfin, dans tout ce qui concerne la certification. Dans ce domaine, en l'absence de compétences internes, la DGAC doit faire appel à des recrutements extérieurs. A ce sujet, l'exemple des ingénieurs des Mines est intéressant. Pour les certifications industrielles, la compétence est entretenue grâce aux « parrainages » de certificateurs anciens. D'une façon générale, on a besoin d'experts reconnus face aux organismes de certification et à la concurrence internationale.

Dans ces conditions, le poids des postes exigeant une expérience territoriale généraliste qui, dans le passé, étaient la référence, a diminué au profit de postes à problématique spécialisée. Le professionnalisme, c'est à dire la culture d'un domaine, ne s'acquiert qu'après quelques étapes dans la même spécialité. Paul Schwach cite l'exemple d'un ingénieur qui, après avoir monté trois concessions d'aéroports dont Mayotte et Notre Dame des Landes, a été recruté par une Région ».

La formation et les parcours des IPEF

Dans la logique de l'évolution des besoins, il faut accepter la diversité qui résultait déjà de la première fusion Ponts et Chaussées/Météo/Géographe/ Aviation civile, accentuée avec la fusion Ponts et Chaussées/Génie rural, Eaux et Forêts. Sauf à prévoir un tronc commun minimum, il ne faut pas chercher à réduire cette diversité pendant la formation. A cet égard, Patrick GANDIL est critique sur le mastère d'action publique.

En revanche, l'expérience internationale est un élément important du cursus et du parcours.

En ce qui concerne les enjeux de carrière, dans le passé et en particulier au sein de l'Etat, ils se situaient en milieu de carrière pour l'accès aux postes de direction, notamment de direction territoriale. On constate encore, en administration centrale, une très forte concurrence pour les postes de sous- directeur.

Dans l'avenir, les postes de milieu de carrière seront diversifiés et non interchangeables et parmi ceux-ci on trouvera des missions d'experts.

Paul Schwach constate que les jeunes ingénieurs qui arrivent à la DGAC sont bien formés avec souvent, en 2^{ème} ou 3^{ème} poste, une dimension internationale. Toutefois, peut-être parce que les IPEF sortant de l'Ecole s'interrogent sur leur carrière, il n'y a pas beaucoup de demandes pour les postes très techniques, qui existent encore à la DGAC, mais il y a une forte attraction pour les offres de Bercy !

Dans ses fonctions antérieures Patrick Gandil avait essayé d'envoyer des IPEF dans les collectivités territoriales, sans succès, car cela supposait quelques règles bousculant l'organisation des centres de gestion. Il considère qu'aller vers un corps inter-fonctions publiques ne sera pas facile.

Cependant, on pourrait amorcer le mouvement avec la Ville de Paris, du fait de la similitude de ses corps d'ingénieurs avec ceux de l'Etat et avec des établissements publics nationaux ou locaux, comme les parcs nationaux ou régionaux, les agences de l'eau, les aéroports, les SEM d'aménagement, etc...

Pierre Garrot

(X 09, MBA CDI 14, IPEF)

Adjoint au chef de bureau de l'innovation et de la propriété industrielle, DGE, Ministère de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique

Témoignage

La formation est éclatée entre les deux écoles, Ponts Paris Tech et Agro Paris Tech. La première année de formation technique se déroule dans l'une ou l'autre des écoles. Les élèves de l'X ou de l'ENS choisissent majoritairement l'ENPC (22 sur 25). On peut aussi remplacer cette première année par une formation à l'international dans une université étrangère. Quatre élèves ont choisi cette option dans la promotion 2014. Ce nombre a depuis augmenté significativement avec environ dix élèves pour la promotion 2015.

Pour la deuxième année, les élèves sont majoritairement orientés vers le mastère action publique, très souvent critiqué pour son saupoudrage et son manque d'expérience professionnelle approfondie : un seul stage de quatre mois dans le secteur public. Pierre Garrot a eu la chance, après avis favorable du comité de validation, de remplacer la formation MAP par une année au Collège des Ingénieurs. Deux élèves seulement ont été admis. Par rapport au MAP, le Collège des Ingénieurs n'est pas tourné vers la fonction publique et offre une grande ouverture sur le fonctionnement de l'économie avec une alternance de 9 mois dans une entreprise. Cette formation a été déterminante pour son recrutement.

La suppression du stage long est très dommageable, comme de nombreux témoignages le confirment. C'était un élément très important pour l'orientation des premières années de carrière. Trois mauvaises raisons semblent expliquer son abandon : il n'était pas en usage au MAAF ; il entraîne une dépense supplémentaire pour l'Etat ; il n'est pas compatible avec le calendrier actuel de titularisation qui intervient le jour de la première affectation. De ce fait, la mise en disponibilité pour un an, correspondant à la durée du stage, n'est pas envisageable.

Même si ce n'est pas une référence absolue, il est intéressant de comparer les pratiques du corps des IPEF et du corps des Mines. Les deux premières années de formation des ingénieurs des mines consistent en deux stages d'un an, dont un à l'étranger. A l'issue de ces deux ans, les élèves suivent une formation d'un an à l'école des Mines, au cours de laquelle ils sont titularisés, ce qui rend possible leur détachement en premier poste.

Propositions pour la formation

Pour améliorer la situation actuelle, quelques mesures, assez simples, pourraient être prises :

- rétablir le stage long en avançant la date de titularisation à la fin de la première année pour qu'elle précède le départ en stage, en réglant de façon pragmatique le problème financier ;
- consolider l'option internationale à la place de la première année ;
- améliorer le Mastère Action Publique pour qu'il apporte une formation concrète, peut-être plus concentrée, sur le droit, l'économie, le social mais sans lui assigner un objectif illusoire d'harmonisation culturelle des élèves qui ne se fera qu'au fil de leur carrière ;

- laisser ouverte la possibilité de remplacer le MAP par une formation de même type comme le Collège des ingénieurs.

Processus d'affectation

A l'intérieur de sa promotion, le processus d'affectation est plutôt bon : une liste de vœux émise par les élèves, une liste de vœux émise par les employeurs, et une harmonisation via les délégués des élèves.

Comme de nombreux témoignages l'illustrent, les politiques de l'Etat sont de plus en plus mises en œuvre par des opérateurs extérieurs à l'administration nationale : établissements publics nationaux ou locaux, collectivités territoriales et leurs opérateurs, etc... Le bon usage des compétences des IPEF, ainsi que leurs premières expériences professionnelles, suppose qu'ils puissent être affectés auprès de ces opérateurs, ce qui implique une large ouverture au détachement en premier poste. Cette situation est d'ailleurs la même pour les ITPE. La réduction du périmètre des anciennes DDE n'est pas compensée par une ouverture à de nouvelles opportunités d'emplois publics.

Or, le processus actuel d'affectation est mal adapté au détachement en premier poste, comme l'illustre son expérience.

A la sortie de l'Ecole, il souhaitait rejoindre RTE où sa candidature était acceptée et semblait également acceptée par l'administration. Il présente officiellement sa demande en novembre de l'année n-1. Fin avril de l'année n, elle est refusée en application de la circulaire Le Pors de 1983, rendant impossible pour les IPEF, un détachement en premier poste. Aujourd'hui, la titularisation des IPEF n'intervient que lors de la prise du premier poste.

Les gestionnaires ont ensuite précisé que la prise de premier poste dans un EPIC (RATP, SNCF, RFF) était impossible en position normale d'activité, même si ces établissements publics sont sous tutelle directe du MEDDE. En revanche, cette possibilité est ouverte pour les EPA. Le fondement juridique de cette distinction EPA/EPIC n'a pas été détaillé.

Après ce refus, l'administration a renvoyé Pierre Garrot sur le reliquat des postes publiés et non pourvus. Finalement, c'est seul qu'il a recherché et trouvé la solution à laquelle l'administration n'a pas fait obstacle en considération du parcours aléatoire qu'elle lui avait imposé, bien que ce poste soit au-delà du plafond fixé pour Bercy. À noter l'existence de plafonds pour les postes extérieurs au MEDDE mais de planchers pour les postes dans les services de l'Agriculture, car ils sont assez peu attractifs.

La pratique du corps des Mines, bien sûr moins nombreux que celui des IPEF, est la suivante : les affectations en premier poste sont arrêtées par le Conseil général de l'économie, de l'industrie, de l'énergie et des technologies (CGEIET), après avoir fait passer un entretien aux jeunes sur leurs souhaits. L'orientation est bien plus directive que celle des IPEF en ce qui concerne le premier poste. En contrepartie les gestionnaires du corps des Mines se livrent à une sélection importante des premiers postes proposés. Les IM sont titularisés au début de la troisième année d'étude. Le détachement est possible, un an plus tard, lors de leur prise de poste.

Propositions

Pour régler ces problèmes, il faudrait :

- titulariser les élèves à la fin de la première année de formation. La complexité du problème provient du fait qu'une partie de la promotion d'IPEF (ex-ITPE, Agro, Ecoles scientifiques) effectue une formation en un an, et non en deux ans comme X et ENS. Il faut tenir compte de cette spécificité, par exemple en recrutant les élèves issus des écoles scientifiques, dont l'Agro, un an plus tôt de façon à aligner leur cursus avec celui des X,
- autoriser le détachement en premier poste auprès de tous les opérateurs chargés de missions de service public national et auprès des collectivités territoriales ou de leurs opérateurs,
- revoir les conditions des retours à l'Etat pour des missions régaliennes valorisant les acquis de l'essaimage,
- réunifier la structure de gestion du corps des IPEF en la plaçant sous la responsabilité du chef de corps, et sous la double tutelle du MEDDE et du MAAF.
- actualiser l'inventaire des gisements de postes extérieurs, comme l'UnIPEF l'a réalisé, il y a quelques années.

Ces mesures seraient de nature à redonner de l'attractivité au corps et constitueraient un levier de sa promotion. Il est précisé que la première mesure faciliterait la réalisation d'un stage long, et indispensable à la mise en place du détachement en premier poste. On pourrait penser, pour la sélection des cadres dirigeants, à une formule de type « Ecole de guerre », évoquée lors d'autres entretiens dans le cadre de l'Observatoire.

Charlotte Gounot

(X 09, MSPAPDD 14, IPEF)

*Adjointe au chef de bureau Afrique subsaharienne et Agence française de développement,
Direction générale du Trésor*

Parcours

L'X dispense une bonne formation polyvalente, même si le domaine de la fonction publique est peu traité. Ses dominantes ont été le génie civil et la mécanique des sols. Après avoir envisagé la préparation à l'ENA, elle a choisi le corps des IPEF.

En première année du corps, elle est partie à l'université de San Diego (Californie) où elle a obtenu un Master of Science in Civil Engineering.

Pendant le MS PAPDD, elle a pu valider sa mission via l'Agro, plus souple que l'ENPC. Avec l'accompagnement de l'AFD, elle est partie quatre mois et demi aux Philippines pour un projet personnel sur le phénomène climatique Haiyan de novembre 2013. Elle a produit un rapport sur les politiques françaises d'aides « post-catastrophes naturelles » et établir une comparaison avec la tempête « Xynthia » en France.

A la direction générale du Trésor, elle est responsable de la tutelle de l'Agence française de développement (AFD), EPIC, acteur-pivot de l'aide publique au développement bilatéral de la France. A ce titre, elle est en charge de l'instruction de l'ensemble des dossiers budgétaires, financiers et stratégiques qui concernent l'Agence. Il s'agit notamment du financement par l'Etat de la mission d'aide publique au développement de l'AFD, de la définition du modèle financier de l'AFD, établissement de crédit spécialisé soumis aux dispositions du code monétaire et financier. Elle s'assure également de l'insertion de l'activité de l'Agence au sein du cadre financier multilatéral et de l'intégration de sa mission au sein du dispositif d'aide publique au développement français et d'influence économique. Ce dispositif a récemment évolué avec l'adoption de la « loi sur la solidarité internationale et le développement », qui prévoit notamment la création de l'Agence Française d'Expertise Technique Internationale (AFETI).

Formation

Il y a inadéquation entre la formation, y compris en options, et la première affectation. Le corps et le MS PAPDD se renvoient le soin d'informer les élèves. La direction du collège de formation devrait être très présente auprès des Ecoles, des élèves et du CEIGIPEF. Quant au mastère spécialisé, s'il est assez bon, le temps consacré au droit positif et aux groupes d'analyse d'action publique est insuffisant. Les mises en situation et le travail par petits groupes devraient être renforcés.

En ce qui concerne le stage long, elle pense qu'il faut en laisser la possibilité ouverte mais sans le rendre obligatoire. Dans son cas, il aurait été superflu après son stage de formation à l'X et de six mois comme chef de section parachutiste en Centrafrique, sa formation à San Diego et sa mission aux Philippines.

Affectation

Les X qui veulent choisir le corps des IPEF ne sont pas informés des opportunités de postes et la sélection se fait sans un oral qui obligerait les élèves à se renseigner. Toutefois, les amphis métiers organisés au cours du MS PAPDD sont assez positifs. Quant aux règles du jeu du MEDDE et du MAAF, elles semblent avoir été clairement présentées à la promo 2015, contrairement à ce qui a pu avoir lieu lors du processus d'affectation de la promotion 2014

En résumé, il faut aller voir des anciens en amont du processus, se renseigner sur les postes, les organisations, les possibilités d'évolution au terme d'un ou deux postes, et surtout oser se porter candidat sur certains postes, même s'ils ne sont a priori pas ouverts aux IPEF !

Gestion

Ne disposant d'aucune lisibilité sur les règles de gestion (grille de salaire, échelons d'avancement), elle a ainsi été très surprise en constatant qu'au Trésor un X-IPEF et un X-INSEE occupant les mêmes fonctions n'avaient pas le même salaire, et ce au détriment du premier.

Pour le suivi des parcours, notamment à l'international, une grande différence semble exister entre le MEDDE et le MAAF. Alors qu'il n'est pas assuré par les MIGT au MEDDE, un IGAPS au MAAF est clairement identifié pour les IPEF à l'international.

Enfin, l'activité « conseil à la mobilité » n'est assurée que par l'UnIPEF.

Fonctionnement en réseau

Le corps des IPEF devrait s'organiser pour suivre les parcours avec, par exemple, deux noms de correspondants dans chaque service extérieur ou centraux, employeurs d'IPEF, pour faire vivre une plateforme d'échanges.

Catherine Gourlay

(X 95, ENGREF 2000, ICPEF)

Chef de l'unité de coordination biocides à l'Agence nationale de la sécurité sanitaire (MAAF - ANSES)

Parcours

A l'Ecole Polytechnique, elle manifeste son goût pour les sciences de l'environnement et se dirige vers l'ENGREF. Elle s'engage ensuite dans un parcours de thèse dans un des laboratoires de l'ENPC. Après sa thèse, elle prospecte hors du milieu de la recherche, puis finalement y revient, via le CEMAGREF, dans le domaine de l'impact des pollutions urbaines sur les rivières. Après quatre années comme chercheur et quatre années comme responsable d'une équipe de recherche, elle est promue ingénieur en chef. Elle obtient son Habilitation à Diriger des Recherches (HDR) et rejoint l'ANSES en 2012.

Témoignage

L'ANSES résulte de la fusion, en 2010, de l'AFSSA et de l'AFSSET. Etablissement public de type EPA, l'effectif total est d'environ 1500 agents. Les fonctionnaires peuvent y être affectés en PNA, mais les personnels sont majoritairement des contractuels. L'ANSES est placée sous la tutelle de cinq ministères : MEDDE, MAAF, Santé, Travail, Finances (DGCCRF). Pour prévenir les risques sanitaires, les outils sont des expertises réalisées en régie ou sous-traitées, à partir desquelles elle propose des avis aux tutelles.

A l'avenir, dans le domaine des produits phytosanitaires et biocides, l'ANSES sera habilitée à délivrer les décisions d'autorisation de mise sur le marché, ce qui lui confèrera pratiquement un statut d'Autorité.

Responsable de l'unité chargée de coordonner l'évaluation de l'efficacité et des risques liés à l'utilisation des biocides, elle assure la coordination des différents dossiers examinés par les équipes spécialisées de l'agence et joue le rôle de correspondante des tutelles.

A son arrivée, en s'appuyant sur ses collaborateurs et ses collègues, elle a appris à connaître des domaines nouveaux, comme la toxicologie ou l'épidémiologie. Néanmoins, ses interventions antérieures, comme experte au sein d'un comité d'experts, l'avaient bien préparée à ses fonctions à l'ANSES.

Son retour dans un poste opérationnel après 12 ans de recherche

Bien qu'ayant été en poste de recherche dans un établissement public du MAAF, (ex CEMAGREF), elle était considérée comme un « ovni » quand elle a cherché à revenir dans un poste opérationnel en administration centrale. Son parcours antérieur semblait dissuasif pour les employeurs potentiels qui, malgré son ancienneté, n'étaient pas prêts à lui proposer un poste de chef de bureau. Face à cette situation, l'administration ne semblait considérer que la seule évolution possible était des fonctions d'administration de la recherche alors qu'elle voulait en sortir. Elle n'a reçu aucune aide à l'orientation de sa carrière de la part des administrations centrales et c'est finalement grâce à ses contacts personnels qu'elle a trouvé son poste à l'ANSES.

Aujourd'hui, sa position à l'ANSES correspond totalement à ses attentes et à la valorisation de son parcours dans la mesure où elle permet d'exploiter et de mobiliser ses compétences scientifiques, son expérience de la recherche et du management, tout en étant dans des missions opérationnelles.

Quelques réflexions sur le corps des IPEF

L'intérêt des parcours de recherche et de production scientifique pour les jeunes IPEF est reconnu et relevé par les secrétaires généraux, par exemple lors des amphes de l'X. Néanmoins, aujourd'hui, force est de constater qu'il n'y a pas de valorisation de cette expérience au sein du corps. C'est tout juste reconnu comme des années d'expérience professionnelle.

Son avenir

La question ne se pose pas à court terme car elle n'est à l'ANSES que depuis deux ans et demi et souhaite continuer dans ce domaine d'activité. Dans le futur, elle pourrait s'intéresser à l'administration centrale qu'elle connaît bien de par ses fonctions actuelles, ou à l'Europe.

Jean-Marc Lacave

(X 75, ENPC 80, IGPEF)

Président directeur général, Météo France

Parcours

Son parcours l'a conduit à gérer des dossiers concrets d'urbanisme comme les POS, à négocier avec les élus ruraux des projets routiers aux niveaux local et national, à diriger le grand port du Havre avec des débats avec les pêcheurs, les écologistes, les élus, à passer dans un cabinet, à participer au pilotage de la CMA-CGM et, aujourd'hui, à manager Météo-France. Il a aussi été président de l'AIPC et ses multiples activités lui permettent de porter un regard intéressant sur le corps des IPEF.

Témoignage

Dans le passé, il y a eu une certaine confusion entre le prestige du corps des Ponts et la raison d'être du métier. D'autre part, le corps a été trop réactionnaire sur la décentralisation.

Un ingénieur doit être capable de concevoir et de piloter des projets, ce qui exige des postes opérationnels en début de carrière, être dans le « faire ». Ces postes existent encore dans certains organismes nationaux à contenu technique (VNF, Météo-France, RATP, SNCF, grands ports et aéroports, etc.) mais on ne les trouve plus dans les services territoriaux de l'Etat dont le rôle porte de plus en plus sur du contrôle et de la régulation, missions qui exigent cependant de grandes compétences.

Dans l'immédiat, Jean-Marc Lacave pense que la stratégie pour le corps pourrait comporter quatre mesures :

- rétablir le stage long en fin d'études dans des collectivités territoriales, des opérateurs publics ou privés à vocation publique ;
- déroger à l'impératif d'affectation au sein de l'Etat avec ouverture des débuts de carrière à l'extérieur (CL, établissements publics...) assortie de l'obligation (sauf remboursement) de retour après 4 ou 5 ans ;
- susciter un manifeste cosigné par les grands employeurs potentiels, affirmant qu'ils sont prêts à embaucher de jeunes IPEF (il est disposé à le faire pour Météo-France) en mettant ainsi en évidence la valeur ajoutée des ingénieurs aux yeux des décideurs ;
- insérer dans la formation des témoignages concrets d'actions, avec la présence effective des témoins. Cela renforcerait la solidarité du corps, constituerait un passage de témoin entre les anciens et les jeunes, donnerait au corps une identité professionnelle et donnerait des références d'employabilité.

Enfin, concernant la gestion, il préconise d'une part, qu'elle soit assurée par une instance indépendante des ministères employeurs (Ecologie et Agriculture) et d'autre part, quelle que soit l'affectation dans le secteur public (Etat, CL, établissements publics), que les ingénieurs soient sous un même régime de la PNA.

Fabienne Margail

(ENTPE 89, IPEF 2008)

Chef du département hinterland, Grand port maritime de Marseille

Parcours

Fabienne Margail a été chargée d'études au Centre d'Etudes des Transports Urbains (CETUR – dans CEREMA actuel) (1989-1993), enseignant-chercheur au Laboratoire Techniques, Territoires et Sociétés (LATTs, ENPC – 1993-1999), thèse de doctorat transport ENPC (1996), directrice adjointe des transports et des ports au Conseil Général des Bouches du Rhône (1999-2003), chargée de mission à la délégation régionale PACA de Réseau Ferré de France (2003-2004), chef du service aménagement et patrimoine de la direction régionale PACA de RFF (2004-2009).

Témoignage

« Je construis mon parcours professionnel autour de la problématique des transports, en m'intéressant particulièrement à l'organisation des réseaux, aux interfaces entre transports et aménagement ainsi qu'entre moyens de transport. Cela s'est traduit par des expériences variées et riches en matière de modes d'intervention (autorité organisatrice, gestionnaire d'infrastructure, animation de réseau, facilitateur de chaînes logistiques...), de marchés (transports du quotidien, transports ferroviaires et fluviaux, voyageurs et fret...), d'échelles (de l'urbaine à l'europpéenne) et de contexte géographique.

J'ai commencé ma carrière en 1989 à Paris, au Centre d'Etudes des Transports Urbains (CETUR) puis au Laboratoire Techniques, Territoires et Sociétés (LATTs) de l'ENPC, dans des activités d'études et de recherche, complétées par de l'enseignement en formation initiale (à l'ENTPE et dans les DEA et DESS Transport de l'ENPC et l'Université Lyon II) et continue (CNFPT, ENPC...). J'y ai approfondi les thèmes de

l'intermodalité, notamment entre automobile et transport collectif, de l'interaction entre mobilité et formes urbaines et j'ai travaillé à la conception de stratégie d'implantation de pôles d'échanges. Une organisation des transports qui valorise leur complémentarité m'est rapidement apparue une voie appropriée pour relever le défi du développement durable. La modélisation économique et technique de ce concept m'a permis d'obtenir le 1^{er} prix à la conférence mondiale sur la recherche dans les transports à Sydney en 1995. Tout en réalisant ma thèse de doctorat, j'ai eu l'opportunité d'animer des actions du réseau scientifique et technique du ministère et de piloter des projets de recherche (au sein du PREDIT, d'action européenne COST...) m'enrichissant de la confrontation de cultures techniques différentes.

Après cette première partie de ma carrière consacrée aux études, à la recherche et à l'enseignement, j'ai souhaité passer à l'opérationnel pour mettre en œuvre les concepts et analyses que j'avais élaborés. Ceci m'a conduit successivement au Conseil Général des Bouches du Rhône (1999-2003), puis à Réseau Ferré de France (2003-2009) et, depuis décembre 2009, au Grand Port Maritime de Marseille.

En tant que directrice adjointe des transports et des ports du Conseil Général des Bouches-du-Rhône, j'ai participé à la mise en œuvre de la stratégie de l'exécutif de déploiement d'un réseau de transport rapide entre les pôles urbains du département et structurant au niveau métropolitain, pour faire face au développement démographique et économique local. Deux exemples : l'organisation de la connexion avec les réseaux urbains lors de la mise en œuvre du système billettique départemental et l'émergence, en coordination avec les collectivités, RFF, la SNCF et l'Etablissement Public Foncier régional, du pôle d'échanges de Vitrolles-aéroport. Il s'est agi là de construction d'un maillage, en fédérant différents types d'acteurs pour développer des synergies sur ces projets d'intérêt commun.

J'ai alors choisi de rejoindre Réseau Ferré de France qui s'engageait dans la voie de la régionalisation. J'ai participé à la mise en place de la direction régionale Provence-Alpes-Côte d'Azur en créant le service en charge des questions d'aménagement. Sur un territoire où la problématique foncière est forte et les besoins de déplacements importants j'ai eu, sur les grands sites urbains, la responsabilité de bâtir une vision dynamique articulant développement de l'activité ferroviaire, valorisation de biens pour contribuer à financer le renouvellement du réseau et élaboration de façon collaborative de programmes d'aménagement en mobilisant notamment des emprises pour le logement. Ces démarches ont impliqué des négociations avec des collectivités, des intercommunalités, Euroméditerranée... pour dégager des compromis. Mon service dirigeant aussi des études préliminaires et socio-économiques de projets d'infrastructure, j'ai pu conduire une activité de maîtrise d'ouvrage. Le développement du fret ferroviaire a été là une priorité selon les objectifs du Grenelle de l'environnement et j'ai animé un processus de concertation avec le port de Marseille dans le but de mobiliser au mieux les capacités du réseau ferroviaire pour faire face aux perspectives de croissance du trafic maritime (protocole de partenariat entre les deux établissements, projets d'amélioration des accès aux bassins...).

La réforme portuaire confiant aux autorités portuaires de nouvelles responsabilités en matière de promotion de l'offre de dessertes ferroviaires et fluviales en coopération avec les opérateurs concernés, j'ai intégré le Grand Port Maritime de Marseille pour y créer son département hinterland. L'objectif est de consolider et élargir l'hinterland national et européen de Marseille-Fos, accès méditerranéen majeur au continent, pour gagner en compétitivité et capter de nouveaux marchés. Ceci passe par le développement de navettes massifiées pour les pre-post acheminements des trafics portuaires, l'animation de partenariat avec des plateformes multimodales structurant l'hinterland et la coordination de projets en faveur de la fluidité du passage portuaire. Deux actions sur lesquelles je me suis investie à ces fins :

- l'inscription réussie du GPMM sur deux corridors du réseau transeuropéen de transport afin de faire bénéficier ses dessertes terrestres, notamment internationales, de la haute performance ferroviaire,
- la création de l'agence « Medlink Ports » dont l'objectif est le développement des trafics fluviaux en Rhône-Saône (janvier 2015, association loi 1901). Le GPMM est responsable de l'animation de ce réseau qu'il forme avec neuf ports fluviaux du bassin, le port de Sète, Voies Navigables de France et la Compagnie Nationale du Rhône. Il agit en prospection, conseil logistique, mise en place de services clients, coopération technique et promotion.

Au fil de ces années, mes choix professionnels successifs à l'interface des transports et des territoires, ont combiné la valorisation des acquis tout en élargissant progressivement mes compétences. Les actions que j'ai eu la chance de conduire tout au long de ma carrière ont renforcés ma conviction du rôle fondamental que joue la coordination des acteurs concernés au service de projets complexes, articulant souvent différentes échelles spatiales et temporelles, et toujours supports du développement d'une mobilité durable ».

Aldo Massa

(ENTPE, IGPEF 83)

Inspecteur général routes de la zone Est, DGITM

Ancien élève de l'ENTPE, titulaire d'un master de Berkeley, il débute sa carrière en 1983 à la DDE de la Vienne, comme chef du service des infrastructures. En 1986, il est nommé directeur de l'Ecole nationale des techniciens de l'équipement (ENTE) d'Aix-en-Provence et de Montpellier. Directeur adjoint de la DDE de Vaucluse en 1990, puis directeur départemental délégué de la DDE du Nord, directeur départemental de l'équipement de l'Aisne, il est nommé en 2004 directeur adjoint de la direction du personnel, des services et de la modernisation, en charge de la modernisation. En 2005 il est préfigurateur de la direction interrégionale des routes (DIR) Nord, dont il est confirmé comme directeur en 2006. Depuis 2008, il est inspecteur général routes de la zone Est, à la mission d'audit du réseau routier national de la direction des infrastructures de transport du ministère de l'écologie.

Témoignage

Les corps des IPC et des IGREF ont été fusionnés sans fusionner la gestion, ce qui entraîne de grandes difficultés dont Aldo Massa donne quelques illustrations.

La gestion au niveau national repose sur les deux ministères, MEDDE/MLETR et MAAF avec deux secrétaires généraux (celui du MEDDE étant également SG du METLR), un chargé de mission au MEDDE, et le Centre interministériel de gestion des IPEF (CEIGIPEF), commun aux deux ministères, mais dont le rôle se limite à la gestion des procédures administratives. Le chef de corps est associé, mais sans pouvoir significatif.

Pour les affectations, on retrouve la même dualité :

- dans les DDT, s'agissant de services interministériels rattachés au préfet du département, la désignation du directeur et de son adjoint relève du SGG. Pour les autres postes, au lieu de faciliter les synergies entre les deux composantes du corps, l'administration a organisé leur juxtaposition. Chaque poste est étiqueté MEDDE (« chaise bleue ») ou MAAF (« chaise verte ») avec une comptabilité des deux catégories de façon à vérifier que les effectifs autorisés sont bien respectés par ministère. Ainsi les mutations dans une même DDT devront passer en CAP nationale non seulement sur le principe, mais aussi pour vérifier que les effectifs autorisés par les ministères sont respectés. Les levées de compteurs ne seront parfois faites qu'en fin d'année budgétaire, ce qui retarde d'autant les mobilités et, accessoirement l'exécution du tableau d'avancement d'ingénieur en chef.
- dans les DREAL, pour les postes de directeur, c'est le MEDDE qui les désignent, mais la « répartition » entre le MEDDE, le MAAF et le ministère de l'Industrie reste encore prégnante, ce qui ne facilite pas la rapidité des nominations.

Pour le MEDDE, le suivi et l'évaluation des IPEF sont réalisés via les missions d'inspections générales territoriales (MIGT), rattachées au CEIGIPEF et pour le MAAF, par les IGAPS, rattachée au secrétaire général. Les ingénieurs sont rattachés à la procédure correspondant, soit à leur corps d'origine lors de la fusion (IPC : MIGT ; IGREF : IGAPS) s'ils sont un peu anciens, soit à la couleur de leur chaise lors de leur prise de fonction si elle est postérieure à la création du corps. Tout cela est indépendant des fonctions occupées au moment de l'évaluation.

Pour les promotions, les doctrines sont différentes entre les deux ministères :

- au MAAF, pour passer ingénieur en chef, il faut une mobilité, même si l'intéressé a été mobile dans sa carrière et même s'il occupe un poste d'ingénieur en chef. Ce principe a fait perdre un certain nombre postes d'IC au premier tableau après la fusion. Le MAAF a évolué sur cette pratique lors des deux derniers tableaux mais n'a pas, pour autant, supprimé cette règle.
- au MEDDE, la promotion s'appuie sur le parcours antérieur et le niveau des responsabilités assurées sans obligation de mobilité immédiate.

Les ministères n'ont pas les mêmes ambitions pour le positionnement et le niveau des postes à confier aux IPEF :

- au MEDDE, la tradition voulait, qu'en sortie d'école, les IPC obtiennent des postes de chefs de service en DDE.

- au MAAF, un poste d'adjoint de chef de service en DDI était traditionnellement accepté pour un jeune IPEF sortant de l'école même dans une petite DDT.

Depuis la fusion et du fait des réformes des services de l'Etat, il y a moins de postes « de bon niveau » que d'IPEF, ce qui les conduit à prendre des postes sous-cotés, jusqu'à des postes de catégorie A (ITPE ou IAE) en cas de nécessité de rapprochement géographique.

Enfin, l'absence de logiciel commun entre les deux ministères conforte le découpage et fait obstacle à la bonne circulation de l'information.

Réunifier la gestion du corps

Pour mettre fin à ces dysfonctionnements, il faudrait d'urgence réunifier la gestion du corps dans une structure :

- placée sous la responsabilité du chef de corps disposant de larges délégations de signature de la part des deux secrétaires généraux ;
- regroupant l'ensemble des moyens de gestion (chargés de mission, CEIGIPEF...), sans doute, complétée par un conseil de surveillance, ou d'évaluation et de suivi, ouvert aux employeurs potentiels, et placée sous la présidence d'une personnalité reconnue ;
- placée sous la double tutelle des deux secrétaires généraux ;

Cette réunification serait actée par une lettre de mission interministérielle rappelant les objectifs de la réorganisation. Au bout d'un an, un bilan de l'opération serait réalisé pour ajuster le dispositif.

Avenir du corps

Les DDT, dans leur configuration actuelle, ne lui semblent pas avoir d'avenir.

Il serait préférable :

- de mettre quelques ingénieurs cadres supérieurs à disposition du préfet pour l'aider dans l'examen technique des dossiers ;
- de rattacher les autres unités des DDT aux DREAL, dont elles constitueraient la représentation départementale, en y insérant, évidemment, les délégations territoriales des ex-DRIRE qui se trouvent dans les DREAL.

Les DREAL doivent avoir une stratégie claire en matière d'aménagement et de gestion des territoires.

A noter quelques idées, à titre personnel, dans le domaine routier :

- pour les routes, la DREAL ne devrait conserver la maîtrise d'ouvrage que jusqu'à la DUP et la déléguer ensuite à la DIR sans s'encombrer de petites maîtrises d'ouvrage (murs anti bruit...) ;
- le contrôle obligatoire de l'IG Routes devrait être rétabli, il n'est aujourd'hui que facultatif.

Ouverture à l'extérieur de l'administration d'Etat

Le pilotage et la mise en œuvre des politiques nationales sont de plus en plus confiés à des opérateurs autres que l'administration d'Etat ; établissements publics (EPA, EPST, EPIC), entreprises nationales, collectivités territoriales et leurs opérateurs, voire à des organismes privés agissant par délégation de service public (sociétés d'autoroutes, gestionnaires d'aéroports...). C'est donc souvent auprès de ces opérateurs que l'IPEF pourra remplir, avec le maximum d'efficacité, sa mission de service public et c'est aussi auprès d'eux, qu'il pourra le mieux apprendre son métier en première ou deuxième affectation. Pourquoi, dès lors, de tels détachements ne sont-ils possibles aujourd'hui que de façon très restrictive ? Une large ouverture à l'essai vers tous les opérateurs porteurs d'une mission de service public est tout à fait justifiée et très souhaitable.

Politique de recrutement

Dans l'administration d'Etat, la diminution du nombre de postes de responsabilité au sein de l'administration nationale, suite à la décentralisation, à la réforme territoriale, aux transferts à des établissements publics, à des délégations de service public..., entraîne mécaniquement une baisse des besoins correspondants d'IPEF.

Dans les établissements publics et sociétés nationales, c'est bien un gisement de postes résultant du transfert des missions d'Etat. Il avait été évalué il y a quelques temps.

« Dans les collectivités territoriales et leurs opérateurs, il est possible d'accueillir des IPEF mais, depuis la première décentralisation, les personnels et, notamment, des ingénieurs de la fonction publique territoriale ont été recrutés. Il existe déjà une certaine saturation qui limite le gisement disponible ».

Il faudrait actualiser ces évaluations, mais la conviction d'Aldo Massa est qu'il faudrait réduire notablement les recrutements de nouveaux IPEF et revoir leur répartition entre les écoles, la promotion interne, la liste d'aptitude, les recrutements sur titre. Il faudrait de même prévoir un plan de « départ des cadres seniors » permettant d'aboutir rapidement (3-5 ans) au volume « pertinent » du corps en fonction des évolutions futures de l'administration de l'Etat et des collectivités et des besoins dans les autres secteurs (privé, international...). Ce départ des cadres devra s'accompagner d'une prime de sortie pour faciliter son acceptation sociale.

Jean-Christophe Niel

(X 80, ENPC 85, IGPEF)

Directeur général, Autorité de sûreté nucléaire (ASN)

Parcours

Chercheur-enseignant en physique théorique CEA/CNRS, il a occupé différentes fonctions dans le domaine de la sûreté nucléaire et de la radioprotection. Il a notamment été en charge du contrôle du cycle du combustible, du contrôle des déchets radioactifs et du contrôle des installations du CEA à la direction de la sûreté des installations nucléaires (DSIN) de 1991 à 1995. De 1995 à 2005, il a occupé d'importantes fonctions à l'Institut de radioprotection et de sûreté nucléaire (IRSN). Après avoir notamment été chef du département d'évaluation de sûreté, en charge de la majorité des expertises réalisées par l'IRSN pour l'ASN, Jean-Christophe Niel a été directeur de la stratégie, du développement et des relations extérieures. De 2005 à 2006, il occupe le poste de responsable de la Mission de la stratégie au Secrétariat général du Ministère des transports, de l'équipement, du tourisme et de la mer. Il est depuis 2007, directeur général de l'ASN.

Témoignage

A la sortie de l'ENPC, il formula le souhait de s'engager, dans la recherche en physique théorique. L'administration accepta sous condition qu'il respecte certains engagements, notamment qu'il soit accueilli par un des laboratoires sélectionnés par la direction du personnel du ministère de l'Équipement, qui l'a ensuite suivi et accompagné. C'est cet accompagnement qui manque selon lui dans le mode de gestion actuel. Il pratique pendant dix ans la recherche à haut niveau en physique théorique et rejoint ensuite le domaine du contrôle de la sûreté nucléaire, où son parcours a été diversifié et où sa culture scientifique et technique a toujours été valorisée.

On attend d'un ingénieur qu'il maîtrise la complexité technique, mais aussi, notamment dans l'administration, qu'il joue un rôle de médiation et de pédagogie vis-à-vis des partenaires, de la société civile et qu'il fasse en sorte que les divers points de vue s'expriment. Une telle ouverture est, en particulier, tout à fait nécessaire pour le contrôle. C'est ce qu'il appelle « l'ingénierie de la décision ».

L'amarrage de la fusion IGRF/IPC sur le développement durable est plutôt positif, mais on ne peut que regretter une formation éclatée entre deux écoles et la gestion bicéphale du corps. Il faut maintenant rechercher une culture commune aux différents métiers. Ceci pourrait passer par une démarche de type participatif. L'ASN a conduit une telle démarche avec l'ensemble de son personnel. Elle a abouti à identifier quatre valeurs partagées : compétence, indépendance, rigueur, transparence.

L'ASN recrute des jeunes mais ils sont encadrés. L'apprentissage repose sur une organisation collective, par exemple, pour passer de la sécurité des transports à la sécurité des équipements sous pression.

Parcours et gestion

Dans l'évaluation des profils, on privilégie trop, actuellement, les fonctions hiérarchiques par rapport aux fonctions d'analyse et d'expertise. Il faudrait pouvoir passer des unes aux autres dans les deux sens, en permettant par exemple, qu'après des fonctions d'analyse ou d'expertise, on puisse passer à des fonctions hiérarchiques et revenir à des fonctions d'analyse ou d'expertise.

Une telle diversification devrait se traduire par des fonctions assurées au sein de l'Etat (avec de plus en plus du contrôle et de la régulation), au sein des collectivités territoriales (avec, bien sûr, la réciprocité) et à l'international. A titre d'illustration, l'ASN accueille pendant deux ou trois ans des inspecteurs étrangers et, réciproquement, détache certains de ses inspecteurs dans des organismes analogues d'autres pays.

Stratégie

Il faudrait donner au chef de corps, ou à une structure de gestion indépendante, la responsabilité d'utiliser et d'orienter les IPEF en fonction de leurs compétences et, dans la logique de « l'ingénierie de la décision », d'orienter les bonnes personnes aux bons endroits. L'ouverture vers les collectivités devrait s'accompagner

de la réciprocité par accès des ingénieurs de la FPT aux postes d'Etat. L'ensemble des postes FPN et FPT seraient ainsi accessibles aux ingénieurs des deux fonctions publiques.

La réforme territoriale pourrait être mise à profit pour :

- préciser, voire redéfinir la vocation du corps (cf. démarche culture commune et valeurs).
- proposer, dans les circonstances difficiles actuelles qui imposent des décisions à court terme, l'idée d'une expérimentation d'un corps technique unique multi-employeur.

Une telle démarche expérimentale, permettant des ajustements ultérieurs, devrait rassurer et être appréciée positivement aussi bien par les personnes concernées que par les décideurs de l'Etat et des collectivités territoriales.

Marc Papinutti
(ENTPE, IGPEF 01)

Directeur général, Voies navigables de France (VNF)

Parcours

Marc Papinutti a occupé auparavant le poste de directeur des infrastructures de transport (DIT) à la direction générale des infrastructures, des transports et de la mer. Au cours de sa carrière, il a exercé différentes fonctions au sein du ministère. Il a notamment été conseiller technique du ministre d'Etat, Jean-Louis Borloo (2007), chargé de la sous-direction des infrastructures de transports ferroviaires et collectifs et chargé de la sous-direction des voies navigables (2003-2005).

Témoignage

L'éclatement de la formation initiale entre deux écoles ne favorise pas le développement d'une culture commune des ingénieurs du nouveau corps. Sans aller jusqu'à une fusion de l'ENPC et de l'ENGREF, il faudrait au moins que les cursus soient adaptés à cet objectif.

Marc Papinutti a relevé que la disparition des missions de maîtrise d'œuvre était à l'origine de la perte de technicité, et donc d'attractivité, des postes au sein des services de l'Etat. Il conteste un peu cette affirmation car il pense que la sous-traitance n'enlève rien à la technicité indispensable de la maîtrise d'ouvrage.

D'une façon générale, les compétences en matière d'ingénierie publique restent nécessaires dans nombre de domaines parmi lesquels on peut citer, le secteur des transports. Il donne trois exemples :

- les transports ferroviaires, en administration centrale (dont il était sous-directeur) : le poste de chef du bureau chargé de suivre et même de piloter, au nom de l'Etat, les grands projets et, notamment de négocier les montages financiers -éventuellement en PPP- pour les nouvelles lignes à grande vitesse, était très attractif puisqu'il avait reçu 17 candidatures ! A noter que deux des titulaires récents ont eu, ensuite, un brillant parcours.
- les routes avec le réseau des directions interrégionales des routes (DIR) où la DIT joue le rôle de maître d'ouvrage (*comme l'a expliqué Christophe Saintillan*) avec des responsabilités techniques, financières et de management, puisque six à quatre mille personnes travaillent dans l'ensemble des DIR,
- les voies navigables où VNF est également maître d'ouvrage et offre des postes très intéressants aux IPEF (environ 2 par an) avec les mêmes types des responsabilités d'ensemblier et de management (quatre mille personnes à VNF). A titre d'illustration, VNF a recruté pour la direction du développement, un IPEF chargé précédemment du pilotage des concessions des ports de Boulogne et Calais.

Compte-tenu du nombre de grands projets à réaliser et de l'accroissement de leur complexité, Marc Papinutti ne pense pas que, dans l'avenir, il y aura une baisse des besoins d'ingénieurs de haut niveau.

Au contraire, les vagues des décentralisations, et surtout les privatisations, ont entraîné des départs d'IPEF. Il manque une génération dans le vivier des dirigeants en milieu de carrière. Il y a donc un vrai risque de pénurie ce qui conduit déjà VNF à recruter des ingénieurs issus du secteur privé (EGIS, SETEC, INGEROP...). Ces derniers sont traités comme les fonctionnaires sauf qu'il leur est accordé « un droit à l'erreur de six mois ». (*Le même constat d'un risque de pénurie a été fait par Christophe Saintillan*).

Dans le domaine du bâtiment, la situation doit être à peu près la même avec de nombreuses opérations de construction publique ou de rénovation pour divers ministères, l'ANRU, les organismes HLM, des SEM d'aménagement.

Suivi des parcours et gestion des compétences

Comme l'a relevé également Jean-Christophe Niel, il faut favoriser les parcours diversifiés :

- quant au métier : recherche, études (IRSTEA, IFSTTAR, CEREMA, EGIS...), postes hiérarchiques, postes à l'international (notamment à la Commission européenne) comme l'avait fait la DIT, par exemple, avec des échanges réciproques avec les Pays Bas,
- quant à l'employeur : Etat (divers ministères), établissements publics, collectivités territoriales, etc...

Si personne ne conteste l'intérêt de tels parcours ouverts, rien n'est fait ni pour les faciliter comme en témoignent les difficiles conditions de retour, ni pour les accompagner. Les administrations gestionnaires du corps des IPEF n'assurent aucun suivi des parcours et n'apportent que peu d'aide aux ingénieurs pour construire leur carrière.

Les établissements publics, même ceux en charge de missions d'Etat, sont « oubliés » et ne sont pris en compte pour les affectations que si les dirigeants se manifestent comme l'a fait Marc Papinutti en organisant des amphis-retape dans les écoles ! Mais les choses se régularisent !

Quant aux IPEF en poste à l'extérieur de l'Etat, en collectivité territoriale ou à l'étranger, ils sont totalement ignorés comme l'illustrent deux anecdotes de Marc Papinutti : une IPEF directrice générale des services du Conseil régional d'Ile-de-France n'était connue que comme chargée de mission à la région, un autre IPEF après un parcours en Espagne comme directeur des projets ferroviaires au ministère des transports ne se voit proposer qu'un modeste poste au sein du MEDDE, il est recruté comme DG du Conseil régional PACA !

Questions institutionnelles

- l'action territoriale de l'Etat : le professionnalisme porte moins que par le passé sur des compétences de généraliste de l'aménagement du territoire. Néanmoins, des ingénieurs avec de tels profils peuvent se retrouver dans des DDT. Quelle est alors leur spécificité par rapport au savoir-faire d'un administrateur comme le préfet ? Cette question mérite d'être approfondie.
- les établissements ou sociétés publiques d'aménagement, de protection ou de gestion du territoire, sont chargés de mission d'intérêt public au nom de l'Etat ou de collectivités territoriales (EP ou SEM d'aménagement, établissements fonciers, parcs nationaux ou régionaux, réserves naturelles etc.). Ils devraient être des lieux d'accueil privilégiés d'IPEF débutants ou confirmés. Clarifier les conditions d'affectation en premier poste ou plus tard pour les diverses catégories d'organismes publics ou semi publics est indispensable. Aujourd'hui, il semble que l'ouverture sans condition n'existe que pour les EPA.
- les collectivités territoriales : le ministère de l'Equipement et le corps des Ponts et Chaussées n'ont pas été très coopératifs lors des premières décentralisations. Il en reste des traces que l'on retrouve dans certains jugements portés sur les services et sur leurs ingénieurs, dont il faut tenir compte par un changement d'attitude résolu. Dans l'avenir, la majorité des projets territoriaux d'aménagement, de conservation, de protection et de gestion seront sous maîtrise d'ouvrage des collectivités (nouvelles régions, métropoles...) qui devraient donc pouvoir accueillir des IPEF à condition, évidemment, que la réciprocité soit garantie par l'accueil, au sein de l'Etat, d'ingénieurs de la FPT. Sauf à courir le risque de marginaliser le corps des IPEF, cette ouverture est tout à fait indispensable.
- les grandes ingénieries privées ou semi privées : dans la logique de préserver une ingénierie nationale en matière d'aménagement, de protection et de gestion durables des territoires, il ne serait pas anormal qu'aux côtés d'établissements publics tels que le CEREMA ou l'IRSTEA, des IPEF puissent être accueillis très normalement dans de grands organismes d'études comme EGIS, SETEC, INGEROP ... comme les ingénieurs de l'armement le sont chez de grandes entreprises industrielles de la Défense.

En conclusion, Marc Papinutti pense que l'idée d'expérimenter, sur le corps des IPEF, une démarche d'ouverture vers les collectivités territoriales (corps inter-fonctions publiques) pourrait intéresser le secrétaire général du MEDDE et du MLETR.

Christophe Saintillan
(X 93, ENPC 98, ICPEF)

Directeur, direction des infrastructures de transport (DIT), DGITM, MEDDE

Parcours

A la sortie de l'ENPC, il est affecté à la DDE d'Indre et Loire, comme chef du service chargé des routes et des questions concernant le domaine de l'eau (gestion du domaine public fluvial de la Loire, du Cher, de la Vienne, police de l'eau, grands travaux du plan Loire, annonce des crues, examen des PC ou occupation du sol en zone inondable... L'effectif se répartissait entre la route (2/3) et les dossiers sur l'eau (1/3).

A cette époque où le ministère de l'Équipement était encore solide, il a ressenti quelques difficultés pour un jeune sans expérience concrète. Il devait assumer des responsabilités de chef de service avec des problèmes délicats (expropriation, gestion du personnel avec, parfois, mélange des genres public/ privé...) sans compagnonnage. Cette difficulté est encore plus nette dans une administration qui, aujourd'hui et sauf exception, n'a plus de missions opérationnelles et est en charge principalement de fonctions de contrôle et de régulation.

La DDE d'Indre et Loire a subi trois évolutions profondes en quelques années dont la principale est liée, au titre de la loi de décentralisation, à la mise en œuvre de l'article 7 avec séparation complète des moyens entre l'État et le Conseil Général, ce qui a entraîné le transfert de deux cent agents sur six cent. Les conséquences de la réforme des retraites et des 35 heures s'y sont ajoutées.

Les autres étapes de sa carrière l'ont amené à la direction des routes, au cabinet du Ministre comme directeur adjoint et, maintenant, au poste de directeur des infrastructures de transport du MEDDE.

Témoignage

Les procédures ne sont que le reflet des politiques publiques dont la gestion est toujours un compromis qui doit tenir compte de la réalité du terrain, et notamment des acteurs concernés. Un ingénieur public doit ainsi disposer d'une bonne culture technique mais aussi d'une aptitude à comprendre les ressorts fondamentaux qui commandent une action, un projet (besoin, financement, justification socio-économique) et des qualités de management, de médiation et de négociation que l'on n'acquière que grâce à une expérience concrète.

Dans un corps comme celui des IPEF, couvrant un large éventail de domaines, le professionnalisme se décline en diverses filières en évitant cependant de s'enfermer dans un périmètre trop restreint. Dans chaque filière on trouve un certain nombre de métiers, conception, expertise, exploitation, maintenance, cette dernière ayant été, du moins pour les équipements, trop longtemps dévalorisée par rapport à la réalisation.

Ce professionnalisme est nécessaire non seulement pour les fonctions d'opérateur, que l'État exerce encore avec les DIR, mais aussi pour les fonctions de « contributeur » pour lesquelles il faut faire preuve, à la fois d'un « esprit constructeur » et de pragmatisme, par exemple pour la mise au point d'un contrat de concession, et enfin pour le contrôle qui, sinon, devient caricatural en se repliant sur le formalisme.

Pour le préserver au sein des différentes filières, il faut l'évaluer en termes de savoir-faire technique mais aussi de niveaux de responsabilité pouvant être atteints, et l'entretenir en se tenant au courant des évolutions techniques en s'assurant aussi que l'on dispose de viviers suffisants d'ingénieurs pour répondre aux besoins.

C'est dans cet esprit, que Christophe Saintillan a lancé, dans le domaine de la route et en direction des IPEF et des ITPE, avec l'appui des IGR, plusieurs démarches exemplaires qui ont d'ailleurs montré que ces viviers commencent à être « limites » dans le réseau des DIR.

Parcours et gestion des compétences

L'ingénierie territoriale (DDE et DDAF) semble la raison profonde de la fusion des deux composantes du corps des IPEF qui couvre, en pratique, une grande diversité de domaines (aménagement et gestion des territoires, risques, biodiversité etc.), ce qui rend sans doute un peu difficile mais tout à fait indispensable, la recherche de valeurs communes à tous ses membres.

C'est là, en effet, une forte attente non seulement des jeunes mais aussi de nombreux IPEF en activité.

Différentes filières, différents métiers et divers employeurs, mais un seul impératif : apporter une valeur ajoutée reconnue pour la collectivité.

L'image actuelle des services n'est pas très bonne (commentaire entendu : DREAL «hautaine et distante»...) et il faut la redresser en privilégiant la qualité du professionnalisme et la valeur ajoutée face aux enjeux publics auxquels la société est confrontée, quelles que soient les autorités concernées.

C'est grâce à la bonne gestion des compétences et à l'identification des hauts potentiels que l'on pourra à la fois répondre aux attentes des employeurs, en mettant à leur disposition des compétences adaptées à leurs besoins, et offrir aux IPEF des parcours intéressants, surtout dans un contexte de resserrement des moyens.

Actuellement, les responsables des deux ministères, gestionnaires des personnels, ne semblent pas placer ni la gestion des compétences, ni le suivi des carrières au cœur de leurs priorités. Un point important à souligner sur ce sujet. Alors que les collectivités territoriales ont vocation à accueillir des IPEF, ceux qui y travaillent sont largement ignorés par les DRH du MEDDE et du MAAF, et leur retour dans les services de l'Etat a trop souvent une connotation punitive.

2. Les IPEF au service des collectivités territoriales et de de leurs opérateurs

Marion Alfaro

(X 2000, ENPC 05, ICPEF)

Directrice de l'aménagement de la communauté d'agglomération Versailles Grand Parc.

Parcours

Marion Alfaro a commencé sa carrière dans la maîtrise d'ouvrage de grands projets immobiliers en tant que chef de projet à l'Établissement public du Palais de justice de Paris (EPPJP) et à l'Agence de Maîtrise d'ouvrage des travaux du ministère de la Justice (AMOTMJ). En 2009, elle conduit les grands projets urbains de la Ville de Versailles où elle occupe le poste de directrice des Grands projets. Elle était directrice de l'aménagement, habitat, transports et politique de la ville de 2011 à 2014.

Témoignage

« Dans la commune de Versailles, j'ai assuré la direction des projets d'aménagement et de requalification. Je suis passée ensuite à la communauté d'agglomération de Versailles, où j'exerce dans le domaine de l'aménagement du territoire au sens très large, c'est-à-dire aménagement, habitat, politique de la ville et transports. J'ai trouvé dans les collectivités locales, une approche très transversale du territoire. Je trouve formateur d'avoir un ensemble assez vaste d'actions sur un territoire donné. Le choix de mon premier poste a été orienté vers l'opérationnel et la réalisation. Dans ce poste (chef de projet à l'établissement public du Palais de justice de Paris et à l'agence de maîtrise d'ouvrage des travaux du ministère de la justice) j'ai livré des murs, pas beaucoup de fenêtres -c'est un établissement pénitentiaire-et œuvré à des réalisations concrètes. Ce qui me paraissait très important dans mon parcours. Je n'ai pas un plan de carrière très figé. Jusqu'à présent, j'ai surtout fonctionné à la rencontre, que ce soit celle d'un patron, d'un projet ou d'un territoire. Je pense que l'acte 3 de la décentralisation qui se joue aujourd'hui rendra encore plus attractive les collectivités locales. Il y aura certainement de nombreux débouchés. Mon parcours, jusqu'à présent, est resté dans le domaine public.

Je pense que ce sera le fil conducteur de ma carrière. J'aurai encore l'occasion d'évoluer mais je souhaite rester dans ce domaine de l'action publique et découvrir le maximum des différents volets de ses établissements publics, de ses collectivités. Il existe véritablement un ensemble très vaste d'organismes dans lesquels nous pouvons trouver notre place.

Après un passage en collectivités, je suis actuellement en poste dans un établissement public de l'Etat : HAROPA-Ports de Paris. La variété des structures dans lesquelles j'ai évolué est un vrai avantage dans mon travail au quotidien. Les établissements comme HAROPA-Ports de Paris, aménageur des berges et donc d'une partie importante de l'espace public urbain, doivent trouver les bons modes de dialogue avec les collectivités territoriales qui ont pu, pendant un temps, se sentir exclues de certains projets d'aménagement pilotés directement par l'Etat.

HAROPA-Ports de Paris met au cœur de tous ces projets une volonté forte d'intégration urbaine et d'acceptation sociale des fonctions portuaires. Dans ce contexte, mon passage en collectivités territoriales est un atout important et très directement applicable ».

Tristan Barrès
(ENPC 05, ICPEF)

Directeur de cabinet de l'adjoint au maire de Paris chargé du logement, Ville de Paris

Parcours

Adjoint au chef de l'arrondissement études et grands travaux à la direction départementale de l'équipement (DDE) du Val-de-Marne en 2005, il devient ensuite chef du service habitat et renouvellement urbain en 2007. Il rejoint la direction régionale Ile-de-France de Réseau Ferré de France (RFF) en 2009, en tant que chef de projet interconnexion Sud. Il était directeur de cabinet de l'adjoint au maire de Paris, chargé du logement de 2011 à 2014.

Témoignage

« J'ai commencé ma carrière dans un poste de pilotage de projets d'infrastructures routières puis dans un deuxième poste de financeur et d'assembleur de politiques publiques dans le domaine du logement social.

Les caractéristiques communes de ces postes sont d'être très proches de l'opérationnel -c'est ce que j'avais choisi en sortie d'école-très proches des territoires et en lien étroit avec les collectivités locales. L'autre caractéristique commune de ces postes est que les compétences qui étaient autrefois concentrées dans les DDE, que ce soit en matière de route ou de logement, ont essaimé notamment vers les collectivités territoriales.

Les postes qui autrefois attiraient fortement les ingénieurs des ponts-la maîtrise d'ouvrage, la maîtrise d'œuvre y compris l'exploitation, se trouvent aujourd'hui en collectivité locale. Les collectivités locales ont un fort potentiel d'attractivité pour les jeunes ingénieurs qui souhaiteraient occuper des postes en lien avec le territoire, notamment en sortie d'école. Sur le logement, il n'y a pas eu de transfert de compétences aussi important que sur les infrastructures. Néanmoins, nous voyons que les aides de l'Etat baissent et que les collectivités locales prennent le relais, devenant un acteur majeur de la production de logements. Comme je le disais pour les routes, je pense qu'il y a également un fort potentiel d'accueil des ingénieurs des ponts.

A la Ville de Paris, je travaille uniquement sur le logement. C'est une structure importante : 60 000 agents, un budget de 9 milliards d'euros dont 1,7 milliards d'investissement. 45% de cet investissement est concentré sur le logement, l'urbanisme et le transport, trois sujets qui peuvent fortement intéresser les ingénieurs des Ponts. Face à ces chiffres, il y a un tout petit chiffre : le nombre d'IPEF présents à la ville de Paris. Nous ne sommes que 5 ou 6. La ville de Paris mais aussi d'autres collectivités et les opérateurs qui leur sont rattachés, offrent des débouchés très intéressants pour les ingénieurs des ponts, et je ne peux que les recommander à ceux qui souhaitent franchir le pas. Je n'ai pas fait un plan de carrière très défini. Je ne sais donc pas quelles seront les séquences et la durée de ces séquences. En revanche, depuis mes débuts, je suis resté très attaché à des postes opérationnels, dans le sens où ils sont proches des territoires pour pouvoir concrétiser un certain nombre de projets et les voir se réaliser. C'est ce qui m'a animé jusqu'ici et qui m'animerait encore dans les années à venir ».

Thierry Coquil
(ENTPE, ICPEF 03)

Directeur général des services, Région Provence-Alpes-Côte d'Azur

Parcours

Thierry Coquil a été directeur des transports et des grands équipements, de la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur, directeur de projets, à la direction générale des chemins de fer, au Ministère espagnol du développement (Madrid), chef du service routes et grands travaux à la DDE du Vaucluse, chef de subdivision territoriale polyvalente à la DDE des Pyrénées-Orientales, conseiller technique auprès du ministère cubain des Transports (La Havane), adjoint au chef du bureau des transports publics en région Ile-de-France, ingénieur d'études d'aérogares, spécialisé en sûreté, service technique des bases aériennes à la DGAC, conducteur de la construction de la nouvelle ambassade de France en Colombie, ministère français des Affaires Etrangères.

Utilité et positionnement des ingénieurs publics

L'utilité des ingénieurs publics de haut niveau est indiscutable dans un monde complexe et à fort enjeu technologique du fait de leurs parcours opérationnels (tactiques) et stratégiques, qui leur donnent un quadruple savoir (concevoir des politiques, mettre en œuvre des projets, gérer et manager, maîtriser des expertises), avec une vraie capacité d'action et d'entreprise. Au sein de l'Etat, les possibilités pour développer de tels atouts se réduisent et, en ce qui concerne les infrastructures, ne subsistent guère que dans quelques services (DIR, DREAL, réseau technique, SNIA,...) et dans des établissements publics (ports, VNF,...). Le positionnement des ingénieurs publics va être fortement impacté par la décentralisation, qui est sans doute une tendance de fond, par le décloisonnement des corps et sans doute encore plus par la révolution numérique.

Le corps des IPEF ne s'est pas adapté à l'éclatement des donneurs d'ordre. Il doit interroger sa raison d'être et l'organisation de son pilotage afin d'éviter d'être perçu comme un réseau d'influence et de promotion. Une logique de corps n'aura durablement de sens que si cela répond à un intérêt public (sinon, c'est une association). A cet égard, l'exemple espagnol est instructif : le corps (public) des ingénieurs des *caminos* est très peu structuré et recrute sur concours post diplôme dans un vivier unique d'ingénieurs, les « *caminos* » regroupe tous les ingénieurs de génie civil / transports / aménagement. Par contre, le collège des ingénieurs des *caminos*, qui fonctionne comme un ordre professionnel et une association de diplômés, est très structuré et puissant. Ceux qui entrent dans le secteur public le font plus tardivement qu'en France et en connaissance de cause.

Passerelle Etat/ collectivités territoriales

L'expérience opérationnelle ou de maîtrise d'ouvrage s'acquiert de plus en plus dans les collectivités territoriales et il faut donc en ouvrir largement l'accès aux IPEF mais cela suppose :

- de réfléchir à un corps des ingénieurs publics unique, ou a minima que la mobilité vers l'Etat pour les ingénieurs de la Fonction publique territoriale (FPT) soit facilitée,
- que dans la FPT les promotions au grade d'ingénieur en chef (équivalent à IPEF) soient plus restrictives, avec une garantie de niveau homogène, voire un cursus commun,
- que la mobilité des cadres de la FPT soit mieux organisée et stimulée, avec plus d'emplois fonctionnels et des garanties pour ceux-ci. Aujourd'hui les emplois fonctionnels au sein du Conseil Régional PACA ne concernent que sept cadres supérieurs - DGS et six DGA – ce qui est faible. Le risque est grand d'aboutir à un système figé, a fortiori avec la réforme territoriale,
- que les écoles de l'Etat s'ouvrent à la FPT, notamment l'ENPC (comme INET/ENA) mais aussi l'ENTPE et d'autres. Un rapprochement devrait être engagé avec le CNFPT,
- enfin, du côté du corps, il faudrait suivre les parcours des IPEF à l'extérieur et faciliter leur retour éventuel, ou faire évoluer la gestion vers un corps multifonctions publiques.

Témoignage

Les administrations publiques sont aujourd'hui soumises à de très fortes pressions, des exigences de qualité, quelquefois hors de portée voire contradictoires (par exemple, rapidité et concertation, transparence et confidentialité), de nos partenaires ou concitoyens, forte tension sur les finances publiques, complexification des normes, incertitudes et difficulté d'agir pour le progrès d'une société toujours plus complexe, emballement du temps et des médias, individualisme, tendances à la transgression et rejet de l'autorité, attentes croissantes d'agents en quête de sens et d'autonomie de leur travail quotidien, perte de confiance dans les institutions publiques et limites du consentement à l'impôt... Dans ce contexte, le risque pour une administration est de ne plus être en mesure d'agir.

A la suite de ma prise de poste en octobre 2013 en tant que directeur général des services de la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur, il m'est apparu important de proposer au Président une initiative pour mobiliser les équipes autour des enjeux de qualité, de régularité et d'efficacité du service public. Cet enjeu apparaissait particulièrement urgent dans une institution régionale sans culture managériale structurée et partagée, une administration de mission devenue en quelques années une administration de gestion (près de 6000 agents). Cette approche permettait aussi de redonner un horizon au-delà de la fin du mandat électoral.

Les recettes du management privé s'appliquent mal aux enjeux de l'action publique, conduisant souvent à des approches comptables, réductrices, déshumanisées et quelquefois *in fine* à un démantèlement du service public. Il importait donc de tracer notre propre voie, en inventant une stratégie propre à notre situation, à nos enjeux, à nos capacités et à nos valeurs. Plus que de dessiner un projet d'organisation, il s'agissait de mettre en mouvement l'administration, de donner du sens et une culture collective, de dynamiser, d'encadrer et d'optimiser notre fonctionnement interne.

De là est née la « démarche de progrès » de la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur, voulue comme une fabrique de modernisation interne, sans recours à un cabinet de management externe, évitant les solutions toutes faites, faisant le choix de l'expérimentation et de la mobilisation de nos compétences et bonnes volontés.

L'année 2014 aura démontré que ce pari était pertinent, même si beaucoup reste à faire. Trois séminaires ont réuni en 2014 l'ensemble de l'encadrement. Ils ont permis de déterminer les principaux repères de « notre » démarche de progrès ; partage et lisibilité des orientations de la démarche, incitation au management et attention portée aux leviers de management, recherche de cohésion et de transversalité, mise en avant de la finalité d'action, développement du pilotage stratégique, accompagnement de la dématérialisation, innovation et anticipation des évolutions du contexte. Plus de 30 chantiers ont été engagés et beaucoup ont largement avancé.

L'intérêt d'une telle démarche est d'inciter à la modernisation de notre institution et d'en fixer un cadre de développement, ce qui permet à l'encadrement et aux agents, à tous les niveaux, de se l'approprier peu à peu, de l'enrichir et de la décliner à différentes échelles, selon les problématiques et les contextes.

François Cornier

(X 04, ENPC 09, IPEF)

Directeur des transports, Conseil régional de Picardie.

Parcours

Il n'a pas connu de contraintes pour sa carrière. A la sortie de l'Ecole, en 2010, il y avait une grande liberté d'affectation, avec 3 fois plus de postes que de jeunes ingénieurs. Il n'y avait pas de concurrence sur les postes en province, ce qui fut son choix. Son stage long en 2008-2009 chez SYSTRA, notamment pour suivre un projet ferroviaire à Hanoï, sera un élément déterminant de son orientation professionnelle. Un premier poste (2010-2013) à la DIR nord-ouest, comme chef du service ingénierie routière à Rouen. Très vite chef de service, deux mois après son arrivée, il découvre la fonction de maîtrise d'œuvre et d'assistant à maîtrise d'ouvrage, et le management de soixante personnes, avec beaucoup de marges de manœuvre.

Depuis novembre 2013, il est directeur des transports au Conseil Régional de Picardie. Il n'a rencontré aucune difficulté pour ce détachement, avec un contrat de trois ans renouvelable, un salaire à peu près aligné sur ceux des IPEF de l'Etat en province. Le poste est très intéressant et très varié : négociation avec la SNCF (TER, projet de TGV), avec l'Etat pour l'accompagnement du projet Seine-Nord Europe, politique de transport de fret etc., dans un climat de confiance avec les élus et le DGS (IPEF).

En termes de ressources humaines, il observe une facilité de recrutement sur le marché de l'emploi global, et une vraie ouverture sur divers profils et origines, ce qui évite le caractère « monocouleur » qu'on trouve au sein de l'Etat.

Constats

S'il n'a connu aucune difficulté pour son détachement, l'aide à la recherche de poste a été très limitée de la part de la DRH du MEDDE. En revanche, en matière de suivi des parcours professionnels et d'orientation, le directeur de la DIT joue un rôle très important. Il lui avait proposé des postes et des contacts, y compris en collectivités territoriales. L'UnIPEF a joué un rôle déterminant par les contacts fournis. Il faut donc construire son propre parcours cohérent, garantie de son employabilité quels que soient les employeurs.

Après son poste actuel où il compte rester 3 à 4 ans, il est ouvert à diverses éventualités sur lesquelles il porte les appréciations suivantes :

- En collectivités territoriales, ce n'est pas une fin en soi. Il n'est pas intéressé par des postes de DGA mais pourrait s'intéresser, ultérieurement, à des postes de DGS. La condition pour aller en collectivité est de savoir bien s'entendre avec les élus.
- Dans le secteur privé, il aurait envie de retrouver des fonctions opérationnelles de « production » dans le domaine des transports urbains.
- Son retour à l'Etat, ce pourrait être en administration centrale, peut-être pour des postes de sous-directeur à la DGITM pour lesquels il sait qu'il y a une forte concurrence.
- En services territoriaux (DDT, DREAL), il doute de l'intérêt des fonctions de direction dans ces services. Aujourd'hui, n'est-il pas plus intéressant d'être en préfecture ?
- En cabinets ministériels, il y pense après les élections de 2017.

Philippe Dhenein

(ENTPE, ENPC 86, IGPEF)

Ex-directeur général adjoint des services à la Région Rhône-Alpes 2004-2014.

Parcours

Philippe Dhenein a notamment été chargé de mission, puis conseiller technique au cabinet du ministre des Transports, avant d'être chargé de mission, puis chef de division au contrôle des autoroutes. Chef du groupe d'études et de prospective de la DDE des Hauts-de-Seine, directeur de la formation continue à l'École nationale des ponts et chaussées, directeur adjoint chargé de la ville à la DDE du Rhône, puis directeur de la DDE du Gard. Chargé de mission au cabinet du ministre de l'Équipement, des Transports et du Logement, directeur de l'ENTPE, directeur général adjoint des services au Conseil régional de Rhône-Alpes, il est coordinateur de la MIGT 6 (Lyon), CGEDD, depuis juin 2014.

Témoignage

« En juin 2004, j'ai été détaché à la Région Rhône-Alpes en qualité de directeur général adjoint, après trente ans de service au sein du ministère de l'Équipement. Jean-Jack Queyranne, le nouveau Président, souhaitait s'entourer de hauts fonctionnaires d'État, dont il a acquis une image positive à l'occasion de ses responsabilités ministérielles, pour constituer son équipe dirigeante. J'avais déjà eu l'occasion de travailler avec lui en diverses circonstances, et il m'a confié la responsabilité du pôle transports et territoires au sein des services.

En termes d'importance stratégique et d'engagements financiers, le champ des transports est un enjeu majeur pour la Région qui s'était vue transférer la responsabilité d'autorité organisatrice des TER peu de temps auparavant. L'ordre de grandeur budgétaire est de 400M€ en fonctionnement annuel et le programme pluriannuel d'investissement est en moyenne de 100M€ par an. Les discussions avec les opérateurs, SNCF et RFF, n'ont pas toujours été aisées. Il a été également nécessaire de développer des partenariats avec les autres autorités organisatrices, urbaines ou départementales, en se fondant sur la cohérence du service à rendre à l'utilisateur dans une logique de chaîne de transport intermodale à l'échelle métropolitaine.

J'ai eu, dans les champs de l'habitat, de la réhabilitation énergétique des bâtiments, du renouvellement urbain, de la politique de la ville, de l'aménagement du territoire, de l'agriculture ou de l'action foncière, l'occasion de proposer des politiques d'intervention régionales à partir des commandes de l'exécutif et de ses priorités. Le processus consiste à traduire un programme ou une ambition politique en cadre d'action délibéré par l'assemblée, après des phases de concertation avec les partenaires et les acteurs, sous contrainte de moyens et avec des vecteurs adaptés (conventions, subventions, ...).

La vie démocratique d'une assemblée n'est pas toujours un long fleuve tranquille. La maîtrise technique, la rigueur financière, la robustesse juridique sont des conditions nécessaires, mais pas suffisantes, pour finaliser l'exercice. Une culture de la science politique avec la gestion d'un agenda, des alliances et parfois d'un rapport de force, est un facteur clé de succès.

Le DGA est amené à être la passerelle entre la sphère politique (élus, cabinet) et la sphère administrative. Lorsque, au terme des débats, la délibération est adoptée à l'unanimité, et sans amendement de nature à en bouger les équilibres, une satisfaction est perceptible dans les équipes qui se sont mobilisées.

La possibilité de réfléchir et de proposer la construction ou l'évolution de politiques publiques à un niveau opérationnel et pragmatique est caractéristique des postes en collectivités locales. Un seuil minimum de la taille des collectivités territoriales est requis réglementairement, ce qui oriente les IPEF vers les grandes structures et la concurrence est réelle pour accéder à ce type de poste. Les IPEF ont de réels atouts à faire valoir en s'appuyant sur une base technique robuste, une ouverture d'esprit aux dimensions humaines et sociales, une capacité d'écoute et l'aptitude à conduire des processus complexes.

Je voudrais terminer ce texte en associant les 8 collègues IPEF de toute origine (agriculture, logement, transport, aménagement durable...) qui ont travaillé à mes côtés durant ces 10 années à la région Rhône-Alpes. Certains sont encore en poste, d'autres suivent des parcours flatteurs au sein de l'État ou d'en d'autres collectivités. L'esprit d'équipe qui nous a rassemblés devait être souligné ».

Témoignage

« Lorsque le Comité National Olympique et Sportif Français a décidé de porter une candidature française pour l'organisation des Jeux Olympiques d'hiver en 2018, un processus de présélection a conduit à retenir le dossier présenté par la ville d'Annecy, avec le soutien du Conseil Général de Haute-Savoie et du Pays du Mont-Blanc.

A ce stade des discussions, les partenaires ont choisi d'orienter l'appui de la Région Rhône-Alpes au projet en lui confiant, à titre principal, la responsabilité du volet transport du dossier. L'expérience acquise à

l'occasion des championnats du monde de ski à Val d'Isère en 2009 était reconnue par les autorités sportives internationales. Une chaîne intermodale d'acheminement, coordonnée par la Région et associant le Conseil Général et un service de bus urbains électriques en station, avait permis d'amener, à partir des grandes villes et des axes ferroviaires, plusieurs milliers de jeunes et de spectateurs en fond de vallée, au pied des pistes accueillant les épreuves.

C'est ainsi que j'ai été amené à piloter une équipe projet dédiée à la candidature Annecy 2018, composée de fonctionnaires territoriaux, de prestataires externes ayant une expérience et des références (JO d'Athènes et de JO de Turin), le tout en partenariat étroit avec des opérateurs (SNCF, RFF, Sociétés d'autoroutes) et des services publics (Canton et aéroport de Genève, DREAL et DTT...). Mon parcours et l'expérience acquise comme Ingénieur des Ponts ont été des atouts réels pour relever le challenge : maîtrise technique d'un domaine complexe, capacité d'ensemblier, dialogue transversal avec les responsables des autres axes (volet sportif, hébergements, presse et médias, communication, sécurité...).

J'ai bénéficié d'une formation par le Comité International Olympique, après la validation du principe de la candidature, sous forme de retour d'expérience lors des jeux de Vancouver en 2010. J'ai eu des échanges avec les experts internationaux qui gravitent autour de ce type d'organisation événementielle majeure. Les spécialistes qui conçoivent les enceintes dédiées, les consultants sportifs, les responsables sécurité, ont chacun leurs contraintes ; le plan de transport olympique est par nature transversal et doit prendre en compte toutes ces dimensions.

J'ai découvert des méthodes de travail à l'anglo-saxonne avec des lobbyistes et des coaches qui vous challengent sur les dossiers à chaque étape.

Au terme du processus d'élaboration et de construction du consensus interne et externe autour des choix, le plan de transport a été validé au niveau interministériel, avant sa présentation à la commission d'évaluation du CIO. Elle est composée d'athlètes mandatés par leurs pairs et d'experts techniques internationaux. Son avis ne suffit pas à obtenir les votes lors du choix final, mais il peut faire perdre en cas d'insuffisance avérée.

L'exercice du grand oral a été un moment d'émotion et de tension, bien qu'entouré et soutenu par Jean-Claude Killy et la Ministre Nathalie Kosciusko-Morizet. Au final, le CIO a jugé le Plan de transport présenté « innovant et ambitieux dans sa prise en compte du développement durable » avec la volonté remarquée de laisser un héritage, non seulement en terme d'investissement, mais également en matière d'évolution des comportements de mobilité. Cela n'a pas suffi lors du vote final ; l'essentiel a été de participer.

Je crois pouvoir dire que l'administration française, de l'Etat ou territoriale, a tenu son rang dans un secteur où les grands prestataires d'ingénierie sont la référence internationale. Nos écoles forment des ingénieurs dans les meilleurs standards et ayant les qualités requises dans ce genre de dossier. Le corps des Ponts, dans sa diversité et avec sa capacité à relever les défis, offre la possibilité de connaître des expériences fabuleuses. J'y associe l'ENTPE, pour remercier les deux collègues ITPE senior et junior, qui ont travaillé au quotidien à mes côtés durant tout le projet, et parce que j'ai eu l'honneur de diriger cette école pendant trois ans ».

Benjamin Grebot

(INAPG 99, ENGREF 03, ICPEF)

Directeur en charge des dynamiques urbaines, Brest Métropole

Parcours

Benjamin Grebot a été directeur en charge des dynamiques urbaines à Brest métropole de 2012 à 2015. Il a notamment piloté l'élaboration du PLU facteur 4, plan local d'urbanisme intercommunal tenant lieu de plan de déplacements urbains, de programme local de l'habitat, articulé avec le plan climat énergie territorial. Son parcours professionnel l'a conduit à croiser les regards sur les enjeux d'aménagement du territoire. Il a successivement occupé les fonctions de chef de service environnement à la direction départementale de l'agriculture et de la forêt du Haut-Rhin, de chef du bureau chargé du pilotage des services territoriaux de l'Etat intervenant dans les domaines de l'eau et de la biodiversité au ministère de l'écologie, de coordonnateur de la veille et de la prospective à la direction scientifique d'Ifremer. Dans ses différentes fonctions il a contribué à faire converger les enjeux de développement et de préservation des ressources naturelles.

Elaboration et mise en œuvre du PLU facteur 4 de Brest métropole

« J'ai été recruté en 2012 par la communauté urbaine de Brest, devenue métropole, comme directeur en charge des dynamiques urbaines avec une double mission :

- coordonner l'élaboration de son plan local d'urbanisme intercommunal et intégrateur, qui tient lieu de plan de déplacements urbains, de programme local de l'habitat, l'ensemble étant articulé avec le plan climat-énergie territorial ;
- créer la direction des dynamiques urbaines par fusion de deux directions préexistantes, afin de mobiliser les 5 services qui la composent au service de l'ambition métropolitaine de Brest et sa traduction dans le projet urbain.

La direction, composée de 53 agents dont 50% de cadres, est pleinement opérationnelle dans sa nouvelle configuration depuis septembre 2013 et le PLU facteur 4 a été approuvé en janvier 2014. Brest métropole est à ce jour, et pour quelques années encore, la seule métropole dotée d'un document de planification aussi intégré.

Lors de mon recrutement à la tête de la direction des dynamiques urbaines, je n'avais ni d'expérience en urbanisme, ni d'expérience en collectivité. Ce fut peut-être un atout. Ce qui était attendu :

- une compétence en management (diriger une équipe, piloter un projet, fonctionner en transversalité au sein d'une organisation complexe, établir des relations de confiance avec des partenaires externes) ;
- une capacité de vision stratégique et prospective couplée avec un sens de l'opérationnel ;
- une très bonne connaissance du contexte institutionnel dans lequel s'inscrivait l'élaboration du PLU facteur 4 : le cadre juridique, les enjeux politiques issus du Grenelle de l'environnement, les jeux d'acteurs y compris internes à l'Etat.

Mon parcours professionnel antérieur m'apportait les clés pour répondre à ces attentes. J'ai débuté comme chef de service environnement en DDAF, animateur de la mission interservices de l'eau. J'y avais fait de premières armes en termes de management, d'animation de démarche interservices, de pilotage de dossiers complexes (notamment des plans de prévention du risque d'inondation), de travail partenarial avec les élus, chambres de commerce et d'industrie, chambre d'agriculture, etc... J'ai enchaîné, lors du Grenelle de l'environnement, avec un poste de chef de bureau en administration centrale au ministère de l'écologie. Je pilotais le réseau des services territoriaux de l'Etat en charge des politiques de l'eau et de la biodiversité. J'ai découvert le fonctionnement de l'administration centrale, la gestion de l'urgence des cabinets, le processus législatif, les contentieux devant la Cour de justice de l'Union européenne et le Conseil d'Etat, bref, la nécessité de conjuguer en permanence vision stratégique et connaissance opérationnelle du quotidien des services.

Suite au Grenelle de la mer, j'ai intégré la direction scientifique d'Ifremer, où j'étais notamment en charge de la veille et de la prospective. Cette expérience m'a ouvert sur le monde de l'océanographie et ses enjeux, qui interpellent en profondeur nos modes de pensée de terriens... L'océan renvoie à l'immensité, au temps long, au puits dans lequel s'accumulent les déversements des continents. C'est aussi un immense « terrain » sans propriétaire, un territoire d'intervention publique à part, un bien commun ignoré et surexploité...

A Brest métropole, j'ai donc eu à conduire une démarche de planification qui, par définition, porte sur l'ensemble du territoire urbain, agricole, naturel et maritime de la collectivité. Où l'exigence de durabilité suppose de concilier des visions et des objectifs variés : construction de logements, accueil d'entreprises, économies d'énergie, renforcement de la trame verte et bleue, préservation des terres agricoles, conciliation des usages du littoral. Je ne détaille pas ici le résultat obtenu, si ce n'est pour dire que l'effort d'intégration s'est traduit par un document de planification simplifié et surtout par un réel partage, en profondeur, des objectifs propres à chaque porteur de politique sectorielle. La principale plus-value de cette démarche est qu'aujourd'hui, élus et techniciens partagent, dans son ensemble et sa complexité, le même projet de développement pour la métropole brestoise.

Pour piloter cette démarche innovante, un regard neuf est un atout. Et par définition, il n'est pas possible de compter sur un conseil juridique ou technique étayé par un retour d'expérience. Il n'est alors pas inutile alors de savoir se repérer dans les arcanes du fonctionnement de l'Etat, pour aller chercher – même a posteriori – la validation de l'interprétation faite de telle ou telle texte. Et en pratique, la consolidation de notre travail est passée par un intense travail d'explication et de partage d'expérience au ministère (CGEDD, DHUP), la DREAL (autorité environnementale), la DDTM et la préfecture (contrôle de légalité). Travail qui m'a aussi conduit à représenter l'association des communautés urbaines de France lors de l'élaboration de la loi pour l'accès au logement et un urbanisme rénové (ALUR). Cette représentation peut là

encore paraître surprenante au regard de mon absence d'antériorité dans le domaine. Mais elle s'explique en fait très simplement. Car si les fonctionnaires d'Etat méconnaissent fortement le fonctionnement des collectivités, force est de constater que la réciproque est vraie : peu de fonctionnaires territoriaux connaissent le fonctionnement de l'Etat.

En conclusion, cet exemple illustre combien un parcours diversifié peut être utile pour appréhender ensemble les différents enjeux du développement d'un territoire. Et combien cette diversité des postures et des regards est utile quand il s'agit précisément de penser la complexité, de faire converger des approches et des enjeux sectoriels. Dans le millefeuille administratif français, je suis convaincu que seuls ceux qui sauront mobiliser en cohérence les différents leviers de l'action publique sauront demain répondre à la demande de sens qu'attendent nos concitoyens.

J'ai récemment pu valoriser cette expérience, en termes de parcours professionnel, en prenant la direction de l'agence d'urbanisme du pays de Brest. Il s'agit d'anticiper les enjeux déterminants pour l'avenir du territoire, qu'ils soient économiques, sociaux, environnementaux et de proposer un conseil avisé aux élus. S'y ajoute l'évolution en cours de l'organisation territoriale de la République qui me conduit à accompagner les élus dans la mise sur pied d'une gouvernance en réseau des territoires de la Bretagne occidentale, pour que la dynamique de métropolisation brestoise serve le développement de l'ensemble de ce territoire, dans un équilibre assumé entre ville(s) et campagne(s) ».

Dominique Hucher

(X 75, ENPC 80, IGPEF)

Directeur général de la SEM PariSeine et directeur du projet de rénovation des Halles

Parcours

Dominique Hucher a commencé sa carrière à la direction départementale de l'équipement (DDE) de la Moselle, puis du Pas-de-Calais. Chargé de mission chez Transcar en 1986, il rejoint ensuite la direction de l'habitat et de la construction du ministère de l'Équipement en 1994. Directeur départemental de l'équipement du Tarn, puis de l'Isère, il rejoint la direction générale des routes comme directeur adjoint en 2004. Nommé adjoint au directeur de la direction des infrastructures de transport au ministère de l'Écologie, il devient directeur général de la SempariSeine en 2013, tout en continuant à assurer la direction du projet de l'aménagement des Halles dont il a la charge depuis 2009. De ce parcours, il retire quelques réflexions sur la gouvernance des projets complexes.

Témoignage

« Mettons-nous en place un management efficace pour prendre les bonnes décisions, aux bons moments avec les structures et les moyens humains adaptés ? Ce fut le cas pour la rénovation des Halles, grâce à la délégation faite à la SEM, alors que le pilotage en direct par les services de la ville, aussi lourds que ceux de l'Etat, aurait sans doute été beaucoup plus difficile.

Le processus de décision dans les collectivités territoriales est, en général, bien plus rapide que dans l'administration d'Etat. C'est encore plus vrai dans des structures comme les SEM. La SEM PariSeine dispose d'une liberté de recrutement, elle compte 1/3 de fonctionnaires d'Etat, 1/3 de fonctionnaires des collectivités locales, 1/3 de privé, et de souplesse en matière de marchés.

En revanche, contrairement à l'Etat, les collectivités et les SEM n'ont pas de réseaux techniques organisés comme celui du CEREMA ou de l'IRSTEA. Seuls existent les réseaux personnels».

Travailler dans une collectivité ou dans un établissement public local, SEM...

« En ce qui concerne le recrutement, il faut accepter de passer par des procédures de sélection, savoir se vendre et être comparé à d'autres candidats via, le plus souvent, des cabinets de recrutement ». (Dominique Hucher y a consacré six mois). En termes de progression de carrière, il faut accepter :

- de commencer par des responsabilités modestes en progressant par expériences successives avec l'accompagnement des plus anciens. Par exemple, au sein de la SEM, il est d'abord chargé d'opération où on apprend à monter des opérations avec les promoteurs, puis adjoint au directeur de l'aménagement, puis directeur ;
- une certaine prise de risque, notamment en cas de changement de l'exécutif.

Mais si la compétence est reconnue, on peut ensuite être exigeant sur le contenu de son poste. Enfin, les délais courts des décisions imposent en retour une bonne réactivité ».

Des IPEF dans les collectivités territoriales ou dans des SEM

Selon ce que lui a dit un responsable d'un cabinet de recrutement, l'image des IPEF auprès des élus et de leurs administrations ne serait pas très bonne : condescendants à l'égard des élus et se considérant mieux placés qu'eux pour apprécier l'intérêt général, opposés à la décentralisation. Lors de son recrutement, Dominique Hucher a ressenti une telle animosité de la part de l'administration municipale.

Toutefois, cette image caricaturale reflète, sans doute avec quelques raisons, un état d'esprit historique datant des années 80 ! Au-delà de ces attitudes, il y a des postes intéressants dans les collectivités ou dans les SEM :

- à la Ville de Paris, la direction de l'urbanisme et celle du patrimoine sont confiées à des IPEF qui sont aussi présents dans la direction de la voirie. La similitude des corps et des formations devraient faciliter de tels essaimage. Les IVP sont équivalents aux ITPE ; les ISTVP sont équivalents aux IPEF.
- en SEM, la SCET joue le rôle de tête de réseau des SEM et, souvent, met des directeurs à leur disposition, moyennant remboursement. Elle serait donc un bon relais d'information pour connaître les postes disponibles.

Des parcours diversifiés

Dans le cas de la SEM PariSeine, l'adjoint de Dominique Hucher est un IPEF, Emmanuel De Lanversin, et le directeur de l'aménagement, un ITPE (proposé cette année IDTPE, recruté comme adjoint) qui pourrait peut-être être promu IPEF pour éventuellement, revenir dans une DDT où il exercerait avec compétence un rôle de contrôle et de régulation des opérations d'urbanisme ! Autre exemple : le chef du service d'urbanisme de la DDE de l'Hérault a été recruté par la SEM de Montpellier, puis par le cabinet de la Ministre du Logement.

Guy Kauffmann

(X 82, ENPC 87, IGPEF)

Directeur général des services départementaux, Conseil départemental du Val d'Oise

Parcours

Guy Kauffmann a débuté sa carrière à la DDE de l'Eure. Il rejoint en 1992 la direction du budget du ministère de l'Economie et des Finances. Assistant du directeur du contrôle interne groupe, chez Renault en 1995, puis directeur de filiale, il sera ensuite chargé de mission pour le corps des ponts et chaussées à la direction du personnel du ministère de l'équipement, des transports, de l'aménagement du territoire, du tourisme et de la mer jusqu'en 2003. Directeur adjoint chargé des infrastructures à la DDE des Hauts-de-Seine, directeur général adjoint chargé de l'aménagement du territoire au Conseil général du Val d'Oise, puis directeur de la mission Région Capitale au secrétariat d'Etat chargé du développement de la Région Capitale, il est, depuis 2011, directeur général des services départementaux du Conseil départemental du Val-d'Oise.

Témoignage

La vocation des deux composantes du corps se rattache au développement durable, mais les postes intéressants au sein de l'Etat sont de plus en plus rares et le marché principal est celui des collectivités territoriales où il y a environ 50 employeurs intéressants : 15 départements, 20 métropoles, 15 régions. Compte-tenu de cette diminution du marché des postes, Guy Kauffmann considère qu'il faudrait aller vers une réduction forte du format du corps à l'entrée. Mais au-delà de cette remarque, il pense que les IPEF ne doivent pas se limiter aux directions générales techniques.

Pour les directions générales des collectivités territoriales, on trouve des administrateurs bien formés par l'INET, avec un solide esprit de corps, mais peut-être un peu moins à l'aise que les IPEF pour le management des hommes et de l'innovation.

Dans les postes techniques, l'association des DGST est active. La culture « Equipement » est très présente et on y trouve nombre de transfuges du ministère. Quant au recrutement, le Conseil départemental du Val d'Oise a fixé des règles pour éviter le népotisme.

Les IPEF peuvent faire valoir leur approche scientifique comme l'illustrent deux exemples :

- celui de la Maison départementale des personnes handicapées (MDPH) qu'il fallait « lire » comme une usine administrative, devant rendre des services. Dans un tel projet, les logisticiens de l'industrie automobile et les designers sont un atout pour conduire des *process* administratifs ; immersion, idéation, expérimentation, mais aussi une approche par la mesure des risques, le retour sur investissement, la réduction des délais. En somme une approche industrielle.
- celui du reclassement des agents du nettoyage des collèges, après transfert au privé, où les syndicats ont presque reproché à la direction qu'elle soit allée trop vite !

Les IPEF ont un peu cette tournure d'esprit en évaluant les obstacles de droit ou des ressources et en tenant compte des risques. Nous raisonnons en projet et non en annonce (François Poupard). Par ailleurs, l'international pourrait être un autre atout à condition qu'il offre des carrières et qu'il soit valorisé pour l'accès aux postes de direction. Aujourd'hui, par exemple, les détachements dans des administrations nationales étrangères, prévues par les textes, n'existent pas dans les faits.

En ce qui concerne les attentes des jeunes diplômés, le diagnostic de l'équipe de Christian Blanc était révélateur puisqu'on y trouvait les préférences dans l'ordre suivant : 1 : Entrepreneuriat, 2 : Grande entreprise, 3 : Etat. Ainsi, l'ESSEC produit 35 start-up par an et les universités suivent le modèle

Un dernier point est à souligner qui rejoint la stratégie de l'UnIPEF. L'expérimentation qui autorise le droit à l'erreur, libère la créativité et laisse ouverte l'ajustement final après évaluation qui, par exemple pour la MDPH 95, a été faite par des jeunes designers installés dans les services.

Benoît Rochet

(X 01, ENPC 06, ICPEF)

Directeur général adjoint en charge du pôle technique, Conseil général de Vendée

Parcours

Benoît Rochet a débuté sa carrière au Conseil général du Nord, responsable d'arrondissements à la direction de la voirie départementale. Il rejoint en 2010, le Conseil général de la Vendée, en tant que directeur général adjoint en charge des infrastructures routières et maritimes, puis en 2013 il devient directeur général adjoint en charge du pôle technique (infrastructure, transports, bâtiments et éducation).

Témoignage

« Mon début de carrière est assez atypique puisque dès la sortie d'école, j'ai souhaité intégrer une collectivité. En 2006, nous avions un Ministère en pleine démarche existentielle, dans le sens noble du terme, c'est-à-dire qu'il réfléchissait à ses missions et aux moyens qui allaient être mis en œuvre pour les accomplir. Nous sentions bien qu'au niveau régional les choses bougeraient entre les DRE les DIREN, les DRIRE etc...Mais le ministère n'était peut-être pas tout à fait en mesure de donner du sens dans l'immédiat aux personnes qui rentraient sur le marché du travail.

J'ai rencontré José Cohen, ingénieur général, que je me permets de citer. Il occupait à l'époque les fonctions de directeur général adjoint en charge de l'Enseignement, du Patrimoine et des Infrastructures, des infrastructures, des bâtiments, des transports au Conseil général du Nord. Je résume très rapidement son discours : « *Le Conseil général du Nord a de l'argent et des projets. Les élus du Conseil général ont la volonté politique de mener à bien ces projets. Nous sommes à la recherche d'un jeune ingénieur pour nous aider à réaliser ces projets* ». C'est un discours qui m'a séduit et j'ai décidé de franchir le pas dès la sortie de l'école.

A l'issue de mon premier poste, c'est assez naturellement que j'ai postulé dans une autre collectivité, un peu plus rurale que le Nord, pour assumer la direction générale adjointe chargée des infrastructures et des transports : 700 agents, 130 millions d'euros de budget, 5 000 km de routes et 14 ports départementaux. Chez les ingénieurs des ponts, je pense qu'il y a eu pendant de nombreuses années un petit complexe de supériorité vis-à-vis des collectivités. Elles ont pu avoir l'image, fautive bien entendu, de structures non gérées comme nous l'entendions, avec des effectifs importants. Les choses ont beaucoup changé. Nous pouvons très bien travailler en collectivité.

Le passage d'une fonction publique à l'autre est très facile, statutairement, nous pouvons avoir recours au détachement, et ainsi dérouler deux carrières en parallèle.

Les postes proposés en collectivité sont des postes à haute responsabilité, des postes de terrain, opérationnels. C'est ce qui nous rapproche avec Marion Alfaro et Tristan Barrès : nous cherchions, dès la sortie d'école, des postes à forte composante managériale, des postes près des territoires, des postes sur lesquels nous pourrions voir concrètement les réalisations de nos travaux.

Le message que j'adresserai aujourd'hui aux personnes en recherche d'un poste est qu'elles n'hésitent absolument pas à franchir le Rubicon... Nous commençons à avoir un réseau en collectivité. Le label ingénieur des ponts est respecté, rassurant pour les élus il signifie une formation solide, et des capacités d'analyse et de synthèse. S'il est vrai que le produit IPEF est apprécié, nous sommes cependant en concurrence avec d'autres corps, des corps administratifs et des corps issus de la fonction publique territoriale qui, au fil du temps, a également créé des filières d'excellence. Nous sommes dans un monde

ouvert. Il ne faut pas avoir peur de la concurrence. Je ne doute pas, que ceux qui seraient prêts à franchir le pas, pourrons trouver des motifs de satisfaction en collectivité territoriale ».

3- Les IPEF au service d'autres structures, privées, associatives, internationales

Etienne Bouvier

(X 03, ENPC 08, IPEF)

Coordonnateur du projet de soutien rapide aux autorités et services sociaux des zones post-conflit, Lux-Développement

Témoignage

« Depuis 2012, je travaille au Mali pour LuxDev, agence de coopération du Luxembourg. Cette agence, de statut privé, appartient à 99% à l'Etat luxembourgeois qui exerce une tutelle directe. Après de premières responsabilités d'adjoint au coordinateur général du programme de coopération Mali-Luxembourg, dans un contexte particulier de crise politique et sécuritaire, j'ai été amené à formuler un projet d'appui matériel à l'administration au Nord du Mali, dans des régions pillées pendant la crise. Ce projet est financé par l'Union européenne.

Depuis avril 2013, je coordonne la mise en œuvre de ce projet avec une équipe de 12 personnes et un budget de 5 millions d'euros. Nous avons apporté du matériel administratif et informatique à 360 services (sous-préfets, communes, services sociaux) répartis dans 86 communes, sur un territoire vaste comme la moitié de la France. Nous avons fait fabriquer par des artisans locaux 9 800 tables-bancs, distribuées dans 175 écoles. Nous avons aussi assuré la réhabilitation de 142 bâtiments publics. Je suis responsable de l'ensemble du projet dans ses aspects opérationnels, administratifs, comptables et financiers.

L'Union européenne, bailleur de fonds, est notre premier partenaire. La mise en œuvre du projet nous a conduit à collaborer avec de nombreuses autres structures ; les autorités nationales et régionales maliennes, les collectivités bénéficiaires, les partenaires techniques et financiers du Mali intéressés par les questions du Nord du pays (au premier rang desquels l'ambassade de France et la MINUSMA), certaines ONGs et agences de développement, plusieurs agences des Nations-Unies.

La conduite de ce projet m'a motivé au quotidien par la relative clarté de l'objectif, l'existence des moyens nécessaires pour l'atteindre et la variété des questions à résoudre. J'ai formulé et budgétisé un projet d'action publique, dans un contexte de crise majeure, avec le bailleur de fonds principal du pays. J'ai monté une équipe, eu le plaisir de la voir agir et se réjouir des résultats atteints. J'ai porté les ambitions du projet depuis l'identification des besoins jusqu'à l'atteinte de résultats concrets. Je pilote actuellement la formulation d'un nouveau projet au Nord, à la demande de l'Union européenne. Ce projet m'a beaucoup apporté, la difficulté maintenant est de renouer avec le marché du travail en France.

Observations sur de nécessaires évolutions du corps

Pour une prochaine étape envisagée en France, plusieurs questions et difficultés se présentent à moi et illustrent, je crois, des incohérences ou des faiblesses du corps :

Le ministère m'ayant indiqué que le statut privé de LuxDev serait réhabilitaire pour un détachement, j'ai pris une disponibilité. De plus, l'obligation faite aux structures d'accueil de payer la pension de retraite à des taux anormalement hauts rend aussi impossible un dialogue à ce sujet avec une petite structure. Même si la « coopération internationale » fait partie des 14 cas possibles de détachement en pratique, ce n'est pas une condition suffisante, et c'est bien dommage.

Aujourd'hui, que me propose le ministère ? Une rémunération égale à celle que j'avais il y a 3 ans, une liste de postes non opérationnels où mon expérience de conduite de projet ne serait pas valorisée. Comment avoir envie de travailler aujourd'hui pour un tel employeur ? C'est cet employeur qui me parlait pourtant de la gestion des projets complexes et du vaste champ des politiques publiques lorsqu'il m'a convaincu de m'engager pour l'Etat. Dans quel but ou par quelle négligence m'a été cachée la réalité du Ministère ?

Etant intéressé par l'aménagement urbain et territorial, mes cibles sont les collectivités et les EPA. Toute démarche à ce niveau est personnelle. Au-delà des listes de postes, le ministère ignore le marché de l'emploi, même public. Heureusement, l'UnIPEF procure conseils et contacts qui pallient, en partie, l'absence d'informations, mais n'empêche pas le sentiment que si l'on met un pied hors de l'Etat, on ne fait plus vraiment partie du système.

Le corps est encore très loin de la gestion « multi-employeurs » dont on parle depuis quelques années. Les contacts par le réseau éclairent beaucoup, donnent des pistes, mais après un an de démarches (une trentaine d'entretiens téléphoniques et autant de candidatures spontanées ciblées), avec 2 passages en France, je n'ai eu qu'une proposition de poste potentiellement intéressante. Il me semble que l'appui de l'UnIPEF ne peut remplacer tout à fait la prise en compte par le corps de plusieurs employeurs publics, avec une ou deux personnes dédiées à la constitution de listes de postes élargies, et une gestion des carrières du corps.

J'ai un œil sur le secteur privé, pour les raisons présentées plus haut (dévalorisation par la rémunération et le type de poste offert dans le secteur public). Cela m'amène à envisager de démissionner, chose étrange lorsque je considère mon goût pour l'action publique en général et les enjeux sociaux en particulier. Pourquoi ne pas accepter que les années au service du public, indépendamment des critères administratifs, comptent dans notre carrière ?

A propos de la pantoufle, trois remarques :

- il existe une véritable opacité qui n'est pas acceptable concernant les montants dus à l'Etat en cas de démission du corps. Comment faire un choix sans information ? En ce qui me concerne, c'est le nouveau chargé de mission des IPEF qui a réussi à m'obtenir cette donnée, mais je connais plusieurs camarades qui n'ont jamais eu de réponse du ministère.
- il semble toujours aussi injuste que les X qui s'engagent pour l'Etat en optant pour un corps, en cas de changement d'avis, doivent payer non seulement une pantoufle « ministère », mais aussi (et c'est la part la plus importante du montant) une pantoufle « X », que nos collègues de promotion « civils » n'ont pas à payer. Cette inégalité n'est pas abordée dans les documents produits par le corps ou l'UnIPEF, elle est pourtant lourde (45 000 € !) et difficile à justifier.
- pourquoi freiner les départs des IPEF avec la pantoufle, tout en expliquant qu'il y a de moins en moins de postes et que les rotations sont bloquées... une schizophrénie effrayante. Ne serait-ce pas l'occasion de changer ces règles ? »

Pierre Figueras

(ENTPE 89, ICPEF 99)

Directeur général délégué, Projenor

Parcours

Pierre Figueras a commencé sa carrière comme chargé de mission au Secrétariat général aux affaires régionales (SGAR) à la Préfecture de région Provence-Alpes-Côte d'Azur. Conseiller technique au cabinet du Secrétaire d'Etat aux transports et à la mer, il devient ensuite directeur général adjoint de l'Établissement public d'aménagement Euroméditerranée, puis directeur adjoint au cabinet du Secrétaire d'Etat aux transports. Il a rejoint Projenor en 2008.

Témoignage

« Très jeune je voulais devenir ingénieur des ponts. C'est par la magie d'une réforme administrative que j'ai pu réaliser ce rêve. Mon parcours est un témoignage de la diversité des responsabilités qu'un IPEF peut exercer : chargé de mission pour un Préfet de région, conseiller technique dans un cabinet ministériel, directeur général adjoint d'un Etablissement public d'aménagement, dirigeant d'une PME filiale d'un grand groupe mondial...

Un fil conducteur dans mon parcours : le projet. Ma vision de mon rôle, c'est d'impulser, de piloter, de mettre en œuvre des projets, qu'il s'agisse de transformer Marseille avec Euroméditerranée, de préparer un comité interministériel d'aménagement du territoire ou, en ce moment, de construire le terminal trimodal du Port du Havre.

Une constante : la complexité des questions à traiter. Les projets que je mène depuis le début de ma carrière sont tous des pièces uniques. Il n'y a pas de manuel à appliquer, pas de mode d'emploi. L'intuition, l'intelligence de situation, les capacités relationnelles, le leadership, la négociation, la persévérance sont des ingrédients indispensables, que l'expérience permet de construire et de développer.

Des projets complexes ne peuvent être menés à terme qu'en équipe. Dans mon parcours, j'ai eu à plusieurs reprises le privilège de participer ou d'animer une équipe performante, dont l'efficacité n'a d'égale que le plaisir que procure le fait d'en faire partie.

Enfin je voudrais profiter de cette occasion qui m'est donnée de remercier mes mentors, Claude Abraham, Claude Martinand, Pierre Graff, pour leur écoute attentive, la pertinence de leurs conseils et leur hauteur de vue ».

Alain Ofcard

(ENTPE, IPEF 05)

Membre du directoire, directeur de la maîtrise d'ouvrage, Logirem

Parcours

Alain Ofcard a commencé sa carrière à la DDE de Seine-et-Marne, puis à la DDE du Nord et de la Vendée. Il devient ensuite directeur d'études et membre du comité de direction du CETE Nord Picardie, directeur technique de la plateforme multimodale européenne de Dourges, SAEM Delta 3. Chef de l'arrondissement territorial de Dunkerque à la DDE du Nord, il est nommé conseiller technique au cabinet du ministre de l'Emploi, de la Cohésion sociale et du Logement, puis chef de projet Etat, à la Préfecture de région Nord-Pas-de-Calais, il rejoint ensuite Logirem en 2007.

Témoignage

« Mon parcours a été très diversifié à la fois dans les domaines d'intervention, les fonctions, la position statutaire, entreprise publique ou privée, la géographie, les durées... Cette diversité est une richesse. Au Ministère, je n'ai pas toujours suivi les conseils des gestionnaires de corps, une carrière se gère aussi selon nos envies, les rencontres, la vie familiale. Je dirais peu importe le premier poste, c'est notre personnalité qui va en forger le contenu et la réussite. Pour le premier poste voire le deuxième, la qualité de celui qui nous manage, qui va nous accompagner est importante en cela j'ai eu la chance de rencontrer deux grands patrons. Par ailleurs, les nouveaux arrivants sont les managers de demain, ils le deviendront très vite, et l'exemplarité de leurs premiers managers est donc importante.

Mon parcours est surtout porté sur la maîtrise d'ouvrage (MO), même si au départ ma fonction principale était la maîtrise d'œuvre ou la conduite d'opération au Ministère ou pour les collectivités. A cette époque, elles étaient tellement proches voire imbriquées dans la MO que nous exerçons souvent les deux rôles. Ce n'était pas forcément une bonne chose, mais l'expérience technique, opérationnelle et décisionnelle était extraordinaire et m'est très utile aujourd'hui dans une fonction 100 % MO.

La maîtrise d'ouvrage est véritablement un domaine à investir pour les IPEF, c'est un domaine très formateur. Il n'y a pas, à ma connaissance, d'école ou de formation dédiée à la maîtrise d'ouvrage, son apprentissage est souvent empirique, par la transmission et par la formation continue. Par ailleurs, nous ne trouvons plus les postes opérationnels utiles à cet apprentissage.

Il est essentiel qu'un IPEF puisse bénéficier de passerelles facilitées entre Etat/Collectivité locale/Privé. Ce que nous ne trouvons plus dans les missions actuelles de l'Etat se trouve ailleurs. Il est nécessaire d'assouplir et de faciliter les aller retours notamment avec le privé. La gestion administrative est inadaptée. On peut comprendre qu'à une époque, on ne voulait pas voir s'enfuir trop facilement les compétences que l'Etat avait créées (formation initiale des grandes écoles et expérience opérationnelle de haut niveau). Aujourd'hui c'est l'inverse, l'Etat doit faciliter l'acquisition, à l'extérieur, de l'expérience qu'il ne peut plus assumer lui-même dans ses services et valoriser, ensuite, cette expérience lors d'un possible retour ultérieur.

Mon expérience de la passerelle public/privé m'a fait rencontrer de grandes difficultés dans la gestion administrative des positions statutaires PNA, détachement et dispo. Notamment le positionnement en entreprise privée (SAEM, bailleur social, concessionnaires ...) est à faciliter. Par exemple, la fonction de MO de la plate-forme multimodale de Dourges (projet européen de transport combiné porté par l'Etat et la Région, au cœur des politiques publiques) n'a pu se faire en détachement, en raison du texte du décret appliqué avec rigidité (pour ne pas dire absurdité). Les trois ans se sont décomposés en une année en PNA, pendant laquelle mon employeur remboursait l'Etat, puis deux années en disponibilité pendant laquelle ma progression statutaire s'est arrêtée. La commission de déontologie a même indiqué que ma situation ne relevait pas de sa compétence tant la légitimité d'une politique publique était inscrite dans les statuts de la SAEM. Malgré cet avis et une intervention au plus haut niveau, la direction du personnel a refusé mon détachement. Le fossé dans l'évolution de ma rémunération entre public et privé a alors commencé à se creuser.

La même situation s'est reproduite quatre ans plus tard en entrant dans l'ESH LOGIREM (bailleur social privé). J'ai dû me mettre à nouveau en disponibilité alors que j'aurais pu être en détachement dans un office public pour l'habitat, qui fait exactement le même métier que l'ESH. Encore une question administrative, les statuts ne prévoyant pas explicitement la possibilité d'embaucher un fonctionnaire en détachement comme le prévoit pourtant le décret.

Par conséquent, avec neuf années en disponibilité, entraînant l'arrêt complet de l'avancement statutaire, l'écart de rémunération ne me permet plus de revenir en PNA. Il est dommage que l'Etat se prive de la possibilité de retour de compétences fortes acquises hors Ministère. Le décret est à dépoussiérer très vite si l'on veut faciliter les mouvements.

Enfin j'insisterai de manière très résumée sur la double compétence à renforcer : le management et l'économie.

Le management de projet et des ressources humaines sont deux aspects de notre quotidien. La culture de projet s'apprenait au travers des postes opérationnels. Comment la développer avec la baisse des missions opérationnelles au sein de l'Etat ? L'encadrement et management du personnel s'appuie sur des qualités qui ne sont pas nécessairement apprises à l'école. C'est difficile d'être un bon manager.

Par ailleurs, la réglementation du travail est complexe, évolue très vite : temps de travail, risques psychosociaux, pénibilité, égalité homme/femme, accès à l'emploi des jeunes, des seniors, des handicapés, représentativité du personnelLe management aujourd'hui, c'est le plus souvent l'accompagnement du changement, qui rejoint en cela le management de projet et le management des individus

Enfin, la culture économique, que l'on soit public ou privé, l'efficacité, la création de valeur, la bonne gestion sont le quotidien des dirigeants et des managers ».

4. Réflexions sur les défis et les enjeux du corps

Cécile Avezard

(INAPG 91, ENGREF 95, ICPEF)

Ex-directrice générale des services de la communauté d'agglomération de Valence

Parcours

Cécile Avezard a été successivement chargée de mission à la DRAF et au Secrétariat général aux affaires régionales (SGAR) Rhône-Alpes (2002-2004), sous-préfète de Lodève (2004-2006), directeur de cabinet du préfet du Loiret (2006-2008), premier conseiller à la Chambre régionale des comptes de Rhône-Alpes (2008-2011), directrice adjointe des territoires et de la mer (DDTM) des Bouches-du-Rhône (2011-2012), conseillère technique au cabinet de la ministre de la Réforme de l'État, de la Décentralisation et de la Fonction publique (2012-2013).

Témoignage

Elle constate, au sein de l'Etat, une dilution des pouvoirs et des processus de décision conduisant à l'inertie, mais elle reste optimiste car, comme elle l'a vécu dans ses postes de sous-préfète ou à la chambre régionale des comptes, l'action publique a encore besoin d'ingénieurs et les IPEF restent un corps de référence. Mais il faut savoir « faire son deuil » du passé, mettre fin au discours purement élitiste et au principe consistant à réserver les principaux postes de responsabilité à des fonctionnaires de l'Etat, sortir des seuls champs d'action traditionnels, car le champ de responsabilité de l'Etat se rétrécit.

Il faudrait aussi, à son avis, faire reconnaître la nécessité et/ou l'intérêt national d'une ingénierie de haut niveau susceptible de faire face aux enjeux actuels et qui s'exerce dans tous les secteurs confondus : public et privé, Etat et collectivités territoriales, Ecoles et universités. Cette qualité de l'ingénierie française, qui a été facilitée par une approche très intégrée (un Etat maître d'ouvrage, maître d'œuvre, formateur, chercheur...) doit être maintenue et développée même si les responsabilités sont aujourd'hui plus partagées.

Jean-Claude Gaillot

(X 72, ENPC 77, IGPEF)

Président du directoire, SEM Energies POSITIF

Parcours

Jean-Claude Gaillot a conduit toute sa carrière sous le signe de l'aménagement durable. Il a occupé différents postes dans les domaines de l'eau, des déchets, de l'énergie et des villes nouvelles avant

d'exercer à partir de 1998 les fonctions de directeur général adjoint à l'aménagement durable au sein des services de la Région Ile-de-France, en charge des dossiers transport, aménagement et environnement. Il a participé à la construction des plans et documents d'orientation en Ile-de-France relevant de ces politiques publiques régionalisées. En 2013, il a été nommé à la Présidence du directoire de la SEM Énergies POSIT'IF après avoir pris une part active dans la création de cet opérateur d'économie mixte.

Témoignage

« Il est important de montrer qu'il y a un service public au niveau des territoires en tenant compte, bien sûr, du « rouleau compresseur » de la décentralisation avec, simultanément, la montée en puissance de la fonction publique territoriale qui revendique les mêmes postes que les IPEF. Avec la réforme territoriale et la disparition des conseils généraux certaines compétences anciennes de l'Etat vont aller vers les nouvelles grandes régions. Quel pourrait être le rôle de la fonction publique d'Etat ? Sa légitimité dépendra de sa capacité à conseiller les décideurs grâce à son expertise comme par exemple en cas de catastrophes naturelles ».

Romain Girard

Responsable du département collectivités territoriales, Cabinet Progress

Parcours

Diplômé de l'ESC de Rouen, Romain Girard a intégré Progress en 2003 pour gérer des missions de recrutement de dirigeants. Ce cabinet de conseil en recrutement par approche directe, propose aussi une offre de conseil pour répondre aux besoins des dirigeants et des directions des ressources humaines pendant les périodes de mutation des entreprises. Progress est présent à l'international par le biais du réseau IIC Partners qui figure parmi les 10 plus grands réseaux mondiaux de recrutement par approche directe. Avant son arrivée chez Progress, Romain Girard a travaillé pendant 6 ans dans le cabinet de Conseil en recrutement Singer Danton & Hamilton.

Témoignage

« Les collectivités territoriales ont des attentes bien précises. Une collectivité locale de type commune ne ressemble pas à une agglomération, à un département, à une région. Les attentes des élus ne sont pas les mêmes. Leur point de vue est leur rapport à l'élu lui-même. Des élus ou des directeurs généraux des services m'ont souvent fait part d'une « critique » (toujours bienveillante) par rapport au corps des ponts, des eaux et des forêts : la souplesse indispensable au fonctionnement des collectivités territoriales manque parfois à ses membres, plus formés au fonctionnement des ministères.

Les collectivités locales ont besoin d'ingénieurs. La tendance est plutôt à la valorisation de ce profil. Un chiffre vous donnera un point de repère : nous avons 17 000 ingénieurs de la fonction publique territoriale, 17 500 ingénieurs de la fonction publique d'Etat et 150 ingénieurs des ponts, des eaux et des forêts sur 3 800 dans les collectivités territoriales. Cela ne révolutionnera peut-être pas la gestion des carrières ou n'offrira pas des centaines d'emplois, mais cela mérite de se pencher sur le sujet.

Dans les notions qu'il faut avoir en tête sur les collectivités, un point essentiel est la prise de décision et l'impact de l'action sur les territoires. Nos clients sont très attentifs sur la capacité à assumer une décision et à l'analyser. Sur cette compétence, ils feront rapidement confiance à un IPEF. En revanche, nos interlocuteurs recherchent des décideurs et des managers. Se pose alors une question simple : si un IPEF souhaite postuler dans une collectivité territoriale, cela nécessite d'avoir fait le choix d'une filière managériale. Tout le monde ne sera pas performant dans le modèle managérial des collectivités. On vous recrutera pour travailler sur une filière technique, mais vous serez en position de direction d'équipe et sur des décisions concrètes que vous mettrez en œuvre au quotidien. Vous devrez assumer sur le territoire où vous habitez, où vous travaillez les décisions en question.

Pour les ingénieurs qui ont une vocation à prolonger leur parcours dans l'expertise, à rester ingénieur dans l'esprit, les collectivités ne seront pas les plus accueillantes. Pour correspondre au marché de l'emploi dans les collectivités, il faut que le corps puisse donner des réponses à ces exigences ».

Christian Jamet

(X 67, ENPC 72, IGPEF)

Coordonnateur MIGT 8 (outre-mer), CGEDD

Parcours

Christian Jamet a été chargé de mission au ministère des Transports de 1978 à 1981. Affecté à la direction des transports terrestres du ministère de l'Équipement et des Transports en 1981, il y fut notamment adjoint au sous-directeur de 1982 à 1985 puis chargé de la sous-direction des Voies Navigables entre 1985 et 1990. Christian Jamet a été, de 1990 à 1999, directeur général adjoint du Syndicat des transports parisiens puis directeur général de VNF en 2001.

Témoignage

« Les jeunes IPEF (2004-2011) sont perdus, du fait des réorganisations multiples et de la disparition des références que constituaient, dans le passé, les parcours types. Aujourd'hui il faudrait :

- veiller à ce que les responsables de l'administration centrale comprennent le terrain pour l'avoir vécu.
- faire en sorte que les services locaux aient la compétence suffisante pour apporter un appui technique aux collectivités qui l'attendent, comme il l'a constaté à la Réunion lors du transfert des routes à la région où il a dû mobiliser le réseau scientifique et technique pour accompagner la région et assurer le transfert.
- redéfinir des parcours types et des passerelles entre les deux composantes du corps, comme il a pu le faire dans les DOM, sur les questions des espaces protégés ».

Raphaëlle Korotchansky
(X 10, MSPAPDD 15, IEPEF)

Formation des IPEF

Après l'X, elle choisit le corps des IPEF et l'ENPC par intérêt pour le service public, au sein duquel elle pense qu'il est possible de faire « bouger les choses » notamment dans les domaines de l'énergie, de l'économie, de l'aménagement du territoire. Ses échanges avec des IPEF la confortent dans son souhait de s'investir dans ce dernier domaine. La formation à l'ENPC est théorique avec cependant des projets longs (quelques mois) souvent individuels. Elle découvre ensuite que la décentralisation a transféré la plupart des responsabilités aux collectivités territoriales et que les missions de l'État portent principalement sur la réglementation et le régalien avec, notamment, le contrôle de légalité.

Dans ce cadre, elle s'interroge le rôle d'un IPEF dans les services d'État : elle contacte des IPEF en poste pour avoir des réponses, le mastère PAPDD en apportant peu.

Dans le cursus du mastère, qu'elle juge globalement « pas mal », l'expérience concrète se limite, en début de scolarité, à une semaine d'hébergement dans une DDT ou une DREAL. Il n'y a que quelques cours sur la décentralisation (avec un groupe d'analyse) mais rien sur les collectivités et les établissements public.

Par ailleurs, des échanges avec des professionnels, parfois des professeurs, organisés par le directeur de la formation des IPEF, sous forme de soirées thématiques, sont intéressants mais il en faudrait plus : les seuls thèmes abordés ont été les transports avec François Poupard et Christophe Saintillan (principalement sur les routes), l'international et l'expertise technique opérationnelle (inondations entre autres) et de recherche. Les domaines tels que l'économie, l'énergie, le logement et l'habitat n'ont pas été présentés.

Sans information pratique sur les missions et les métiers, les jeunes sont obligés de chercher leur place seuls grâce aux contacts auxquels ils peuvent accéder. À cet égard, le rétablissement du stage long est indispensable, pour connaître le fonctionnement de l'administration mais aussi du privé.

Procédure d'affectation et parcours

Les deux ministères ont annoncé à la promo 2015 que les règles d'affectation étaient les suivantes : hors MEDDE et MAAF, 3 postes seulement seraient autorisés à Bercy. Les seuls postes en EP, assimilés aux postes État, ne concernent que les EPA et EPST mais non les EPIC. 5 ou 6 postes en détachement auprès des collectivités sont autorisés mais dans des conditions très dissuasives : les postes État sont publiés le 12 février et les affectations définitives sont prononcées le 1^{er} mars ce qui laisse un délai de 15 jours pour trouver une solution éventuelle en détachement !

Pourquoi ne pas renvoyer la date d'affectation à l'été puisque la prise de poste n'est effective qu'en septembre ?

La possibilité d'un détachement reste à confirmer dans la pratique mais les contacts qu'elle a pu avoir avec les responsables du corps montrent une réelle volonté pour aller dans ce sens.

Bernard de Korsak
(X 60, ENPC 65, IGPEF)
Président de l'association Habitat et humanisme

Parcours

Après une longue carrière dans les directions départementales de l'équipement, il a piloté pendant 12 ans l'Agence Foncière et Technique de la Région Parisienne (AFTRP) jusqu'en 2002. Entre 2003 et 2006, il a été membre permanent du Conseil Général des Ponts et Chaussées, spécialisé sur les questions d'hébergement et de logement. Parallèlement à sa carrière professionnelle, il a assumé de nombreuses responsabilités au sein du monde associatif dans les domaines du logement, d'abord au sein du Mouvement PACT, ensuite au sein du Mouvement Habitat et Humanisme qu'il préside aujourd'hui.

Témoignage

« Le fil directeur de ma carrière a longtemps été la conduite de projet et le rôle de chef de projet mais on ne trouve plus de telles missions au niveau départemental de l'Etat, peut-être au niveau régional et encore plus dans des territoires intercommunaux où se posent par exemple d'importants et très intéressants problèmes (de logement social, d'hébergement, d'urbanisme, de politique de la ville) et qui seront sans doute les seuls solides à l'horizon de 20 ans.

Les positions qu'il a connues à la DDE 91 avec ses fonctions régaliennes sont à comparer avec celles de l'AFTRP où il s'agissait d'assister les collectivités pour l'étude et le montage administratif et financier de projets d'aménagement et où les relations reposaient non sur le pouvoir mais sur la confiance.

Comme président de l'association « Habitat et humanisme », qui doit élaborer un programme important au titre de la loi DALO, il constate qu'il ne trouve aucun conseil auprès des services de l'Etat (DDT, DDCE) sauf à s'adresser aux directeurs eux-mêmes (parce qu'ils sont anciens !). Faute d'interlocuteur, le projet risque d'échouer.

Quant à l'avenir des jeunes IPEF, il faut valoriser les parcours mixtes CL/Etat en commençant par les CL (exemple : agglomération pour le pilotage des dossiers près du terrain, région pour la stratégie, Etat pour le contrôle appuyé sur une légitimité professionnelle) et assurer la fluidité des deux fonctions publiques FPT/FPN ».

Gérard Massin
(X 65, ENPC 70, IPEF)
Président directeur général Groupe SETEC

Parcours

Gérard Massin a été notamment directeur de l'agence d'urbanisme de l'agglomération Strasbourgeoise, directeur technique de l'Établissement public d'aménagement de la Ville nouvelle de Cergy-Pontoise, attaché à la direction générale de la Compagnie générale des eaux (CGE) et conseiller technique équipement, logement, transports, mer, aménagement du territoire, environnement au cabinet du Premier ministre (1988-1991).

Témoignage

« La fusion a conduit à créer un corps d'Etat nombreux alors que l'Etat a perdu 80% de ses compétences opérationnelles au profit soit des collectivités territoriales (décentralisation) soit d'établissements publics (VNF, ADP, Grands ports maritimes...). Parallèlement, comme le constate la SETEC, s'est développée la privatisation de certaines missions techniques publiques comme pour les autoroutes, le ferroviaire (où la conception des projets est de plus en plus confiée à des BET privés) ou le recours fréquent des collectivités territoriales au PPP. Il y a une perte de savoir-faire au sein de l'Etat et de ses établissements publics, qui se traduit par la diminution du nombre d'IPEF présents dans ces structures.

Pour l'avenir, on peut se demander si l'Etat a encore besoin d'ingénieurs : la réponse est sans doute non pour la conception et la conduite de la plupart des dossiers territoriaux mais oui pour de projets très importants dont l'impact dépasse le territoire d'implantation ainsi que pour certaines missions de régulation ou de contrôle. Sauf à courir le risque d'être mis en situation d'infériorité ou de se contenter de contrôle formel et administratif, l'Etat doit disposer d'ingénieurs très compétents, ayant une expertise opérationnelle, acquise sur le terrain, et qu'on ne trouve plus guère que dans les collectivités territoriales, les établissements publics et, de plus en plus, dans le privé.

Cette exigence de compétence pour les ingénieurs intervenant pour l'Etat pourrait être vérifiée par une sélection type « Ecole de guerre », ouverte à tous les ingénieurs des fonctions publiques nationales ou

locales, ce qui marquerait la nécessaire réciprocité pour l'accès des deux familles d'ingénieurs à l'ensemble des postes ouverts dans les deux catégories d'administrations. La gestion des carrières public/privé devrait ainsi devenir la règle.

Le message que j'adresserai aujourd'hui aux personnes en recherche d'un poste est qu'elles n'hésitent absolument pas à franchir le Rubicon... Nous commençons à avoir un réseau en collectivité. Le label ingénieur des ponts est respecté, rassurant pour les élus, il signifie une formation solide, et des capacités d'analyse et de synthèse. S'il est vrai que le produit IPEF est apprécié, nous sommes cependant en concurrence avec d'autres corps, des corps administratifs et des corps issus de la fonction publique territoriale qui, au fil du temps, a également créé des filières d'excellence. Nous sommes dans un monde ouvert. Il ne faut pas avoir peur de la concurrence. Je ne doute pas, que ceux qui seraient prêts à franchir le pas, pourrons trouver des motifs de satisfaction en collectivité territoriale ».

François Poupard

(ENTPE 89, IGPEF 99)

Directeur général d'Eau de Paris (directeur général des Infrastructures, des transports et de la mer MEDDE, depuis novembre 2014)

Parcours

François Poupard a commencé sa carrière au ministère du Logement. Il rejoint la direction régionale de l'équipement d'Ile-de-France en 1995 où il occupe différents postes, il est nommé directeur du service interdépartemental de la sécurité et exploitation de la route en 2004, puis directeur de l'exploitation de la DIR Ile-de-France en 2006. Directeur technique à la direction de la gérance de la Régie immobilière de la Ville de Paris en 2008, il rejoint ensuite le cabinet du Maire de Paris comme conseiller puis le cabinet du ministre délégué chargé des Transports, de la Mer et de la Pêche en 2012. Directeur général d'Eau de Paris en 2013, il est nommé directeur général des infrastructures, des transports et de la mer en novembre 2014.

Témoignage

« Le savoir-faire d'un ingénieur suppose des compétences portant sur le diagnostic initial du projet, la gouvernance, le montage et la conduite des opérations jusqu'à l'achèvement dans un délai réaliste. Pour les projets complexes, il s'agit d'une mission d'ensembliser. Il n'y a donc pas de différence de nature entre les opérateurs publics et privés, qui exigent les uns et les autres un esprit d'entreprise ». François Poupard le vit à la société « Eau de Paris » ou l'a constaté avec le projet des Halles.

Concernant la stratégie du corps des IPEF et au regard de l'expérience de son poste actuel, il fait les remarques suivantes :

- le domaine de l'eau, très technique, est adapté aux compétences des IPEF qu'ils soient dans le public ou dans le privé pour peu qu'ils possèdent l'une aptitude qu travail en réseau : il cite l'exemple de deux de ses collaborateurs IPEF, épanouis dans leur métier : Amélie Coantic, qui après un passage au cabinet du Premier ministre, vient de prendre le poste de déléguée générale à l'innovation et François Leblanc qui après une carrière principalement privée a rejoint Eau de Paris comme DGA.
- les collectivités territoriales qui, après les différentes étapes de la décentralisation, ont repris de nombreuses responsabilités de l'Etat, ont vocation à accueillir des IPEF. Le cas de la Ville de Paris est, à ce sujet, particulièrement intéressant. Les ingénieurs des services techniques recrutés parmi les IVP ont de par leur formation et leurs carrières, des profils proches des IPEF, d'où l'idée d'une concertation pouvant à terme déboucher sur un protocole de collaboration. Eau de Paris a des relations avec les services de l'Etat : DRIEE à Paris, DRAAF pour la protection des captages, la DDT 28 pour la police des eaux (avec ses 42 agents, elle ne pèse guère face aux lobbies agricoles !) Enfin une anecdote qui illustre les risques de dérive bureaucratique : pour l'organisation des DIR, la DGR avait publié 57 circulaires... ».

Jacques Tavernier

(X 70, ENPC 75, ICPEF)

Président du conseil d'administration de l'ENPC, président du conseil d'administration de l'Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux (IFSTTAR)

Parcours

Jacques Tavernier a débuté sa carrière à la DDE de Seine-Saint-Denis, il intègre ensuite la direction des routes au ministère de l'Équipement, puis il devient directeur de l'aménagement, de l'habitat et de la construction à la direction régionale de l'équipement. Conseillé technique au cabinet de ministre de l'Équipement, il est nommé ensuite directeur général de l'Établissement public d'aménagement de la ville nouvelle de Sénart, puis directeur départemental de l'équipement des Hauts-de-Seine. Il rejoint le groupe ASF en qualité de directeur général en 1998. En 2006, il devient directeur général de VINCI Concessions et président-directeur général d'ASF. De 2008 à 2014, il a été président directeur général d'EUROVIA, dont il est aujourd'hui président d'Honneur.

Témoignage

« La triple culture technique, économique et de management est indispensable pour les ingénieurs. Il y a de moins en moins de projets techniques, au sens où on l'a connu dans la fonction publique, sauf à noter l'intérêt de postes à Bercy (Budget, Trésor...). Bien que, sur la base des acquis du passé, l'image des ingénieurs des «ponts» soit encore bonne, il faut être conscient que l'Etat ne sera légitime pour intervenir sur les politiques territoriales, que si ses ingénieurs ont un professionnalisme reconnu, qu'ils ne pourront construire qu'après quelques postes à l'extérieur de l'administration nationale.

Il en est un peu de même pour les collectivités territoriales, les élus ne pensent pas spontanément à recruter de jeunes IPEF, ou pour les entreprises, qui étaient, autrefois, intéressées par des ingénieurs à parcours étatique, car ils avaient acquis à la fois la connaissance des réseaux des décideurs et l'expérience technique.

Pour l'avenir, il faudrait profiter de la réforme territoriale pour ouvrir le corps et dé rigidifier le système institutionnel, se positionner sur les métiers d'ingénieurs Etat + Collectivités Locales.

La stratégie de l'UnIPEF ne pouvant pas n'être que celle des ministères.

A long terme on peut se demander à quelle hauteur il faut dimensionner les recrutements d'IPEF, et même si l'Etat, pour ses besoins d'ingénieurs, doit s'appuyer sur des corps de fonctionnaires et des écoles nationales comme l'ENPC, l'ENGREF, l'ENTPE etc.

Quant à l'Observatoire, il devrait valoriser des réussites actuelles, mais également, esquisser des perspectives d'avenir ».

5. Témoignage collectif

Cécile Avezard (INAPG 91, ENGREF 95, ICPEF), Edmond Graszak (ENTPE, IGPEF 89), Sylvie Hubin-Dedenys (ENS 77, ENGREF 07, IGPEF), Gérard Massin (X 65, ENPC 70, IPEF), Martin de Wissocq (X 80, ENPC 85, IGPEF).

Situation actuelle du corps

La situation des jeunes est difficile. Ils commencent leur carrière au moment où se produit un double basculement : décentralisation et privatisation. Ce qui fait que le secteur public est encore parfois maître d'ouvrage, mais de moins en moins maître d'œuvre. Il n'y a plus de formation « terrain » avec des parrains et on peut se demander si l'Etat a encore besoin d'ingénieurs. Pour Gérard Massin, après 5 ans en poste au Ministère, un jeune IPEF risque d'être « fichu ».

Alors que la France reste un pays de grandes entreprises de niveau mondial, qui apportent un niveau d'excellence en ingénierie, nous sommes en train de nous banaliser. Le secteur public n'est pas capable d'utiliser et de former des ingénieurs de haut niveau (cf. exemple négatif du SETRA).

Sylvie Hubin-Dedenys partage le pessimisme de Gérard Massin pour les ex IGREF et y ajoute le problème de nombreux seniors mal utilisés.

Cécile Avezard constate une dilution des pouvoirs au sein de l'Etat et des processus de décision marqués par l'inertie. Elle reste optimiste car, comme elle l'a vécu dans ses postes de sous-préfète ou à la chambre régionale des comptes, l'action publique a encore besoin d'ingénieurs et les IPEF restent un corps de référence. Cependant, il faut savoir « faire son deuil » du passé, mettre fin au discours élitiste (X, Pont et Chaussées...) et s'ouvrir, car le champ de responsabilité de l'Etat se rétrécit.

Sylvie Hubin-Dedenys rapporte que les jeunes disent qu'il y a « mal donne », ce qu'on leur a promis ne correspond pas aux missions qui leur sont confiées. Elle note aussi que les allers et retours public/ privé sont difficiles.

Besoins du pays en matière d'ingénierie et d'expertise techniques

Si on veut garder un corps d'ingénieurs, il faut les envoyer dans les collectivités et dans les établissements publics (SNCF, RATP, EDF, etc.) Réciproquement il faut ouvrir les postes de dirigeant de l'Etat aux ingénieurs des collectivités (Gérard Massin). Sylvie Hubin-Dedenys constate que les besoins d'ingénieurs pour l'Etat seul sont limités, ce qui militerait pour une réduction des recrutements. Mais on peut prendre en compte un périmètre plus large avec les collectivités territoriales. Dans cet esprit, elle se demande s'il est possible de concerter un dispositif avec ces collectivités ou si on a, dès à présent, « raté la marche ». Un avis des grands élus serait indispensable.

Cécile Avezard pense qu'il faudrait faire connaître l'existence d'une ingénierie de bon niveau public et privé, Etat et Collectivités Locales, Ecoles et Universités, susceptible de faire face aux enjeux actuels.

Il y a nécessité, pour Edmond Graszak et Martin de Wissocq, de faire comprendre ce que représentent les compétences d'ingénieur face à la réalité opérationnelle d'un projet sur le terrain, ce qu'on ne peut appréhender qu'en début de carrière, notamment pour exercer efficacement un rôle futur de contrôle.

Martin de Wissocq souligne qu'en début de carrière on veut « faire ». Il a pu constater lors de six années passées en Corse, après le transfert des routes à la collectivité, que le contrôleur devait avoir une expérience opérationnelle et le recrutement d'ingénieurs compétents n'allait pas de soi. Bien qu'il en existe dans la fonction publique locale, se pose alors la question de la gestion de leur formation (faut-il un corps ?) puis de leur bonne utilisation (que faire des seniors ?).

Formation

La formation est encore éclatée, la première chose à faire serait de rétablir le stage long avant les deux années de scolarité (Sylvie Hubin-Dedenys), ce qui constituerait également un élément d'intégration.

Gestion du corps et suivi des parcours professionnels

La mission d'étude sur les parcours professionnels abordera la question du niveau de recrutement qui dépend de la vocation assignée au corps. Elle recueillera également, dans les prochaines semaines, par un questionnaire lancé en octobre, les appréciations des ingénieurs sur leur parcours et sur les perspectives qui leur sont ouvertes.

Concernant les parcours, il faut noter (Sylvie Hubin-Dedenys) que les départs dans le privé doivent se faire avant 35 ans, que les retours vers le public sont difficiles, que l'employabilité exige une pratique opérationnelle qui doit s'acquérir en début de carrière. Concernant les recrutements au poste de directeur, elle indique qu'en Grande Bretagne il n'y a plus de choix discrétionnaire mais des commissions d'évaluation, ce qui suppose que les politiques abandonnent leurs prérogatives.

Pour Gérard Massin, la seule voie possible serait celle d'un corps large inter fonctions publiques assorti de la règle de réciprocité ingénieurs d'Etat/ingénieurs des Collectivités Locales. Martin de Wissocq est un peu sceptique sur cette idée. Sur le problème des seniors, il suggère une opération de sortie des cadres comme celle lancée par le Ministère de la Défense.

Quelques grandes questions pour l'avenir

Il faut choisir la stratégie. Un corps restreint aux seuls besoins de l'Etat ou ouvert sur l'ensemble des fonctions publiques ? Ce dernier choix, qui a la préférence de l'UnIPEF, suppose que soient remplies deux conditions ; l'engagement effectif d'une démarche, peut-être expérimentale, transformant le corps des IPEF en corps inter fonctions publiques, accompagnée d'une prise de position des employeurs potentiels

Des mesures concrètes garantissant un haut niveau de compétence tout au long de la carrière :

- une formation homogène ouverte aux différentes origines des ingénieurs et comprenant un stage long, des témoignages concrets et une évaluation du potentiel pour l'accès aux fonctions de dirigeant,
- une instance de gestion indépendante et un régime d'affectation identique quel que soit le type de secteur public concerné,
- une communication, utilisant, entre autres, les témoignages de l'Observatoire des bonnes pratiques, permettant de mettre en valeur les métiers des IPEF et des ingénieurs équivalents des fonctions publiques locales.

IV - PROPOSITIONS D' ACTIONS

Un préalable : l'exigence de compétences

L'éventail des compétences des IPEF est très large et c'est là un atout, à condition que les synergies entre les deux composantes du corps se développent pour répondre au mieux aux divers besoins des secteurs d'emploi.

Au-delà de cette diversité, un ingénieur doit avoir :

- **une capacité** à comprendre, analyser puis piloter (stratégie, planification) des dossiers complexes (un projet, une action, une politique) jusqu'à leur achèvement (prise de décision, mise en service etc.), ce qui suppose des compétences techniques, économiques, en matière d'environnement, de sécurité, en matière sociale, de management, de négociation, de médiation, de pédagogie ;
- **une aptitude** à conduire des démarches d'innovation, de modernisation, d'expérimentation, notamment en ce qui concerne le transfert de la recherche à l'opérationnel ;
- **une adaptabilité** pour passer d'un domaine à un autre, d'un métier à un autre. Par exemple, d'une fonction de recherche ou d'expertise à une fonction hiérarchique ;
- **des qualités personnelles** en matière d'autorité, de prise de risques et de responsabilité.

Un ensemble de compétences solides et reconnues est indispensable dans différentes fonctions : maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'œuvre, réglementation, normalisation, contrôle, expertise, recherche, au niveau local, national ou international. Il est aussi un facteur clé de l'attractivité du corps pour les employeurs publics ou privés.

Cet ensemble de compétences ne s'acquiert que par l'expérience concrète et la prise effective de responsabilité dès le début de la carrière, et se développe ensuite au fil d'un parcours cohérent, éventuellement au sein d'un domaine spécialisé, qui peut valoriser plusieurs métiers, plusieurs positions et plusieurs employeurs avec un seul fil directeur : enrichir et consolider le savoir-faire de l'ingénieur et son niveau d'expertise.

Cette exigence de compétences repose sur la formation initiale, qui peut être complétée par des stages pratiques, sur la formation continue puis, tout au long de la carrière grâce au suivi et à l'évaluation régulière des compétences. C'est elle aussi qui doit guider la stratégie et la gestion du corps.

La formation des IPEF

Nous ne pouvons plus aujourd'hui nous focaliser uniquement sur les filières traditionnelles, majoritairement généralistes et territoriales. Comme indiqué plus haut, les jeunes ingénieurs doivent être préparés à des parcours diversifiés au cours de leur carrière.

Si cette diversification des métiers peut se retrouver dans la formation avec les options et un stage long, il faut, en même temps :

- **veiller à apporter aux jeunes ingénieurs**, à l'issue du cursus, un premier niveau de triple culture technique, économique, de management et, le plus souvent possible, internationale leur permettant de comprendre le sens de leur mission de service public ;
- **augmenter le temps passé en commun** par les élèves de différentes origines, pour améliorer la cohésion du corps ;
- **permettre aux élèves de connaître les différents types d'acteurs** avec lesquels ils seront amenés à travailler, notamment les entreprises privés vis-à-vis desquelles ils seront en situation de donneur d'ordre ou de régulateur.

Par leur caractère concret, les échanges avec les anciens, les visites d'entreprises, de services et bien sûr les stages, sont essentiels pour donner aux ingénieurs élèves une vision aussi claire que possible de leur futur métier.

Formation initiale

D'un bon niveau, la formation est assurée aujourd'hui sur deux ans, séparément par les deux écoles, Ponts ParisTech et Agro ParisTech, sur commandes respectives du MEEDE et du MAAF, faisant référence à un cahier des charges commun.

Dans la pratique, les deux secrétaires généraux donnent l'avis des deux ministères, la commission d'orientation et de suivi (COS) et le chef de corps donnent l'avis du corps, le collège de formation fait la synthèse pour les « commandes » des parcours pédagogiques à assurer par les Écoles.

A noter, une première complexité : une partie de la promotion d'IPEF (ex. ITPE, Agro, Ecoles scientifiques) est dispensée de première année, et effectue une formation en un an et non en deux comme les X et ENS. Cette difficulté était soulignée dans le projet stratégique du corps de mars 2014 qui proposait de passer la formation à 2 années, quelle que soit l'école de recrutement.

Dans l'immédiat nous n'anticiperons pas, par souci de simplification sémantique, le terme de fin de première année signifiera, soit fin de première année effective à Ponts Paris Tech ou Agro Paris Tech pour les X et ENS, soit l'entrée dans le corps avant le MSPAPDD (ou équivalent) pour les autres ingénieurs élèves.

Rappelons que pour les élèves concernés, la première année peut être remplacée par une formation à l'international dans une université étrangère (quatre élèves ont choisi cette option dans la promotion 2014). Ce nombre a depuis augmenté significativement : environ dix élèves dans la promo 2015. Tous les ingénieurs ayant bénéficié de ce type de formation en soulignent l'intérêt vis-à-vis des employeurs et pour la visibilité internationale qu'elle donne au diplôme.

Pour la deuxième année, les élèves sont majoritairement orientés vers le mastère spécialisé préparation à l'action publique pour le développement durable (MSPAPDD) qui est considéré comme inégal, parfois critiqué pour son saupoudrage et son absence d'expérience professionnelle (un seul stage de quatre mois dans le secteur public, trop court et pas assez ouvert sur le secteur privé), mais dont on reconnaît aussi qu'il progresse.

D'autres organismes, comme par exemple le Collège des ingénieurs (ce dernier offre une grande ouverture sur le fonctionnement de l'économie avec un stage de six mois en entreprise), peuvent accueillir des élèves, mais cela suppose une dérogation qui semble, aujourd'hui, assez exceptionnelle.

Stage long

A l'usage, après la décision de ramener le cursus de 3 à 2 ans, il s'avère qu'une seule année de formation technique spécialisée est insuffisante après l'X ou l'ENS pour acquérir la compétence professionnelle de démarrage. Sauf pour les élèves ayant bénéficié dans leur cursus d'une étape préprofessionnelle, le stage d'un an en entreprise, supprimé lors de la création du corps, était pour les autres un élément très important pour l'orientation des premières années de carrière. Son rétablissement est unanimement demandé.

Deux raisons semblent expliquer son abandon. Il entraîne une dépense supplémentaire pour l'Etat et il n'est pas compatible avec le calendrier actuel de titularisation (le jour de la première affectation). De ce fait, la mise en disponibilité pour un an (durée indicative du stage) n'est pas envisageable.

Rappelons qu'indépendamment des témoignages, le plaidoyer en faveur du rétablissement du stage long figure dans plusieurs rapports remis aux deux ministres concernés (voir page 5).

Formation continue

Les témoignages, assez peu nombreux, recueillis sur ce thème sont assez critiques, en particulier en ce qui concerne l'information jugée insuffisante et pas très bien organisée sur les stages disponibles. Ce qui

peut conduire à se replier sur des programmes disponibles sur le marché, jugés souvent décevants et répondant mal aux attentes des IPEF. Quelques ingénieurs ont souligné la difficile accessibilité aux stages destinés aux cadres dirigeants ou à ceux concernant les questions relatives à la santé et à la sécurité au travail. La nécessité d'améliorer les conditions d'entretien de compétences au fil de la carrière, est soulignée dans plusieurs rapports (voir page 5).

PROPOSITIONS D' ACTIONS POUR LA FORMATION INITIALE ET CONTINUE

- **poursuivre l'unification et la coordination des parcours de formation** dispensés par Ponts Paris Tech et Agro Paris Tech, et pour certains élèves à orientation spécifique, par d'autres établissements.
- **rétablir le stage long**, sans nécessairement lui donner un caractère obligatoire. Le principe semble à peu près acquis, reste à régler les modalités pratiques d'organisation : quand placer le stage ? Avant la formation technique (X et ENS) ou, pour tous les élèves avant le MS PAPDD (ou équivalent) ? Cette deuxième hypothèse peut avoir l'avantage de la simplicité.
En avançant la date de titularisation, par exemple à la fin de la première année et avant le départ en stage ? Ce qui aurait un double avantage : permettre toutes les positions administratives pour ce stage (PNA, détachement, disponibilité) ainsi que pour la première affectation et régler de façon pragmatique le problème financier (position administrative du stagiaire, modalités de sa rémunération, place du stage par rapport à la date de titularisation, etc.).
- **consolider l'option internationale** lors de la première année.
- **poursuivre l'amélioration du MSPAPDD** pour qu'il apporte une formation concrète, peut-être plus concentrée, sur le droit, l'économie, le social et laisser ouverte la possibilité de le remplacer par une formation de même type comme le Collège des ingénieurs.
- **engager une réflexion prospective sur l'évolution de la formation initiale** portant, par exemple, sur l'importance à donner aux parcours de thèse au sein d'une promotion, sur des formations mixtes ingénieurs/architectes, sur la mutualisation de certaines formations avec celles d'autres fonctions publiques nationales ou territoriales (lié à la stratégie du corps).
- **en matière de formation continue**, faire le bilan d'une part des ressources disponibles dans les ministères gestionnaires et dans les organismes qui leur sont liés, et d'autre part, des conditions de diffusion des informations correspondantes.

La stratégie du corps

Les compétences des IPEF peuvent s'exprimer non seulement dans les ministères de l'Ecologie, du Développement durable et de l'Energie, du Logement, de l'Egalité des territoires et de la Ruralité, de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt, mais aussi dans d'autres ministères comme ceux en charge de l'Economie, de l'Industrie, de la Santé, en particulier dans le secteur hospitalier, etc. Ce caractère interministériel est essentiel.

Par ailleurs, la décentralisation a entraîné le transfert de nombreuses missions de mise en œuvre de politiques publiques de l'Etat aux collectivités territoriales. Dans le même temps, nombre de missions gérées au niveau national ont été confiées à des établissements ou entreprises publics de divers statuts (EPA, EPST, EPIC, Sociétés nationales...) Enfin, par les délégations de service public ou les PPP, des missions d'intérêt public sont confiées à des opérateurs privés.

C'est pourquoi, dans l'administration nationale dont les missions basculent du technique au technico-administratif, de moins en moins de postes comportent à la fois, la responsabilité de la conception et le pilotage de projets ou d'actions concrètes. L'expérience pratique et réellement technique, qui conditionne la crédibilité et la légitimité des interventions d'un ingénieur, doit donc être recherchée, en tout début de carrière, auprès des collectivités, des organismes publics nationaux, internationaux ou locaux.

L'enrichissement des compétences ne peut s'apprécier qu'en fonction des opérations et des responsabilités assumées par l'ingénieur quels que soient les statuts des opérateurs auprès desquels il était placé.

La gestion multi employeurs des carrières est un impératif qu'on retrouve dans le projet stratégique du corps et sur lequel insistent plusieurs rapports déjà cités.

Le processus d'affectation

Face à cette évidence, le processus actuel d'affectation est mal adapté du fait des contraintes administratives. La loi Le Pors de 1983 (n° 83-634) sur les droits et obligations des fonctionnaires stipule (article 12) que « Toute nomination ou toute promotion dans un grade qui n'intervient pas exclusivement en vue de pourvoir à un emploi vacant et de permettre à son bénéficiaire d'exercer les fonctions correspondantes est nulle ». Dans une interprétation formelle et rigoureuse, ce texte peut conduire l'administration à refuser un détachement en premier poste.

Les gestionnaires ont précisé ensuite que la prise de premier poste dans une entreprise publique (RATP, SNCF, RFF), voire dans certains EPIC, n'était pas possible en position normale d'activité, bien que ces organismes publics soient sous tutelle directe de l'Etat et chargés de la mise en œuvre de politiques publiques. En revanche, cette possibilité est ouverte pour les EPA. Sur le fond, les raisons de ces distinctions entre les divers statuts d'opérateurs publics nationaux, dont les missions sont de même nature, ne paraissent pas clairement justifiées.

En outre, le retour dans l'État après essaimage n'est pas toujours facile. Perçu comme la traduction d'un échec ou pas, la position des gestionnaires a été dans un passé récent (à l'exception de quelques exceptions non représentatives) de privilégier le parcours professionnel du fonctionnaire demeuré au sein de l'État, et par conséquent de traiter dans un 2nd temps celui en retour de détachement, indépendamment de ses compétences.

PROPOSITIONS D'ACTIONS POUR LE PROCESSUS D'AFFECTION

- **titulariser les élèves plus tôt**, par exemple à la fin de la première année de formation, avant le MS PAPDD ou équivalent. Sur ce point précis, plusieurs dispositions pratiques de détail sont sans doute possibles en fonction de la date d'entrée dans le corps et de la date de prise de poste (sur laquelle on peut également agir) et mériteraient d'être comparées.
- **autoriser le détachement en premier poste**, auprès de tous les opérateurs chargés de missions de service public national et auprès des collectivités territoriales ou de leurs opérateurs, ou encore auprès d'organismes internationaux quitte, si nécessaire, à prévoir des retours au sein de l'Etat après un certain nombre d'années à l'extérieur.

Favoriser les mobilités

Parallèlement, et dans l'attente de la mise en place de mesures équivalentes au sein de l'Etat, un certain nombre de mesures devront être mises en œuvre. Parmi ces mesures on peut citer la possibilité de tenir à jour, sous la responsabilité du directeur de la mobilité de l'UniPEF, l'inventaire des opportunités d'emplois (une première version a été quelques années auparavant), en concertation avec :

- les établissements et entreprises publiques en charge de missions d'État (Météo-France, IGN, ANRU, ANAH, Parcs nationaux, SNCF, RATP, ADP, grands ports, ADEME, Agences de l'eau, EDF, CDC, AFD... etc.) pour évaluer leur potentiel de recrutement, en termes de compétences mais aussi de solvabilité.
- les collectivités territoriales via leurs organisations, en portant une attention particulière au cas de la Ville de Paris dont les corps d'ingénieurs ont des modes de recrutement et de gestion voisins de ceux de l'Etat.
- les Sociétés d'économie mixte via la SCET.

Ces actions devront prendre en compte la réforme territoriale (création des grandes régions et des grandes agglomérations, suppression possible et/ou partielle des [ou de certains] conseils départementaux).

Comme le suggèrent certains témoignages, il serait intéressant, dans une vision à moyen terme, de prendre l'initiative d'une concertation exploratoire et très ouverte avec le CNFPT, la Fédération nationale des centres de gestion de la FPT, (organisation professionnelle des ingénieurs territoriaux) allant de la mutualisation des bourses de postes, des organismes de formation, jusqu'à la réciprocité, évidemment légitime, de l'accès aux postes de l'État et des collectivités aux deux catégories d'ingénieurs. A terme, cette réciprocité pourrait se traduire par des recrutements, sur titre, d'ingénieurs territoriaux dans le corps des IPEF. La même ouverture serait envisageable parmi les docteurs.

PROPOSITIONS D'ACTIONS D'ACCOMPAGNEMENT

Au regard d'une multitude d'obstacles d'importance variables, mais qui constituent autant de freins à la mobilité, un ensemble de mesures d'accompagnement nous semblent s'imposer :

- la suppression de l'écart existant actuellement, entre l'Etat et les collectivités territoriales, concernant la part employeur des cotisations retraite (ce point semble en voie de règlement) ;
- le réexamen des conditions des retours à l'Etat, pour les faciliter en valorisant les acquis de l'essaimage ;
- une action d'information et de sensibilisation des IPEF, en priorité auprès des jeunes générations les plus mobiles sur les postes extérieurs, notamment ceux en collectivités, sur les nouveaux métiers et compétences nécessaires dans les filières d'avenir : énergie, réseaux urbains, risques, environnement et protection des patrimoines naturels ou bâtis, gestion intermodale et maintenance des systèmes de transports, logement, hébergements et gestion sociale, politique foncière etc... Et également sur d'autres types d'emplois (missions régaliennes dans la préfectorale- SGAR, sous-préfet et préfets, contrôle-Cour et Chambres des Comptes-, régulation, sûreté, expertise et conseil etc...) ou encore dans des organismes internationaux.
- l'engagement d'une réflexion prospective sur deux axes :
 - mieux utiliser les seniors en valorisant les acquis de leur expérience notamment pour des missions d'expertise ou de conseil comme le font, depuis quelques années le CGEDD et le CGAAER sans exclusion, si cela s'avérait indispensable, des opérations de sortie des cadres, telles celles conduites par le ministère de la Défense.
 - apprécier, dans le cadre de la stratégie du corps et en fonction des besoins prévisibles en matière d'ingénierie, l'évolution souhaitable du nombre d'IPEF à recruter chaque année.

Le pilotage et la gestion du corps des IPEF

Comme déjà souligné plus haut, la fusion des corps élargit l'éventail des compétences ce qui est un atout, à condition que l'on développe les synergies entre les deux composantes du nouveau corps. Dans la pratique, les corps ont été fusionnés sans véritablement fusionner la gestion ce qui, malgré la bonne volonté des ingénieurs et les échanges qui s'organisent spontanément, entraîne de réelles difficultés. Quelques illustrations :

La gestion au niveau national

Il est utile de comparer les appréciations ressortant des témoignages et le jugement porté par la Cour des Comptes, qui dans son référé de 2012, a réservé une place importante à cette question.

Les témoignages recueillis reflètent une vision assez critique de l'organisation actuelle :

- deux autorités (les secrétaires généraux des deux ministères, le SG du MEDDE étant également secrétaire général du MLETR) appuyées du Centre interministériel de gestion des IPEF (CEIGIPEF) dont le rôle se limite à la gestion des procédures administratives,
- un chargé de mission des IPEF au MEDDE (pas de chargé de mission au MAAF),
- une commission d'orientation et de gestion (COS), dotée d'une belle ambition d'être la voix officielle du corps, mais dont le rôle effectif, tel que défini dans le décret statutaire, est fort modeste,
- un chef de corps associé mais sans pouvoir de gestion.

Extrait du référé de la Cour des Comptes de juin 2012 : « Le chef de corps des IPEF exerce un rôle essentiellement honorifique. Il est assisté par une Commission d'orientation et de suivi dont le rôle est très limité. La gestion opérationnelle du corps relève des secrétaires généraux des ministères chargés de l'agriculture et de l'écologie qui président alternativement la commission administrative paritaire du corps. La gestion individuelle [purement administrative] est assurée par un service à compétence nationale, le CEIGIPEF, placé sous l'autorité conjointe des deux secrétaires généraux...

La gestion conjointe par les deux secrétaires généraux, sans instance d'arbitrage, nécessite une coordination permanente génératrice de lourdeurs et de délais. Guidée par les préoccupations propres aux secrétaires généraux des deux ministères, elle ne permet pas un suivi individuel unifié, et s'inscrivant dans la durée, des membres du corps. Elle manque d'une vision de long terme et prenant en compte les besoins d'autres « employeurs » d'IPEF, ce qui suscite un malaise chez certains membres du corps.

Sans mettre en cause les objectifs d'équilibre entre corps et de gestion globale des effectifs auxquels sont justement attachés les secrétaires généraux, et tout en prenant en compte les enjeux en matière d'encadrement supérieur, il apparaît indispensable d'attribuer un rôle plus important au chef de corps.

Ce dernier pourrait aller jusqu'à assumer la gestion opérationnelle du corps en se voyant rattacher le CEIGIPEF et en présidant la commission administrative paritaire des IPEF, à l'instar du dispositif qui a été retenu, et qui fonctionne, pour le corps résultant de la fusion des corps des mines et des télécommunications »

Affectations et mobilité

Malgré la création d'un corps unique, porteur d'enrichissement mutuel des compétences, les affectations en sortie d'Ecole et les mobilités entre services et même à l'intérieur d'un service sont marquées par un système identifiant et comptabilisant les postes pour s'assurer du respect des plafonds d'emploi et de masse salariale inscrits aux budgets respectifs des deux ministères.

Ce système dit des chaises vertes (MAAF) ou bleues (MEDDE) entraîne des contraintes :

- les mobilités doivent respecter les équilibres entre les couleurs : par exemple, si un directeur d'une DDI veut améliorer le fonctionnement de son service en mutant un IPEF d'une chaise bleue à une chaise verte ou vice versa, il devra passer par la mécanique des compteurs, ce qui diminue sérieusement la fluidité des mobilités au sein d'un même service.
- quant aux DREAL, qui ne dépendent que du MEDDE, on y retrouve souvent dans la pratique, le même «étiquetage» des postes par référence à la situation antérieure à la fusion DRIRE, DIREN, DRE.
- en sortie d'Ecole, cela se traduit par des quotas maximums ou minimums de postes qui s'imposent aux élèves et qui parfois ne sont pas adaptés à leurs premières compétences, résultant par exemple des options ou des stages.

Promotion et évaluation

Les évaluations sont faites soit par les MIGT pour le MEDDE, soit par l'IGAPS pour le MAAF.

Les témoignages, montrent une certaine incompréhension d'une organisation qui rattache un ingénieur à l'une ou l'autre des procédures, suivant son affectation lors de la fusion ou, pour un jeune entré dans le corps après la fusion, suivant le ministère auquel se « rattachait » son poste de sa première affectation. Dans la pratique, les deux réseaux d'inspecteurs généraux se concertent et leurs pratiques se rapprochent. Les propositions de promotions sont maintenant à peu près cohérentes.

Tous ces mécanismes complexes, souvent mal compris, ressentis comme un réel handicap vont à l'encontre de la nécessaire interdisciplinarité du corps et de sa cohésion.

Suivi des parcours

Une gestion quantitative axée presque exclusivement sur l'indicateur des postes à pourvoir sans que soit organisés un suivi des parcours et une évaluation des compétences.

Le contenu des postes extérieurs à l'administration nationale et à quelques établissements publics administratifs est très souvent ignoré.

Nombre d'IPEF disent, avec regret, ne pas pouvoir trouver facilement, auprès des ressources humaines des ministères, une aide à l'orientation de leur carrière. Se sentant ainsi laissés à eux-mêmes dans une période où de nombreux changements institutionnels s'annoncent, ils sont souvent découragés et s'interrogent sur leur avenir. Cette situation a aussi un effet dissuasif sur les jeunes.

Les institutions

Elles sont complexes et donc peu lisibles. Le chef de corps est une autorité morale représentant le corps auprès des ministres, mais il n'a pour autant aucune responsabilité de gestion opérationnelle. Bien qu'il préside la COS, qu'il soit consulté sur certaines propositions de promotions et qu'il reçoive de nombreux ingénieurs, la fonction de suivi et de conseil est vécue comme défailante.

PROPOSITIONS D' ACTIONS POUR LA GESTION DU CORPS

On ne peut ignorer ni certains dysfonctionnements, certaines insuffisances, qui accentuent de fréquentes incompréhensions (comme l'attestent nombre de témoignages), ni les très fortes critiques et les préconisations de la Cour des Comptes. On ne peut davantage ignorer les enjeux que représentent pour

les secrétaires généraux des deux ministères leurs responsabilités en matière de gestion RH en général et des A+ en particulier, indépendamment des corps d'origine.

C'est dans cet espace étroit, entre les objectifs et les contraintes, qu'il faut concevoir une nouvelle organisation qui puisse représenter au moins une première étape significative d'amélioration par rapport à la situation actuelle. Elle doit être guidée par le triple souci de simplification, de meilleure lisibilité et de réunification.

Dans cet esprit, nous proposons d'une part, de mettre en place une structure unifiée qui, au-delà des missions de gestion actuelles du CEIGIPEF, prendrait en charge les fonctions de pilotage, de prospective sur l'évolution des besoins, de suivi des parcours, de conseil aux IPEF sur l'orientation de leurs carrière, et d'autre part, quelques mesures d'accompagnement.

La structure opérationnelle de pilotage et de gestion

- la structure serait placée sous la tutelle des deux secrétaires généraux et dirigée par un haut fonctionnaire choisi par les secrétaires généraux après avis du chef de corps ;
- le CEIGIPEF, le collège de formation, le chargé de mission pour les IPEF du MEDDE et, si le poste était créé, ce qui semble souhaitable, le chargé de mission pour les IPEF du MAAF lui seraient rattachés ;
- une mission renforcée, dédiée au suivi des parcours et au conseil aux IPEF en PNA, dans laquelle les chargés de mission en charge des IPEF, y auraient bien sûr leur place, serait constituée au sein de la structure ;
- des réunions périodiques de bilan et d'orientation seraient organisées et co-présidées par les deux secrétaires généraux et le chef de corps.

Le conseil de surveillance et d'évaluation

- présidé par le chef de corps, ce conseil devrait mettre en place les fonctions de prospective, d'évaluation des compétences, de suivi des parcours et de conseil aux ingénieurs, quels que soient leurs positions administratives et les employeurs concernés.
- outre la COS qui lui serait rattachée, il serait ouvert aux employeurs potentiels et à toute personne qualifiée dont la présence serait considérée comme utile à ses travaux. Les secrétaires généraux et le directeur de la structure opérationnelle seraient invités aux réunions plénières du conseil.

Mesures d'accompagnement

- le système des chaises vertes et bleues et des quotas devrait être simplifié, peut-être en le remplaçant par un suivi régulier de l'évolution des postes et des masses salariales, en allant vers une globalisation au niveau de chaque service ou entité dont les responsables retrouveraient leur liberté de gestion.
- achever d'harmoniser puis d'unifier les pratiques actuelles des MIGT et des IGAPS en matière d'évaluation et de propositions de promotion.

V - MISE EN ŒUVRE ET SUIVI DE L'OBSERVATOIRE

Nous espérons que ce document de travail pourra constituer une base de discussion reconnue et partagée. Dans cet esprit, nous suggérons qu'après accord sur les principes et les grandes lignes, cette réorganisation se concrétise par une lettre de mission interministérielle rappelant les objectifs de la réorganisation et, enclenchant notamment la révision du décret statutaire du corps. Au-delà des dispositions évoquées dans le présent document, il faudrait mettre à profit cette démarche pour procéder, cinq ans après la fusion, à une mise à jour générale de ce texte fondateur prenant en compte les enseignements de cette période.

Pour suivre la mise en œuvre des mesures retenues, un groupe de travail administrations (avec les représentants des secrétaires généraux, le CEIGIPEF, le collège de formation, les chargés de mission etc.), l'UnIPEF et les autres organisations syndicales du corps serait mis en place.

Au bout d'un an, le bilan de l'opération serait fait pour ajuster éventuellement le dispositif.

Par son caractère concret, l'observatoire peut devenir un bon support de diffusion d'exemples de bonnes pratiques professionnelles et, notamment, de valorisation de parcours diversifiés. Dans cet esprit, il pourrait contribuer à la mise en œuvre de certaines des mesures d'accompagnement évoquées plus haut (opportunités de stages longs, de postes dans ou à l'extérieur de l'Etat, information et sensibilisation des ingénieurs sur certains métiers ou fonctions etc.). Le caractère illustratif d'un tel Observatoire nous semble d'autant plus pertinent que la grande variété des parcours possibles rend d'ores et déjà l'établissement de quelques « parcours classiques » très vite insuffisants et incomplets.

Au-delà de son rôle interne au service des ingénieurs, des administrations gestionnaires et de la structure de pilotage, il pourrait également être très utile en direction des divers employeurs potentiels d'IPEF.

Enfin, il pourrait aider à faire reconnaître, au niveau international, l'existence d'une ingénierie de haut niveau portée par l'Etat, les collectivités territoriales, les grandes Ecoles, les universités, le secteur privé...

Dans cet esprit, quelques actions pratiques méritent d'être engagées dans un avenir proche :

- **poursuivre et pérenniser** le travail en commun avec la Mission interministérielle sur les parcours professionnels,
- **mettre au point**, en 2016, l'organisation de la tenue à jour de l'Observatoire, via des relais locaux ou spécialisés et prévoir une première actualisation d'ici deux ans en 2017,
- **faire connaître** l'Observatoire au sein des groupes régionaux de l'UnIPEF et à l'occasion de manifestations organisées par l'UnIPEF, la première pouvant être programmée en 2016,
- **ouvrir l'Observatoire** aux employeurs potentiels d'IPEF et, notamment, aux organisations des collectivités territoriales et de leurs ingénieurs.



18 rue de Varenne - 75007 Paris

01 53 63 32 80

www.unipef.org
