

Former les membres des grands corps
techniques de l'Etat :
une proposition pour les ingénieurs du
futur corps issu de la fusion Ponts /
GREF

La présente note procède de la volonté de l'Association des ingénieurs des ponts et chaussées (AIPC) et du Syndicat national des ingénieurs du génie rural, des eaux et des forêts (SNIGREF) de concevoir un projet pour leur futur corps qui ne se limite pas à des aspects statutaires mais soit durablement mobilisateur, à la fois pour l'employeur et pour ses cadres, et aborde les questions stratégiques telles que la formation, qui est l'objet du présent propos. Elle est le fruit des travaux du groupe Osmose constitué à l'initiative de Dario d'ANNUNZIO et animé par Thierry BODARD et Georges-Henri FLORENTIN, avec la participation de Serge ARNAUD, Anne BERNARD-GÉLY, Frédéric CHAUVEL, Didier COULOMB, Michel FUNFSCHILLING, Benjamin GREBOT, Eric LECA, Louis MOREAU DE SAINT-MARTIN, Jérôme PUELL, Elise REGNIER et Michel ROSTAGNAT.

Dix propositions majeures

1. Une formation « par » la recherche au niveau « D » de la norme internationale
2. Un doctorat de préférence sur des problématiques appliquées, acquis en entreprise ou au contact des politiques publiques, et si possible à l'international
3. Une formation différenciée, aux spécialités et métiers du corps...
4. ... complétée par une formation professionnalisante en continu pour l'ensemble de la promotion, y compris les lauréats du concours interne, dans les disciplines de la complexité
5. Une formation dans le cadre de ParisTech, s'appuyant sur l'ENPC et AgroParisTech
6. Le maintien du principe du classement à l'X mais la pondération de certaines matières ou l'exigence de pré-requis par le corps en fonction de ses spécialités
7. Une formation complémentaire requise, en cours de carrière, pour l'accès aux grades et fonctions de direction au service de l'Etat (« école de guerre »)
8. Une ouverture de l'ENPC et d'AgroParisTech aux cadres supérieurs des fonctions publiques territoriale et hospitalière
9. Une évolution progressive vers ce schéma...
10. ... qui pourrait s'étendre aux autres corps techniques

Parler de formation des membres des grands corps techniques suppose levés deux préalables

Il est clair que parler de formation des membres d'un corps suppose acquis deux préalables, à savoir que le système des corps à la française n'est pas fondamentalement remis en cause et que les agents recrutés bénéficient à l'initiative et sous le contrôle de l'Etat employeur d'une formation (initiale ou continue).

On peut en effet noter que le jeu est aujourd'hui très ouvert : d'un côté, le système des grands corps d'Etat à la française recrute principalement dans un vivier de jeunes auxquels il assure une formation et une carrière ; de l'autre, d'autres systèmes sont fondés sur le recrutement, soit sur concours (dans les institutions européennes et internationales et, en France même, dans les collectivités territoriales, pour leurs cadres techniques, moyennant une courte formation d'adaptation à l'emploi) soit, sur le modèle britannique, sur contrat à durée déterminée, de cadres déjà formés, disponibles sur le marché de l'emploi.

On ne peut nier certains avantages de ces modèles, notamment l'accès à un vivier plus large et directement opérationnel. On ne peut que se féliciter de leur côté stimulant pour l'Etat dans la mesure où il doit se montrer attractif sur un marché de l'emploi concurrentiel, donc mieux définir les postes et les métiers. Enfin, cette option du recrutement après formation lèverait l'ambiguïté du statut des ingénieurs élèves issus de l'X qui sont aujourd'hui astreints à une longue formation complémentaire en école d'application pour décrocher le diplôme d'ingénieur dont leurs confrères issus de l'Agro ou de Normale Sup, voire d'autres écoles d'ingénieurs, sont paradoxalement dispensés.

Encore faut-il rappeler également les risques inhérents à ces modèles alternatifs. Le plus sensible est sans doute le recrutement *intuitu personae* (compréhensible dans le cas d'une entreprise privée, infiniment plus contestable dans le cas de l'Etat, et qu'avaient précisément, pour cette raison, voulu abroger les créateurs de l'ENA). On citera accessoirement le risque d'un contrat trop bref, alors que « le temps de l'intérêt général » est plus long que celui du « politique » ou du « privé ».

En outre, il convient de rappeler les atouts du système français. Le premier d'entre eux est sa logique démocratique, intrinsèque à la démarche scientifique qui, du fait de son caractère objectif, peut être développée par les individus d'une façon relativement indépendante de leur capital social et culturel. Le second est qu'il a permis une gestion de la « rente publique » des plus efficaces, avec une rapidité des processus de décision et un coût de l'investissement public parmi les meilleurs, si on les compare aux autres pays développés. Les réseaux établis par les grands corps techniques entre le maître d'ouvrage public et l'entreprise prestataire y ont incontestablement contribué.

Les avantages des autres modèles paraissent cependant pouvoir être capitalisés dans le système actuel de recrutement des hauts fonctionnaires scientifiques et techniques qu'on supposera ici maintenu, au moins partiellement.

Réconcilier les intérêts de l'Etat employeur et du cadre

Un conflit d'intérêts latent ?

Nous constatons depuis quelques années l'accentuation d'un conflit d'intérêts entre l'Etat employeur et ses ingénieurs. Ce conflit latent, qui s'exprime avec une certaine vigueur chez ses jeunes recrues, trouve sa racine dans une divergence stratégique entre un employeur qui entend légitimement obtenir un retour sur l'investissement formation consenti et ses cadres qui constatent que leur carrière pourra de moins en moins se dérouler à son seul service.

Il est clair qu'une réduction de l'embauche ne saurait à elle seule éteindre complètement le conflit. L'impératif d'attractivité demeure : l'Etat est aujourd'hui un employeur parmi d'autres, et le marché des cadres supérieurs scientifiques et techniques est ouvert.

L'employeur a fondamentalement besoin de personnes sélectionnées (critère d'excellence), recrutées sur classement (pas forcément LE classement d'une école), ayant un potentiel d'évolution, des pré-requis en liaison avec les « spécialités » du « corps » (territoires, réseaux, génie, gestion des espaces naturels terrestres et maritimes, aviation civile, transformation des bio-ressources, etc.), et de la motivation (dont l'intérêt général). La sélection et la formation doivent garantir au « corps » de disposer de membres ayant des compétences :

- ✓ comportementales (capacité à travailler en équipes pluridisciplinaires, écoute, sens de l'intérêt général, du concret, et de l'innovation...); on notera à cet égard la reconnaissance spontanée par les élus du caractère concret et en général, de l'écoute des corps de la haute fonction publique formés « sur le terrain » (dont les ingénieurs de Ponts et ceux du GREF) ;
- ✓ technologiques de pointe (professionnalisées dans les spécialités définies) ;
- ✓ de « métiers » (régulateurs, auditeurs-contrôleurs, managers, chefs de projet, concepteurs) : la formation aux deux derniers métiers doit être acquise dans l'école de base ;
- ✓ de secteurs économiques (BTP, agriculture, forêt, mer, aviation civile, certaines industries...).

L'Etat employeur a certes besoin de cadres rapidement opérationnels (dans des métiers qui seront de plus en plus de régulation) et intéressés à faire carrière à son service. Quant à sa recrue, elle prend acte aujourd'hui du besoin d'une carte de visite qui la rende capable d'accéder à des postes à responsabilité, en pratique assez jeune ; pour ce faire, de l'exercice dès ses premiers postes de véritables responsabilités d'expertise ou de gestion de projet ; et à l'amont, d'un diplôme reconnu.

La position du SNIGREF et de l'AIPC

Pour l'AIPC et le SNIGREF, il n'y a pas antinomie entre les intérêts bien compris de l'un et de l'autre. Tout d'abord parce que le service de « l'intérêt général » est fondamentalement plus large que la fonction publique d'Etat, mais s'exerce tout aussi bien dans les autres fonctions publiques, dans des établissements publics ou dans les institutions internationales. Ensuite parce que la disponibilité opérationnelle immédiate ne suffit pas : il faut des cadres capables de gérer la complexité des politiques et projets publics et de fournir une expertise de haut niveau à l'Etat, donc bien formés. Enfin, parce que les cadres ne sont fidèles qu'à un employeur qui prouve son attractivité. A cet égard, l'orientation des métiers de l'Etat vers la régulation n'est nullement incompatible avec des débuts de carrière tournés vers l'opérationnel, tant il est vrai qu'on ne contrôle bien que ce que l'on connaît de l'intérieur (principe qui, soit dit en passant, n'est guère appliqué par les institutions communautaires et internationales qui ne valorisent pas l'apprentissage du terrain).

C'est en ce sens que l'AIPC, lors de son assemblée générale du 3 juillet 2008, et le SNIGREF, lors de son congrès du 2 octobre 2008, ont pris position. Leurs résolutions appellent à « organiser une formation diplômante qui garantisse la meilleure employabilité des jeunes corpsards au niveau D (doctorat) de la norme internationale » et à ce « qu'à l'occasion de la fusion des corps, la formation dans les écoles et la définition des emplois soient profondément revues, afin de former des spécialistes de haut niveau [selon] des filières d'excellence technique correspondant aux missions des organismes publics ». Il y a donc deux maîtres mots : le diplôme et la spécialisation.

Quelle formation? Nos ambitions à long terme

Les associations représentatives admettent volontiers que l'organisation actuelle des corps jouit encore de réels avantages qui procurent à leurs membres, sur un marché de l'emploi devenu mondialisé et concurrentiel, une reconnaissance incontestable. Les enquêtes récentes auprès de leurs ressortissants montrent qu'ils arborent sans complexe leur titre d'ingénieur des ponts ou du GREF et que peu nombreux sont ceux qui souffrent de la dévalorisation du terme ingénieur dans les collectivités territoriales et les entreprises de culture internationale. Si l'on raisonne à court terme, on serait donc tenté de n'apporter que des mesures techniques d'ajustement au dispositif de formation.

Pourtant, ce n'est pas à l'horizon 2009 qu'il nous faut nous projeter, mais à celui de la génération qui entre aujourd'hui dans la carrière et ne rendra son tablier qu'en 2050. Pour ces jeunes camarades, il n'est pas douteux que la vie professionnelle se jouera dans un environnement de plus en plus international et ouvert, dans lequel le diplôme devra être lisible. Pour ceux-là qui sont l'avenir du corps (ou de ce qui lui succédera), il faut oser voir plus loin.

L'homogénéisation des promotions

Un premier problème est celui du niveau des élèves à l'entrée en école d'application.

Les X – bientôt une moitié de la promotion du corps fusionné - sortant en fin de troisième année de l'X avec le seul titre d' « ingénieur diplômé de l'Ecole Polytechnique » (décret du 12 juillet 2001, article 6) sont soumis, au regard des règles de la Commission des titres d'ingénieur, à une mise à niveau d'un an et demi (dont six mois de projet de fin d'études) pour obtenir le diplôme d'ingénieur de leur école d'application.

Il convient que cette quatrième année charnière en école d'application soit bien conçue en articulation avec l'X :

- ✓ Si l'objectif est, à terme, le doctorat (comme nous le préconisons), elle sera de préférence mise à profit en vue d'un master recherche ou d'un deuxième diplôme de master scientifique dans un établissement étranger partenaire (du réseau IdeaLeague) ;
- ✓ On peut également envisager, sans revenir sur le principe du classement dont les vertus ont été rappelées plus haut, que chaque école d'application pondère le classement de l'X selon les matières scientifiques qu'elle juge essentielles (par exemple : la mécanique ou la biologie pour les écoles de l'ensemble Ponts – AgroParisTech) et exige éventuellement des pré-requis.

Il va de soi que ces exigences ne seront valables que pour autant qu'elles auront été affichées dès l'entrée des promotions à l'X.

Quant aux entrées dans le corps par la voie interne (concours professionnel et liste d'aptitude), si le niveau général ambitionné en sortie d'études est le doctorat, leur niveau devra être relevé en conséquence : recrutement sur liste d'aptitude de docteurs ou personnes de niveau équivalent (reconnu à partir de leurs productions professionnelles).

Le contenu de la formation

Il faut d'abord poser l'affirmation de l'ambition de former des « ingénieurs », c'est-à-dire des esprits capables d'articuler plusieurs disciplines scientifiques au service d'un projet concret complexe. Le niveau du diplôme à viser – le terme « ingénieur » n'ayant pas partout une reconnaissance suffisante – est évoqué ci-dessous.

La création par fusion d'un corps aux compétences étendues est porteuse d'un risque sérieux pour la formation de ses futurs membres : le risque qu'on veuille leur inculquer toute la palette des disciplines qu'il gère. Mais peut-on raisonnablement penser qu'un jeune qui aura enchaîné des séminaires d'une semaine d'initiation à la forêt, à l'aviation civile, au risque

sanitaire, aux transports urbains, à l'information géographique, sera à coup sûr armé pour entrer de plain-pied dans son premier poste ?

Contre cette prétention à faire des jeunes corpsards des Pic de la Mirandole des temps modernes, il nous paraît préférable de décanter le champ des matières qui feront l'objet du noyau dur des enseignements d'application. A notre sens, le maître mot est l'apprentissage de la complexité, par des disciplines telles que : écologie, mécanique des milieux continus, économie, financement des politiques et projets publics, gestion de projet, sciences humaines... C'est, dans la démarche intellectuelle d'étudiants formés à la recherche de la pureté conceptuelle – donc un peu réductrice – des sciences dures, un premier avant-goût de la complexité qui les attend dans la vie professionnelle. Pour ceux qui en viennent, c'est une remise en perspective théorique très utile.

Cette formation professionnalisante, s'échelonnant tout au long de la scolarité, devrait peser l'équivalent d'un gros semestre d'études, augmenté selon le temps consacré aux indispensables travaux en équipes qui permettent aux élèves d'apprendre le travail à plusieurs et aux promos de se souder. Ces travaux en équipes sur des cas concrets ont une contribution importante à la cohésion du corps et à l'aptitude de ses membres à comprendre la complexité. Ils contribuent à faire du temps en école d'application le creuset d'une culture professionnelle à partir d'expériences et de cultures assez variées. Ce serait la pédagogie des modules de professionnalisation suivis en école d'application. La formation s'approfondira au cours du premier poste grâce à un tuteur membre du corps.

Rappelons à ce propos que l'école d'application a vocation à développer chez ses élèves l'approche technique, qui n'est nullement une vulgate de la science pure, mais une discipline intellectuelle tout aussi noble qu'elle.

A côté de ce noyau dur de formations générales en promotion, on préconise une formation spécifique de niveau doctoral (cf. ci-dessous).

Doctorat ou double diplôme ?

Quel(s) diplôme(s) donner en sortie d'école d'application pour une meilleure reconnaissance des lauréats par le monde du travail ? Le débat est ouvert. Deux options s'y affrontent. Chacune a sa légitimité, sa reconnaissance propre, et concerne d'ores et déjà une fraction de la promotion :

1. Le doctorat : qui suppose toutefois qu'on en esquisse le projet au sein de l'école de base (dans un des domaines des spécialités du corps), qu'on l'engage dès l'entrée en école d'application par un master recherche, en court-circuitant les formations généralistes ;
2. Le double diplôme : « master pro », MBA ou autre qui, après le temps de scolarité nécessaire à l'obtention du diplôme d'ingénieur, forme des « ingénieurs managers », « ingénieurs économistes » et autres passeurs entre les cultures intellectuelles.

Notre préférence dans une perspective de long terme va clairement au doctorat (ou plus largement, au « niveau D » de la norme LMD). En effet, la formation doctorale apprend à formuler des questions mal posées ou inconscientes, à aller à la source de l'information, à l'ordonner, et à la structurer en un discours opérationnel.

Le choix du doctorat paraît aussi découler naturellement du choix de la fusion des corps. En effet, la création d'une grande entité administrative en charge de politiques publiques très diverses rend vaine toute prétention à donner à ses membres une formation adaptée à tous les cas de figure qu'ils pourraient rencontrer dans leurs postes. Au contraire, elle appelle à la formation de spécialistes alliant rigueur scientifique et éthique, et capables de management et de travaux pluridisciplinaires. Les ingénieurs ne sont en effet pas des « clones ». Ils ont vocation à être rapidement opérationnels dans un large spectre de métiers publics qui

réclament des spécialistes (sans pour autant perdre de vue leur prétention à occuper plus tard les postes dirigeants de la haute administration ou des secteurs parapublics des collectivités territoriales ou du privé). A défaut, lesdits métiers seront pourvus par des cadres de niveau inférieur ou par des contractuels, avec le risque de fragilité des services que l'on observe d'ores et déjà dans certains métiers des actuels corps. C'est pourquoi le choix d'une formation de spécialité s'impose désormais.

Cela veut dire que la thèse devra porter sur un sujet scientifique opérationnel : il ne s'agit pas, à ce stade, de favoriser les thèses en sciences de gestion pour lesquelles les élèves ne jouissent pas d'un recul professionnel suffisant et qui ne discriminent en rien l'ingénieur du cadre administratif.

Cette formation *par* la recherche – et non *pour* la recherche – portera sur des problématiques appliquées (chantier, industrie...) et pourra s'appuyer sur les laboratoires des Etablissements publics scientifiques et techniques (EPST), EPIC et centres techniques de l'Etat, tels que INRA, CEMAGREF, CETE, CIRAD, CTI, CSTB, SETRA, LCPC.

Il faut à ce stade chasser quelques idées aussi tenaces que fausses sur le doctorat :

- ✓ Non, il n'est pas condamné à l'académisme : il peut être préparé en entreprise (cf. les bourses CIFRE) et même sanctionner des réalisations industrielles innovantes (c'est le « doctorat professionnel ») ; ce qui est académique, c'est le choix du jury qui doit bien entendu se faire dans les règles de l'art ;
- ✓ Non, il n'est pas nécessaire d'y consacrer trois ans : l'expérience de pionniers comme Bernard Decomps ou Pierre-Gilles de Gennes montre qu'un « mastérien » motivé et poussé par son directeur de thèse peut, surtout s'il vient des meilleures écoles, aboutir en deux ans, voire moins.

Pour le corps, il faut s'inspirer de ces idées-là.

En résumé, on doit pouvoir dispenser aux élèves une double formation doctorale et professionnalisante en parallèle en l'espace de moins de trois ans à compter de leur master.

Quid du stage long ?

Qu'en est-il alors du stage long qui est l'une des étapes les plus appréciées du parcours en école d'application ?

Pour les élèves, le stage long en entreprise leur offre l'occasion de regarder « de l'autre côté du miroir » et le droit de prendre des risques et de faire des erreurs sur le projet qui leur est confié. Pour de futurs hauts fonctionnaires, même s'ils n'ont pas à partir en entreprise en cours de carrière, c'est une expérience précieuse.

En fait, une formation doctorale en entreprise est en elle-même un stage (très) long, qui cumule la pédagogie du stage long et l'avantage du diplôme.

Peut-on ajouter à ce cumul stage / doctorat une expérience internationale ? La question est ouverte. Il serait évidemment intéressant que l'élève / doctorant fasse sa thèse dans une entreprise ou un laboratoire étranger. Mais l'expérience semble montrer qu'un tel séjour est plus profitable au niveau post-doc, quand le jeune docteur est véritablement intégré à la communauté des chercheurs. De surcroît, cela poserait le problème pratique du suivi à distance de la formation professionnalisante. Les cas seront donc sans doute peu nombreux et choisis *intuitu personae*. Rien n'empêche évidemment un thésard de s'employer dans un labo ou une entreprise de culture internationale en France.

Une formation dans le cadre de ParisTech

La formation professionnalisante devra être principalement dispensée par les deux écoles de référence du nouveau corps, l'ENPC et AgroParisTech. Si l'on privilégie « l'esprit promo », il conviendra que chacune d'entre elles propose ce qu'elle fait de mieux, par exemple : mise en situation et prospective à AgroParisTech, modélisation à l'ENPC. Cela n'exclut pas pour autant le recours à d'autres établissements du réseau ParisTech, tels que les Mines ou HEC pour le management ou une école de référence (l'ENA) pour la formation aux affaires publiques, qui est actuellement dispersée dans cinq mastères différents au sein de ParisTech. Quant au doctorat, il doit pouvoir bénéficier du rattachement à tous les laboratoires de ParisTech. C'est bien le réseau ParisTech qui doit être le cadre naturel d'évolution des futurs corpsards.

Cela pose la question de la reformulation des décrets statutaires des corps. Celui des Ponts et chaussées de 2002 dispose en effet (art. 7) que « Les ingénieurs-élèves reçoivent un enseignement qui est dispensé conjointement par l'ENPC, par l'ENAC, par l'ENM et par l'ENSG ».

Formation continue: une « école de guerre »

La formation continue des membres des corps techniques est aujourd'hui inexistante, alors même qu'il est devenu clair qu'ils devront, sauf exception, changer de métier et de statut à plusieurs reprises dans leur carrière. Il est devenu nécessaire d'envisager une formation continue qui soit à la fois d'adaptation à de nouveaux métiers et de nouvelles responsabilités, et point de passage obligé pour l'exercice desdites responsabilités au service de l'Etat.

C'est en ce sens que s'inspirant de l'Ecole de guerre qui distingue le futur encadrement de l'Etat-major des armées, Bernard Decomps, dans son rapport au ministre de l'équipement en 2000, a suggéré pour l'encadrement supérieur de son administration une « école de guerre », idée testée dernièrement par l'ENA, sur la proposition du Club de la décision publique.

Retour sur les bancs de l'école à l'heure du choix de carrière

Rappelons que la formule a été déjà testée à plusieurs reprises par le passé, sans succès pérenne. Ce fut le cas de l'Institut Auguste Comte et, à l'Equipement, du Centre supérieur de management de l'Equipement (CSME). Pourquoi ces échecs ? Manque de volonté de l'Etat employeur de subordonner les promotions à ce cursus ? Cela donne la mesure des dispositions à prendre pour réussir une nouvelle tentative, en acceptant notamment un réel brassage des publics, au minimum interministériel, et de préférence inter-fonctions publiques. Ce sont ces principes qui nous guident.

Quand, dans la carrière, envisager ce passage ? Les ingénieurs de l'Etat sont appelés, en général après leurs deux premiers postes et à l'heure d'aborder les postes de « troisième niveau », au discernement : entendent-ils poursuivre leur carrière au service de l'Etat ou partir en entreprise (et si oui, sans tarder) ? C'est ce moment-là qui nous intéresse.

La formation pourrait être principalement axée autour d'un *master of public administration* (MPA) dont l'actuel MAP de l'ENPC peut donner la base.

Il serait intéressant que ce temps de formation, d'une durée de l'ordre d'un an, soit couplé avec un passage des étudiants dans l'un de leurs deux conseils généraux (CGEDD et CGAAER) afin qu'ils y découvrent concomitamment l'audit des politiques publiques.

Ceux qui se destinent à l'expertise ou à l'international et qui ne seraient pas encore docteurs pourraient profiter de ce temps, à rallonger pour la circonstance, pour entamer une thèse,

quelles que soient les difficultés pratiques à engager une telle épreuve en cours de carrière (mais c'est une pratique assez banale outre-Atlantique).

Une formation incontournable pour l'accès aux emplois supérieurs de l'Etat ?

Pour réussir, il convient sans doute que cette année sabbatique – rupture de tempo très formatrice, soit dit en passant, dans des carrières qui sont appelées à en connaître d'autres moins préparées – soit, un peu comme l'Ecole de guerre, incontournable pour l'accès aux emplois supérieurs de l'Etat (le « niveau 5 » du rapport Silicani) et à la gestion de gros budgets, voire l'accès, quelques années plus tard, au grade sommital du corps (ingénieur général).

On objectera que cette césure d'un an pénalisera ceux dont la carrière est bien engagée comme leurs employeurs qui à ce moment-là de leur carrière misent gros sur eux. Il convient de relativiser : à l'échelle d'une vie professionnelle, elle n'est nullement rédhibitoire. Elle doit être imposée fermement dans les parcours.

A court terme : les premiers pas de la réforme

Les considérations qui précèdent dessinent les contours du souhaitable, fondé sur les principes suivants :

- ✓ Formation de spécialité (« les ingénieurs ne sont pas des clones ») pour donner aux différents employeurs de la sphère étatique les cadres opérationnels dont ils ont besoin et aux intéressés une carte de visite ;
- ✓ Formation diplômante (niveau « D ») selon une approche professionnalisante pour permettre leur reconnaissance sur le marché mondialisé des compétences ;
- ✓ Formation continue pour permettre le rebond en cours de carrière et permettre à l'Etat de sélectionner ses futurs managers.

Il est clair que cette ambition à long terme ne pourra pas être atteinte immédiatement. C'est par une politique des petits pas qu'elle s'imposera progressivement. Entre les 20 % d'une promotion qui aujourd'hui s'engagent dans la filière recherche et les 100 % que nous préconisons, il y aura nécessairement l'espace d'une évolution progressive. Il est indispensable en tout cas que l'ambition soit dès le départ clairement affichée et que l'Etat engage la concertation avec toutes les parties prenantes – notamment les responsables du corps – pour y travailler. En revanche, un certain nombre de mesures peuvent être prises à court terme. On en proposera cinq :

1. Le brassage des origines (Ponts / GREF, jeunes / promotion interne) dans les promotions, notamment à l'occasion de projets techniques ;
2. Le recentrage des écoles sur leurs points forts respectifs, en supprimant les doublons inutiles, et l'organisation de cursus conduisant les élèves dans les écoles pertinentes ;
3. Le rééquilibrage des cursus au profit de la formation d'ingénieur et au détriment des affaires publiques qui relèvent plus de la formation continue (sauf pour les ingénieurs élèves issus de la promotion interne) ;
4. Le réinvestissement, dans le temps dégagé, des filières professionnelles (aviation civile par exemple), en liaison avec les maisons d'emploi ;
5. Enfin, au titre du brassage évoqué plus haut, l'ouverture des écoles aux cadres techniques de la fonction publique territoriale, de façon à en faire, nonobstant les différences statutaires, l'outil de formation des cadres techniques supérieurs (niveau A+) des collectivités territoriales, ce que celles-ci souhaiteraient aujourd'hui.

Conclusion : un projet ambitieux, à la mesure des défis de la mondialisation

Le projet qui vient d'être esquissé paraîtra ambitieux. Il est clair qu'il ne pourra être atteint qu'à long terme et par étapes. Mais en visant le meilleur diplôme, le brassage des cultures administratives et une formation continue structurée pour accompagner les étapes essentielles de la carrière, il ne fait pourtant que prendre acte des défis de la mondialisation. La France tient notamment sa puissance et son rayonnement d'une administration à forte culture technique, capable de dialoguer d'égal à égal avec ses prestataires. C'est cela qu'il s'agit de préserver à l'horizon de la carrière de ceux qui, aujourd'hui, ont fait le choix d'y entrer.

Annexes

Personnalités auditionnées

Les travaux du groupe se sont fondés sur l'audition des personnes suivantes, qu'il remercie sincèrement pour leur contribution franche et nourrie :

- Philippe COURTIER, directeur de l'ENPC
- Bernard DECOMPS, ancien président du conseil scientifique de l'ENPC, ancien directeur de l'ENS de Cachan
- Bernard DREYFUS, délégué général du Médiateur de la République, professeur titulaire de la chaire collectivités locales au CNAM
- Bernard LARROUTUROU, président du conseil scientifique de l'ENPC
- Yves LICHTENBERGER, président de l'Université Paris-Est
- Yves MALIER, membre de l'Académie des technologies
- Jean-Robert MASSIMI, directeur général du CNFPT
- Laurent ROSSO, directeur d'AgroParisTech (ENGREF)
- Bernard SAINT-GIRONS, délégué interministériel à l'orientation, ancien directeur de l'enseignement supérieur
- Cyrille VAN EFFENTERRE, président de ParisTech
- Pierre VELTZ, ancien directeur de l'ENPC

Schéma de la formation proposée

