

TRICENTENAIRE DES PONTS ET CHAUSSEES

CONTRIBUTION DES INGENIEURS-ELEVES DES PONTS, DES EAUX ET DES FORETS (IEPEF)



IEPEF rédacteurs

**Constance Berté, Aurore Bivas, Iris Le Roncé, Mathieu Morel,
Ludovic Paul et Louise Véron**

Décembre 2016

PROPOSITIONS DES IEPEF ISSUES DU RAPPORT

- 1.** Jouer un rôle sociétal en luttant contre les inégalités entre citoyens et entre territoires.
- 2.** Mieux intégrer les enjeux démocratiques de concertation et de co-construction avec les acteurs locaux ainsi que la connaissance du terrain dans la planification des politiques publiques.
- 3.** Généraliser la culture de l'évaluation des politiques publiques et valoriser le travail de l'État au service des citoyens.
- 4.** Développer une réflexion sur le positionnement de l'expert vis-à-vis de la société et renforcer la présence des IPEF dans les grandes institutions internationales, pour diffuser leur « culture technique » et participer plus activement à la définition des politiques européennes et internationales.
- 5.** Développer la culture du risque et défendre le principe de précaution par l'information de tous les acteurs.
- 6.** Engager une réflexion sur les pratiques managériales en proposant de nouveaux modes de management au travers d'un groupe de réflexion et de services pilotes pour intégrer les nouvelles pratiques de travail (télétravail, technologies du numérique, communication via les réseaux sociaux, outils de la démocratie participative) et favoriser l'organisation du travail en mode projet.
- 7.** Améliorer la connaissance des secteurs privé et associatif, des établissements publics et des collectivités locales, par une plus grande porosité des carrières, sous couvert d'un contrôle déontologique renforcé.
- 8.** Renforcer le recrutement des IPEF en l'ouvrant à des docteurs, à des personnes disposant d'expérience dans les secteurs privé et associatif, voire à des candidats issus de l'université, et à terme en améliorant la parité au sein du Corps ; harmoniser les conditions de recrutement quelles que soient les écoles (X, ENS, Agro, etc.).
- 9.** Accroître, dans la formation initiale des IPEF, la place des institutions européennes et internationales ainsi que la part de la gestion des ressources humaines, de la prise de décision et du management de projet.
- 10.** Renforcer le rôle de la cheffe ou du chef du Corps des IPEF afin d'assurer le développement et le maintien des compétences des IPEF, faciliter leur mobilité entre et au-delà des deux ministères de tutelle et développer un esprit de Corps sur la base d'une stratégie à long terme. Créer une "maison des IPEF" dans Paris centralisant la formation initiale des IEPEF, les formations continues des IPEF et l'ensemble des événements du Corps.

INTRODUCTION

En complément du rapport produit par le groupe de travail “IPEF du futur” que préside M. Philippe Duron, nous proposons, en tant que jeunes IPEF en formation, une deuxième approche de ce que seront les IPEF en 2050. Pour nous qui vivrons toutes les évolutions du Corps jusqu’en 2050, notre enjeu est, non pas d’avoir une vision exhaustive, mais une vision en phase avec les technologies avec lesquelles nous avons grandi et les mutations sociétales qui sont constitutives de nos générations.

Ce travail s’appuie sur une réflexion menée avec les élèves volontaires des deux promotions en formation, ainsi que les réponses à un questionnaire envoyé à tous les IPEF en poste des trois dernières promotions (20 réponses). Quelques entretiens d’approfondissement ont également été menés.

Nous remercions les jeunes IPEF en poste qui ont pris le temps de répondre au questionnaire que nous leur avons fait parvenir ainsi que les IPEF en formation qui nous ont donné leur vision de l’avenir et leurs aspirations.

Notre réflexion s’est structurée autour de 3 axes : les grands défis qui, selon nous, devront être relevés d’ici 2050 dans les principaux domaines de compétence du Corps, puis les attentes et l’évolution de la relation entre les IPEF et la société, et enfin l’évolution potentielle de l’organisation interne du Corps.



Revoir Paris, François Schuiten et Benoît Peeters.

1. PRINCIPAUX DEFIS ET ENJEUX A RELEVER D'ICI 2050

1.1. Climat et transition énergétique



Parois du site du Bourget, COP21, crédit photo : Mathieu Morel.

Dans son 5ème rapport d'évaluation, le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat a rappelé que les effets du réchauffement climatique déjà constatés continueront de se manifester pendant plusieurs décennies en raison de l'inertie du système climatique, et ce même lorsque les émissions de gaz à effet de serre auront été significativement réduites. La signature, lors de la COP21, de l'accord de Paris marque une nouvelle étape dans la mobilisation de la communauté internationale sur l'atténuation et l'adaptation au changement climatique.

Ainsi, l'importance de ces questions ne va cesser de croître au fil des années, aussi bien à l'échelle mondiale, européenne, nationale qu'à l'échelle locale, entraînant un besoin en expertise également croissant.

La transition énergétique est complémentaire de la question climatique : les IPEEF devront être moteurs dans la recherche d'une plus grande sobriété énergétique. Ils devront également participer aux choix de nouveaux mix énergétiques, en interrogeant les intérêts et les contraintes respectifs des énergies renouvelables et du nucléaire.

1.2. Agriculture et développement rural

Les dernières crises agricoles ont montré une nouvelle fois le poids de la compétition mondiale à laquelle l'agriculture française est confrontée. Aujourd'hui, le défi pour l'agriculture française est de proposer des produits qualitatifs, à très forte valeur ajoutée, sur son propre marché, sur le marché intérieur de l'Union Européenne (UE) et sur le marché mondial. Les produits français doivent en effet se démarquer et nos producteurs peuvent pour cela s'appuyer sur des terroirs riches.

En outre, l'enjeu social de l'agriculture française est fort, avec une profession soumise à des tensions. Il faudra également prendre en compte l'évolution des besoins et des attentes de la société pour faire évoluer les pratiques et les productions agricoles. Ces enjeux sociaux appellent à un dialogue de tous les acteurs du monde agricole (coopératives, unions de producteurs, chambres d'agriculture, etc).



Élevage de buffles en Guyane, crédit photo : M. Grenié.

Malgré la libéralisation et la fin de certains quotas, le rôle de l'État et de l'Union Européenne ne se dément pas. Les IPEF ont et auront un rôle à jouer à l'échelle internationale afin d'assurer l'avenir de l'agriculture française, mais également à l'échelle nationale en préservant le rôle social de l'agriculture au sein des espaces ruraux et en encadrant l'aménagement de ces espaces. Les IPEF doivent également mobiliser des compétences en matière d'économie pour accompagner les mutations du secteur vers des productions qualitatives et compétitives.

L'adaptation au changement climatique et l'atténuation des émissions sont des nécessités aussi bien pour l'agriculture que la sylviculture, que les IPEF devront intégrer. De plus, les IPEF ont un rôle majeur à jouer dans la conciliation des enjeux de l'agriculture, de la

préservation de l'eau et de la biodiversité compte tenu de leur positionnement interministériel.

Enfin, et plus largement, les IPEF doivent œuvrer pour un développement rural cohérent avec le développement urbain. Il en va du succès des dernières réformes territoriales, mais aussi et surtout de la cohésion sociale de notre territoire.

1.3. Eau et biodiversité

L'impact du changement climatique sur l'état quantitatif des masses d'eau en France devra être suivi avec attention dans les prochaines décennies. Sur le plan qualitatif, le dernier rapport du ministère de l'Environnement, de l'Energie et de la Mer (MEEM) sur l'état de l'environnement en France, publié en 2014, met en avant des niveaux de concentration en nitrate encore très élevés dans les eaux continentales. D'autres substances, utilisées à grande échelle par notre système moderne de production et de consommation (HAP, phtalates et PCB dans les cours d'eau, et COHV dans les nappes) affectent également tous les milieux aquatiques.

L'état de la biodiversité en France reste préoccupant. Même si la situation s'améliore localement grâce à des mesures de protection (parc nationaux, réseau Natura 2000...), les pressions subies par les écosystèmes sont de moins en moins soutenables. La France est particulièrement concernée, puisqu'elle figure parmi les 10 pays hébergeant le plus grand nombre d'espèces menacées au niveau mondial (Outre-mer, espace méditerranéen).



Orchis anthropora, espèce en protection régionale, crédit photo : I. Le Roncé.

Dans ce contexte, le Corps des IPEF aura à l'avenir pour mission de mettre en œuvre la loi de 2016 pour la reconquête de la biodiversité. Il mobilisera des compétences fortes et des moyens innovants de management pour construire la nouvelle Agence Française pour la

Biodiversité (AFB). Il aura à cœur de donner une légitimité et une présence territoriale à cette nouvelle organisation. Il devra de plus mobiliser son bagage technique pour contribuer à la construction de l'expertise que revendique cette Agence.

En outre, l'IPEF devra pleinement s'appropriier le débat relatif à la valorisation des services écosystémiques. En lien avec cette thématique, l'IPEF du futur devra mobiliser des connaissances économiques et juridiques pour superviser l'accès et le partage des bénéfices tirés de l'exploitation des ressources génétiques de la biodiversité.

Enfin, l'IPEF du futur favorisera, sur le terrain, la démocratie écologique pour que les citoyens puissent questionner, s'appropriier les enjeux de la préservation de leur patrimoine et participer aux décisions relatives à la préservation de leurs paysages.

1.3. Risques naturels et technologiques

L'adoption, au Japon en mars 2015, du cadre d'action de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe 2015 - 2030, a aussi mis en avant la mobilisation de la communauté internationale sur les questions de gestion des risques, dont certains sont aggravés par les effets du changement climatique. Ce cadre rappelle l'importance de la coopération internationale dans ce domaine, mais aussi la nécessaire implication des acteurs aux niveaux internationaux, régionaux, nationaux et locaux.



Vue aérienne de la commune de la Faute-sur-Mer (Vendée) le 28 février 2010, après le passage de la tempête Xynthia. crédit photo : Philippe Chereil / Ouest France / PHOTOPQR / MAXPPP.

La tempête Xynthia, les événements méditerranéens de ces dernières années, ainsi que la crue de la Seine de 2016, ont une nouvelle fois démontré la vulnérabilité de la France aux inondations fluviales et littorales. L'augmentation des risques littoraux et d'inondation dans le contexte du changement climatique va nécessiter une mobilisation de l'Etat et des

collectivités territoriales sur les questions d'urbanisme, d'aménagement, de transport, de tourisme, etc.

Face à la défiance de la population et de certains élus vis-à-vis des experts et des cartes de risque, les IPEF ont un rôle de médiation pour assurer la qualité technique des expertises et leur compréhension par les décideurs.

L'exposition des régions d'Outre-mer aux risques naturels dans le contexte du changement climatique et la problématique de l'urbanisation informelle sur certains de ces territoires sont également des défis que les IPEF doivent participer à relever.

1.4. Transports, urbanisme, paysage et aménagement



Vision de Paris en 2050, Crédits image : Vincent Callebaut Architectures.

Le domaine des transports est en perpétuelle évolution. L'arrivée des véhicules électriques, constitue une solution, en parallèle du développement des transports collectifs, à la décarbonation des transports. Le développement de transports moins carbonés que le transport routier, comme le fret ferroviaire, les transports fluviaux et maritimes, s'avère être un enjeu important pour atteindre les objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre que la France s'est fixée.

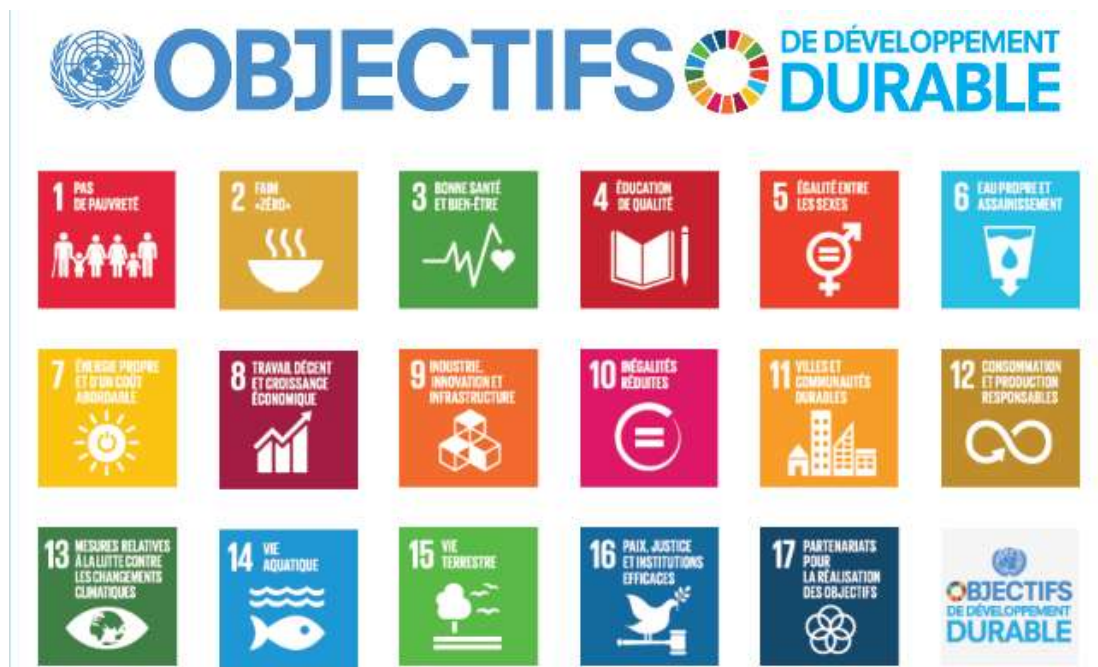
Les évolutions sociétales avec le développement de l'autopartage, du véhicule autonome, du télétravail, de l'économie collaborative remettent en cause les modèles traditionnels de transports. La croissance des métropoles engendre une pression grandissante sur les réseaux de transports existants, qui requièrent des financements pour leur entretien et/ou leur extension, dans un contexte budgétaire très contraint. Les IPEF du futur devront proposer des solutions pour faire face à ces évolutions et ces défis.

Les questions de qualité de vie, de paysage, de logement, d'urbanisme et d'aménagement sont également au coeur des thématiques des IPEF. La mise en œuvre du droit opposable au logement et la construction de logements sociaux, mais aussi la transition énergétique par l'amélioration de la performance énergétique des bâtiments neufs comme anciens sont des enjeux majeurs que les IPEF devront relever d'ici 2050.

Les projets d'urbanisation devront néanmoins s'effectuer dans la préservation du patrimoine architectural et paysager, en limitant la consommation des terres agricoles et des espaces naturels. La densification de la ville et la reconquête des friches industrielles semblent les meilleurs compromis pour relever les défis de la croissance démographique des villes françaises et garantir à chacun un lieu de vie de qualité. Face à la complexité de ces enjeux, l'anticipation de conflits géopolitiques locaux autour de projets d'aménagement affectant l'environnement sera également l'objet de l'attention des IPEF.

1.5. Développement durable

Plus globalement les IPEF devront, d'ici 2050, s'inscrire pleinement dans le développement durable. L'approbation par l'Assemblée générale des Nations unies du Programme d'action d'Addis-Abeba sur le financement du développement en juillet 2015, puis des objectifs de développement durable pour 2030 en septembre 2015, a fixé au niveau international une vision universelle du développement pour les sociétés.



Organisation des Nations unies, objectifs de développement durable.

Dès 2015, la France s'est engagée à présenter son rapport national et à élaborer rapidement son plan d'action national. Les IPEF ont un rôle à jouer aussi bien dans la rédaction que dans la mise en œuvre de ce plan d'action.

Au-delà de ces cadres internationaux, les IPEF devront également faire face à des défis plus spécifiques concernant :

- la révolution numérique avec le passage au numérique de l'administration qui sera un des outils pour améliorer ses relations avec les administrés,
- l'économie circulaire,
- l'obsolescence programmée.

Les crises à répétition dans le domaine agricole, la multiplication des catastrophes naturelles dans les espaces urbanisés, l'érosion de la biodiversité démontrent la nécessité d'un État avec des compétences techniques fortes, capable de prendre des décisions pour faire face aux défis de demain et répondre aux attentes des citoyens. La plupart des domaines d'intervention des IPEF va être touchée par ces défis : biodiversité, agriculture et sylviculture, gestion de l'eau, risques naturels et technologiques, énergie, urbanisme, logement, transports, etc.

2. REDEFINIR LA RELATION ENTRE LES IPEF ET LA SOCIETE

2.1. Jouer un rôle sociétal

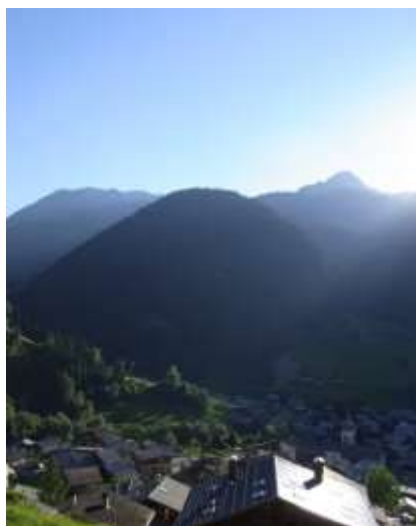
Au regard des défis précédemment évoqués, les IPEF auront un rôle à jouer pour et dans la société. Leur engagement pourra se faire sur plusieurs fronts conjoints :

Veiller à la préservation d'un service public de qualité et équitable

La double question de la définition du service public, à savoir les compétences qu'il englobe, et des moyens opérationnels qu'il nécessite, se pose. Les tensions sur les budgets et les effectifs dans la fonction publique doivent permettre aux IPEF du futur de proposer de nouveaux modes de fonctionnement (télétravail, technologies du numérique, etc.) pour assurer un service public de qualité pour tous les citoyens, quels que soient leur lieu de résidence et leur origine sociale.

Œuvrer pour la réduction des inégalités dans un contexte de fracture sociale

Les IPEF devront faire en sorte que les politiques publiques n'aggravent pas les inégalités entre les citoyens et entre les territoires (métropole et Outre-mer, urbain et rural, etc.) et participeront à leur réduction. Partant du constat du fort creusement des inégalités, les mesures mises en œuvre pour tenter de les atténuer devront être vigilantes aux « effets pervers » qu'elles peuvent générer. A cette fin, les IPEF devront s'appuyer davantage sur les acteurs locaux, au travers des services déconcentrés de l'État. Ils intégreront les connaissances issues du terrain dans la conception des politiques publiques, puis les confronteront à celles rassemblées dans l'ensemble du territoire national.



Village rural de montagne, crédit photo : I. Le Roncé.

Développer une culture du risque et promouvoir le principe de précaution

La prise en compte de l'incertitude, notamment climatique, dans l'action publique est un sujet à la fois interne au Corps des IPEF et qui doit être développé au sein de la société civile. Les IPEF devront continuer à favoriser une meilleure culture du risque et défendre le principe de précaution par l'information de tous les acteurs sur les phénomènes naturels et technologiques, tout en aidant à appréhender les vulnérabilités individuelles et collectives face aux aléas naturels mais aussi aux nouvelles technologies et aux nouvelles substances chimiques. Des débats collectifs sur les pratiques et les réglementations permettant de réduire les risques devront par exemple être renforcés.

S'ouvrir davantage sur l'Europe et l'international

Parmi les sujets que les IPEF auront à traiter dans les prochaines années, nombreux seront ceux qui auront une résonance mondiale ou à minima européenne. Travailler sur des sujets de portée internationale (changement climatique, risques, commerce des produits agricoles, environnement, transport...) suppose que les IPEF confrontent et diffusent, dans leurs domaines d'intervention, leur expertise des enjeux nationaux, continentaux et mondiaux au sein des instances internationales.



Ban Ki-moon lors de la cérémonie d'ouverture de la 3e conférence mondiale pour la réduction des risques de catastrophe, crédit photo UNISDR.

Des collectifs internationaux d'ingénieurs sur des thématiques spécifiques gagneraient à être développés afin de favoriser le partage de compétences, des retours d'expérience et de devenir ainsi des laboratoires d'idées.

Des IPEF pourraient être davantage présents dans les grandes institutions internationales, européennes. Une « culture technique » pourrait ainsi être essaimée à une échelle mondiale. Une plus forte implication des IPEF dans des revues par les pairs permettrait de valoriser leur expertise tout en permettant le développement du parangonnage pour améliorer les politiques publiques françaises.

Le Corps des IPEF devra davantage investir le champ de l'action publique au niveau européen. Cette évolution apparaît d'autant plus indispensable que les politiques publiques des ministères en charge de l'Environnement et de l'Agriculture sont issues d'un cadre politique européen très structuré et influent (Politique agricole commune, Directive cadre sur l'eau, REACH, Seveso, directive inondations, réseau transeuropéen de transport...). L'IPEF du futur sera également formé pour être capable de négocier à Bruxelles sur des dossiers techniques.

2.2. Repenser la relation entre l'administration et les citoyens

S'intéresser à la relation entre l'administration et les citoyens nous apparaît crucial dans un contexte de perte de confiance des citoyens vis-à-vis de leurs administrations. Le besoin de recréer un lien plus humain et de confiance entre administration et administrés, nous semble prioritaire.



Ministère de l'Environnement, de l'Energie et de la Mer, crédit image : DICOM.

S'approprier les enjeux démocratiques

L'IPEF devra s'approprier les enjeux démocratiques actuels et interroger ses projets au travers de ce prisme. L'IPEF pourra ainsi appliquer les outils de la démocratie participative pour associer le citoyen à un projet de développement territorial piloté par l'État.

Pour une légitimité renforcée, travailler avec une diversité toujours plus grande d'acteurs, développer la pluri-expertise et la gestion de projet collective

Pour contribuer à construire une société durable et résiliente dans un contexte social de plus en plus complexe et évolutif, les IPEF devront faire preuve d'adaptation et de flexibilité. Cela passera par une importance plus grande accordée à la connaissance des jeux d'acteurs compte tenu de leur complexité. Elle s'appuiera sur une meilleure connaissance du fonctionnement du secteur privé, grâce à une plus grande porosité entre le public et le privé, sous couvert d'un contrôle de déontologie plus efficace.

Au travers des contacts pris lors de la réalisation de ce rapport, se dégage une volonté claire des IEPEF et des IPEF en premier poste de réaffirmer la compétence technique du Corps. C'est cette dernière qui fait sa particularité, et le distingue d'autres Corps plus juridiques ou administratifs, tels que le Corps des administrateurs civils. L'IPEF ne devrait donc pas être uniquement un manager, mais une personne capable de poser les problèmes et d'y trouver des solutions à la fois dans des domaines techniques pointus ou dans des contextes plus larges.

Cependant, la demande d'information et de participation des citoyens et la croissance des mouvements de mobilisation citoyenne invitent à repenser le rôle des experts, ce qui est un questionnement primordial pour un corps technique comme celui des IPEF. Les IPEF devront apprendre à travailler avec ces nouveaux acteurs et à valoriser leurs savoirs complémentaires. Les IPEF pourront par exemple contribuer à l'expertise technique et scientifique dans le débat public.

Si les IPEF veulent continuer à défendre une posture d'expertise et non seulement d'administrateurs, ils devront s'ouvrir, dans leur travail quotidien, à la concertation, à la consultation et à d'autres formes d'expertises. Cette posture d'ouverture devrait également leur permettre de contribuer à la reconstruction d'une relation de confiance entre l'appareil d'État et les citoyens.

Enfin, à des fins d'efficacité et d'image des IPEF auprès de la société civile, il faudra développer la culture de l'évaluation des politiques publiques en aval pour réorienter les dispositifs les moins pertinents et valoriser le travail de l'État au service des citoyens.

Utiliser les nouveaux modes de communication pour améliorer l'efficacité et la visibilité de l'administration

Les nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), notamment les réseaux sociaux, façonnent notre société et font sensiblement évoluer la nature des échanges entre les individus. Les IPEF doivent s'approprier ces nouveaux outils et leurs effets qui modifient les modes de travail et de dialogue. Les IPEF pourraient amener les services centraux et déconcentrés à être plus visibles dans le paysage numérique afin de renforcer les liens entre l'administration et le citoyen et ainsi humaniser le service public. Les Préfectures, DRAAF et DREAL pourraient, par exemple, être plus présentes sur les réseaux sociaux.

L'accès à Internet au plus grand nombre serait peut-être une opportunité pour rendre l'organisation et l'action de l'administration plus lisible pour l'administré en communiquant plus systématiquement sur les projets portés par l'État, sur les services rendus aux citoyens et plus généralement sur les avantages que retire la société de l'action publique.



Capture du compte Twitter du préfet du Var.

Par ailleurs, face à la vitesse d'évolution des outils technologiques et techniques que permet la numérisation, il est indispensable de développer notre capacité d'adaptation pour appréhender des outils par nature en constante mutation. Il appartient aux IPEEF de rester activement à l'écoute des nouveaux modes de communication pour anticiper les changements qu'ils sont susceptibles d'entraîner au sein de la société et de promouvoir leur utilisation au sein de l'administration.

Cultiver l'inter-ministériarité

Il s'agit de donner une image plus unifiée et simplifiée de l'administration. Il faudrait œuvrer davantage en faveur du décloisonnement entre les ministères, voire entre les corps. Les IPEEF seront des acteurs clefs de l'inter-ministériarité grâce à la diversité de leurs profils et leur capacité à traiter des dossiers complexes impliquant des acteurs multiples.

3. ORGANISATION INTERNE DES IPEF

3.1. Vers un recrutement plus ouvert et plus qualifié..

Le recrutement actuel des IEPEF s'effectue par deux voies distinctes: celle du concours externe (École Polytechnique (25 postes), AgroParisTech (10 postes), Écoles Normales Supérieures (3 postes), « Autres Écoles » (7 postes)) et celle du concours interne (12 postes). D'autres voies sont théoriquement ouvertes, mais elles ne sont pas ou peu exploitées en pratique. Dans une volonté de maintenir au plus haut niveau la compétence technique des IPEF, il paraît également judicieux de favoriser le recrutement de docteurs ayant réalisé des travaux de portée internationale. Cette possibilité, prévue par les textes devrait être utilisée dès 2017 avec le recrutement de deux docteurs puis de façon plus importante les années suivantes. Le recrutement de candidats issus de l'université pourrait également être envisagé afin d'attirer de nouveaux profils.

Les différences des modalités de recrutement entre l'École Polytechnique et les autres Grandes Écoles posent question, une harmonisation du recrutement serait souhaitable. La diversification des profils serait un atout pour gérer des problématiques complexes. La question de la parité homme-femme dans le Corps doit être posée. Une action pour promouvoir l'intégration des femmes notamment à l'X puis dans le Corps des IPEF devra être menée par l'administration de cette école et par la cheffe ou le chef de Corps.

Au-delà de la compétence purement technique, l'implication de plus en plus forte des acteurs des milieux privés et associatifs dans la prise de décision publique pose la question de l'ouverture du recrutement à de tels profils. Si d'éventuels problèmes de conflit d'intérêt pourraient survenir, l'expérience apportée par des IPEF issus des milieux privé ou associatif serait profitable au Corps, d'une part pour renforcer la compréhension par les IPEF des enjeux sociétaux et d'autre part pour entretenir les liens humains entre administrateurs et administrés.

3.2. Pour une formation technique reconnue à l'international et tournée vers l'Europe..

La formation actuelle des IEPEF s'effectue généralement en deux ans pour les polytechniciens et les normaliens, une année pour les autres recrutements. Cette dernière année de formation est pour la plupart des IEPEF réalisée dans le cadre du Mastère spécialisé Politiques et Actions Publiques pour le Développement Durable (MS PAPDD), co-organisé par l'École Nationale des Ponts et Chaussées (ENPC) et AgroParisTech.

La dépendance de la formation vis-à-vis des deux écoles, qui semblent s'éloigner géographiquement (Champs-sur-Marne et Paris Montparnasse et à terme Saclay) et administrativement (Paris-Est et Paris-Saclay), risque de devenir problématique. Afin

d'améliorer l'unité des enseignements reçus dans le mastère, les refontes actuelles des écoles et des universités peuvent constituer une opportunité pour repenser la formation MS PAPDD.

Le choix d'un lieu neutre et le renforcement des moyens du collège de formation des IPEF peuvent constituer des pistes pour éviter ces écueils. Cette formation serait gérée directement par le collège de formation et la cheffe ou le chef de Corps avec l'appui des écoles historiques, en un lieu unique qui pourrait devenir la "maison des IPEF". Cet espace pourrait également centraliser les formations continues des IPEF se tenant à Paris voire les formations de haut niveau des ministères de tutelle et d'autres employeurs (établissements publics, partenaires privés et associatifs) sur les champs de compétences des IPEF. Il permettrait de mieux identifier le Corps, de lui donner une visibilité nationale voire internationale et de favoriser la construction d'une histoire commune.

Au sein de la formation des IEPEF, pour contribuer à renouer une relation de confiance entre l'appareil d'État et les citoyens, il est essentiel de conserver, voire de renforcer les cours de sciences sociales et politiques, ainsi que leur dialogue avec les sciences dures. Les semaines thématiques proposées dans le cadre du MS PAPDD doivent permettre non seulement de rencontrer de futurs employeurs ou futurs collègues, mais aussi de se confronter à la société civile. Une plus grande place aux associations devrait être faite dans le cadre de la formation initiale des IPEF. Il faudra par ailleurs accroître la part du management de projet, de la gestion des ressources humaines et de la prise de décision dans les enseignements, qui sont autant de compétences utiles pour des postes en France et à l'étranger comme à Bruxelles. Ainsi, la formation gagnerait à être plus opérationnelle afin d'être réellement professionnalisante.



Parlement européen, crédit photo : Institut Jacques Delors.

Un nombre restreint de formations complémentaires par la recherche est offert chaque année, alors que nombreux sont les candidats à vouloir bénéficier d'une formation doctorale. Or, les compétences techniques et la capacité à appréhender des systèmes complexes sont des pré-requis au travail d'IPEF et sont largement développées en doctorat. La connaissance du monde académique permet aussi de renforcer le lien entre monde scientifique et action

publique. Enfin, le doctorat est la seule formation offerte aux IPEF qui soit reconnue au niveau international et renforce la reconnaissance internationale des qualités des fonctionnaires français.

Néanmoins, malgré les avantages apportés par le statut d'IPEF pour la réalisation d'une thèse, l'accumulation des différentes années de formation peut constituer un frein à la poursuite en thèse. Proposer une formation au MS PAPDD répartie sur trois ans aux IEPEF souhaitant réaliser une thèse, ou bien offrir la possibilité de démarrer le projet de thèse avant la formation pourrait rendre plus attractif ce parcours à forte valeur ajoutée. Enfin, l'accompagnement des jeunes IPEF faisant une formation complémentaire par la recherche (FCPR) en premier poste gagnera à être améliorée, afin de faciliter leur insertion en second poste.

3.3. Pour cela, une véritable réflexion sur la gestion du Corps et les techniques de management sont nécessaires

Les approches multidisciplinaires qui permettent d'appréhender les défis de demain nécessitent des coordinateurs, possédant à la fois une vision d'ensemble des enjeux sociaux et économiques et une capacité critique sur les aspects techniques. Pour atteindre cet objectif, la gestion des carrières des IPEF doit permettre d'assurer :

- une meilleure mobilité des IPEF entre ministères, collectivités locales, établissements publics, secteur privé et associatif,
- un maintien et un développement des compétences à la hauteur des enjeux auxquels font face les IPEF et des attentes de la société,
- une image d'excellence à laquelle prétend le Corps des IPEF.

Former, maintenir, développer les compétences de ces coordinateurs et contribuer au suivi des carrières en favorisant les parcours multi-employeurs et des recrutements plus diversifiés pourrait être le rôle de la cheffe ou du chef du Corps des IPEF. Le renforcement de ses capacités d'orientation et de pilotage du Corps est une piste d'évolution pertinente.

Compte tenu des défis que doivent relever les IPEF dans le domaine du management (réductions des effectifs, réorganisation des services,...), il est proposé de mettre en place un groupe de réflexion sur les nouvelles pratiques managériales. Il aurait pour mission d'identifier ces nouvelles pratiques sur la base d'échanges avec des praticiens du management dans le public et dans le privé. Des services pilotes seraient identifiés pour tester les nouvelles formes de management. Ce groupe serait piloté par la cheffe ou le chef de Corps et composé de jeunes IPEF en poste et d'élèves du MS PAPDD.

Pour moderniser l'organisation du Corps et son image afin d'être plus attentif et de mieux pouvoir répondre aux attentes de la société, les jeunes IPEF proposent :

- Un fonctionnement hiérarchique plus horizontal que vertical,
- Plus de souplesse, d'inventivité et de place à l'innovation dans le management,
- Plus d'initiatives dans les approches et dans la diversité des carrières,
- Un usage massif des nouveaux outils des TIC,
- Un décloisonnement du Corps en dehors des seuls ministères.

CONCLUSION

A l’horizon 2050, l’IPEF du futur diffusera non seulement sa culture technique, mais il devra également jouer un rôle sociétal pour contribuer à renouer le lien de confiance entre les administrations et les citoyens. Il repensera les relations entre les administrés et l’administration de l’Etat, en particulier en s’appropriant les enjeux démocratiques. Pour opérer cette transition culturelle, le recrutement dans le Corps devra être plus ouvert et plus qualifié. La formation devra outiller les futurs IPEF pour gérer au mieux l’articulation entre technique et management, et être tournée vers l’Europe, pour que leurs carrières créent des ponts entre les territoires et les décideurs publics. Le Corps devra encourager davantage l’essaimage vers la fonction publique territoriale, vers le privé et les retours dans la fonction publique d’Etat. Enfin, l’IPEF du futur développera de nouvelles méthodes de management, plus horizontales que verticales et de concertation avec les acteurs. La cheffe ou le chef de Corps pourrait piloter cette transition, accompagné par des groupes de réflexions thématiques et des services pilotes volontaires.