

# Les ingénieurs de demain en 7 questions

## Préparons-nous aux Assises !

Les Assises des métiers de l'ingénieur ont été lancées officiellement début janvier par les ministères du MEDDE, du METL et du MAAF. Six forums régionaux vont être organisés entre le 28 mars et le 18 avril et ouverts à un grand nombre d'ingénieurs. Une convention nationale sera organisée vers le mois de juin, en présence des ministres, en guise de conclusion.

Les forums régionaux laisseront largement la parole aux ingénieurs, avec l'organisation d'ateliers et des temps d'échanges avec la salle. Des employeurs viendront témoigner à la tribune.

**Prendre la parole ? d'accord, mais il n'est pas si évident de prendre du recul vis-à-vis de son propre métier ou de sa propre formation.**

**Nous avons identifié 7 questions-clés pour vous accompagner dans vos réflexions en amont et vous proposer quelques éléments de contexte.**

## A-t-on besoin d'ingénierie publique pour répondre aux enjeux de société de demain ?

par **Bernard Eneau,**  
DGITM

Notre pays se trouve confronté à des enjeux déterminants pour son avenir. Des mutations importantes sont indispensables pour y faire face, qui nécessitent la mise en œuvre de solutions techniques adaptées à la réalité de chaque situation locale.

Les décideurs publics ont besoin d'une ingénierie capable d'éclairer leurs décisions et de les mettre en œuvre, puis d'en évaluer l'efficacité.

### Les enjeux

#### Enjeux économiques et environnementaux

- Transition énergétique : améliorer l'efficacité pour réduire les consommations sans détériorer les conditions de vie, réorienter la production pour augmenter la part des énergies renouvelables.

- Transition écologique : produire sans porter atteinte à l'environnement naturel et en préservant les ressources.

#### Enjeux démographiques

- Santé publique : réduire les nuisances et pollutions, améliorer la qualité du cadre de vie, améliorer l'alimentation ...
- Vieillesse de la population : adapter la ville et les services...

#### Enjeux territoriaux

- Métropolisation : organiser les transports entre métropoles, assurer les déplacements entre les centres et des territoires péri-urbains toujours plus étendus
- Héliotropisme : tirer les conséquences des déplacements de populations en cours vers la partie méridionale et les zones littorales du territoire
- Trop plein / vide territorial : penser des services publics et des infrastructures permettant de répondre aux besoins de la population quelque soit sa densité.

#### Enjeux locaux des mutations globales

- Réchauffement climatique : montée du niveau des mers, canicules, sécheresses accrues... nécessitent une réflexion à long terme sur leurs conséquences en terme d'aménagement du territoire, de gestion des ressources...
- Phénomènes climatiques extrêmes : tempêtes, inondations, forts épisodes neigeux... au-delà de leurs atteintes directes aux personnes et aux biens, peuvent perturber gravement le fonctionnement des services publics et la vie économique du territoire qu'ils touchent.

L'adaptation des infrastructures et de leur exploitation à ces phénomènes représente donc un enjeu fort.

### Le rôle de l'ingénierie publique

#### Éclairer la décision politique

- Par le diagnostic technique préalable, indispensable pour définir les enjeux à prendre en compte et les objectifs à atteindre ;
- Par l'évaluation a priori des actions possibles (faisabilité, simulation des effets...) nécessaire aux décideurs pour choisir les solutions les plus efficaces.

#### Manager la mise en œuvre

- Par le développement des méthodes, normes, recommandations, règles de l'art... accessibles à l'ensemble des acteurs quelque soit leur capacité propre (services techniques des collectivités locales, prestataires d'études, PME...)
- Par le conseil aux acteurs locaux lors de la réalisation de projet : ingénierie de projet, expertise technique...
- Par le contrôle de la qualité des réalisations tant en termes techniques que de respect des règles de sécurité : contrôle des constructions, sécurité des infrastructures et des systèmes de transports...

**Exemple : La gestion des crises : depuis la prévision jusqu'à la réparation en passant par la prévention, la protection, l'amélioration de la résilience...**

**Évaluer l'efficacité de l'action publique**

- En développant des méthodes d'évaluation prenant en compte l'ensemble des enjeux avec neutralité ;
- En conduisant des expertises, audits, inspections, indépendants des intérêts individuels des différents acteurs.

**Une ingénierie complémentaire de l'ingénierie privée**

Si historiquement le savoir-faire dans les domaines qui nous intéressent a d'abord été construit et mis en œuvre par l'État et ses services dans un contexte d'urgence (reconstruction, équipement du territoire...), l'omniprésence d'une ingénierie opérationnelle publique ne se justifie plus depuis longtemps.

L'ingénierie publique n'a pas vocation à concurrencer l'ingénierie privée dans les domaines où elle excelle, et notamment dans le domaine de la maîtrise d'œuvre, dès lors que les conditions d'une intervention privée sont réunies :

- capacité des acteurs publics à définir leurs besoins ;
- demande en volume assez importante pour assurer la viabilité économique d'une offre privée suffisante (plurielle et compétente) sur un territoire pertinent.

Elle doit par contre être présente dans les territoires en difficultés dans lesquels les acteurs publics ont besoin d'une assistance particulière .

Elle a vocation par ailleurs à intervenir, (souvent en complémentarité de l'ingénierie privée), dans les domaines qui n'ont pas de viabilité économique établie (notamment ceux qui relèvent du long terme), ou qui exigent des compétences ou des garanties de neutralité particulières :

- développement et diffusion des règles de l'art ;
- réflexion prospective pluridisciplinaire ;

**Exemple : Santé publique** : depuis le cadre de vie (air, bruit...) jusqu'à l'alimentation (modes de production, contrôles...) en passant par les modes actifs de déplacement...

- projets particulièrement complexes exorbitants des solutions techniques éprouvées ;
- expertises et contrôles entraînant des responsabilités particulières (notamment avant des décisions administratives).

**Exemples** : Maintien de l'ouverture d'un pont à la circulation après des désordres, arrêt d'une installation industrielle après un incident...

**Quelles sont les qualités intrinsèques d'un ingénieur ?**

par **Patrick Aymard**, DREAL Centre

**Ingénieur, une nécessité ?**

Les principaux domaines d'actions techniques de la sphère publique sont :

- la compétitivité, le développement, le contrôle et la régulation des activités économiques ;
- la prévention des risques, notamment industriels ;
- le management de la recherche et de l'innovation ;
- l'aménagement et la gestion du territoire, notamment sous l'angle environnemental ;
- la santé et la sécurité sanitaire.

Ces domaines n'étant pas cloisonnés et les problématiques nouvelles apparaissant, le caractère multidisciplinaire s'impose. Devant cette complexité du réel (solutions technologiques et sociales innovantes, respectueuses de l'homme et de l'environnement...), cette interdépendance généralisée (environnement, économie, technique, culture...) et cette exigence des savoirs (notion d'expert), seuls les ingénieurs peuvent trouver des solutions.

**Ingénieur, une chance ?**

Dans cet environnement complexe, les employeurs publics, tout particulièrement, ont besoin de garantir leur indépendance de jugement.

Les ingénieurs de l'Etat possèdent les valeurs essentielles pour y répondre :

- l'excellence de leur formation
- l'ouverture d'esprit (aux savoirs, aux cultures, aux modes de vie...)
- le sens des responsabilités (du projet, des hommes, de l'environnement...)
- l'esprit d'innovation (compétence, créativité, envie, capacité...)
- l'impartialité nécessaire (avis objectif)
- la synthèse entre la culture technique et les enjeux de l'action publique.

**Ingénieur, un avenir ?**

Dans un contexte en perpétuel mouvement, les employeurs doivent s'adapter et répondre aux attentes de la société civile.

Par sa créativité, l'ingénieur est un des vecteurs majeurs de progrès. Il sait prendre en compte les enjeux sociétaux contemporains (Développement Durable, responsabilité sociale des cadres, réseaux sociaux...) en traduisant une politique publique, en mettant en application des solutions novatrices tout en faisant respecter la loi.

**En conclusion, l'ingénieur a la capacité d'innover, d'initier, de porter et de réussir le changement tout en abordant des problèmes complexes interdisciplinaires conduisant à des résultats tangibles et durables.**

## Qu'apporte un ingénieur dans la chaîne de mise en œuvre d'une politique publique ?

(de la définition jusqu'à l'évaluation)

par *Monique Tran*,  
ADECIA

Au fil de l'histoire, l'Etat s'est doté de compétences techniques, très souvent sectorielles et a choisi d'avoir ces compétences en propre à travers la création de différents corps dont ceux des ingénieurs des travaux pour mettre en œuvre ses politiques mais également pour poursuivre « l'équipement cognitif » de l'appareil d'Etat<sup>1</sup>. Partant du constat qu'à ce jour, les ingénieurs des travaux au sein des ministères « techniques » sont présents dans tous les domaines de compétences des ministères et à tous les niveaux de responsabilités, l'hypothèse sous tendue est que ces ingénieurs apportent une plus value aux politiques publiques menées par les ministères, non seulement dans la mise en œuvre mais également dans toutes les autres phases d'une politique publique : mise à l'agenda, conception, pilotage et évaluation.

Comment dès lors qualifier cette plus value ? Peut-on caractériser cette plus value autrement que par comparaison avec d'autres corps ou en imaginant nos ministères sans ingénieur ? Sans revenir sur le profil d'un ingénieur fonctionnaire, notre proposition consiste à mettre en évidence qu'il est nécessaire pour l'Etat de disposer en propre des compétences des ingénieurs aux différents maillons de la chaîne des politiques publiques<sup>2</sup>.

Présentée précédemment, notre analyse de la chaîne des politiques publiques tient en quatre grandes étapes :

la mise à l'agenda d'une politique publique : dans cette phase, les questions de **connaissances et d'analyse fine des problèmes** sont primordiales. En effet, la mise à l'agenda est de plus en plus fréquemment associée à des pressions sociales et médiatiques (scandale du Mediator, tempête Xynthia, etc.). Renforcé par les technologies de l'information, ce contexte de surenchère médiatique oblige l'Etat à garder une connaissance approfondie des situations de proximité et des acteurs, une capacité d'analyse des problèmes y compris dans leur dimension technique et une capacité de distanciation pour **mettre en chantier les priorités réelles** du pays.

La conception et l'élaboration : outre l'épineux problème de « **traduction** » d'un problème identifié en un ensemble cohérent de lois et de textes, deux aspects nous apparaissent également primordiaux dans le processus d'élaboration d'une politique publique, le premier est la capacité à **élaborer une politique applicable et appliquée** notamment quand des acteurs extérieurs à l'Etat sont impliqués dans le processus de mise en œuvre, et le second la capacité à élaborer une politique **dans un environnement donné**, notamment sous contraintes politiques et/ou budgétaires.

La mise en œuvre : durant cette phase cruciale pour la réussite d'une politique, la confrontation avec les réalités et les acteurs locaux demande de réelles capacités **d'équilibrisme et de synthèse** pour à la fois assurer une **application « égalitaire »** prenant en compte des spécificités locales et des pressions exercées pour s'affranchir ou contourner la mise en œuvre de la loi, et une **application efficace** i.e. qui soit suivie des effets attendus de la politique élaborée **et efficiente** i.e. qui soit réalisée au moindre coût pour le contribuable. La capacité à **intégrer l'esprit de la loi** en sus des instruments et outils spécifiques conçus pour la mise en œuvre est un élément incontournable pour tendre vers cet idéal d'« égalité ». De même, la capacité à **prendre les mesures nécessaires** y compris lorsqu'il s'agit de sanctionner, et la capacité à **organiser les priorités et les services** sont également essentiels à cette phase de mise en œuvre.

Le pilotage et l'évaluation : bien que présentée en dernier ces étapes se situent à la fois en amont des politiques publiques comme outil

d'aide à la décision ou évaluation ex ante, durant le processus comme outil de suivi ou évaluation in itinere, ou en fin dans le cas de l'évaluation ex post. Dans les différents cas de figures, les compétences mobilisées sont à la fois matricielles (prise en compte de multiples facteurs et des réseaux d'acteurs) et systémiques (prise en compte de la complexité et des cycles de vie).

Le positionnement d'un corps d'ingénieur de catégorie allant de A à A+ est indispensable pour permettre une réelle diversification des profils des hauts-fonctionnaires. La possibilité pour un agent d'exercer à tous les maillons de la chaîne lui permet de maîtriser concrètement l'ensemble et d'être en capacité d'améliorer l'efficacité et l'efficience des politiques publiques élaborées et menées. Les compétences acquises par l'expérience confèrent aux ingénieurs concernés la crédibilité indispensable dans les négociations avec les différents interlocuteurs, mais surtout l'autorité et la légitimité nécessaires pour appliquer et faire appliquer la politique souhaitée.

Approche systémique et intégratrice qui permet innovation : i.e. mobiliser la connaissance scientifique nécessaire pour éclairer et proposer des solutions adaptées et nouvelles.

1 Jean-Claude Thoening, « Politiques publiques et cycles de vie. Le bébé et l'eau du bain. » Politiques et management public, Vol. 26/3 | 2008, mis en ligne le 12 mai 2011.

2 Nous suggérons également de lire l'article suscit qui rappelle les acceptations du terme politique publique.

## A-t-on besoin d'ingénieurs fonctionnaires d'Etat?

par *Gilles Gautier, Météo-France*

Disposer de ses propres ingénieurs, fonctionnaires, est un investissement pour l'Etat, certes. C'est un investissement à long terme qui est tout particulièrement justifié pour des ingénieurs amenés à développer une expertise au cours de leur carrière. Certains domaines très pointus demandent des années d'approfondissement scientifique et technique. Même dans des domaines plus opérationnels; c'est l'expérience qui va apporter le recul nécessaire pour animer et synthétiser les politiques publiques.

Les entreprises privées l'appliquent aussi à leur manière, puisqu'elles investissent dans des ingénieurs juniors avec l'espoir de les fidéliser et d'en tirer les cadres de l'entreprise. La fonction publique a cette chance d'être dotée d'un outil fabuleux qui est le statut de fonctionnaire.

C'est le rôle de l'Etat de regarder et se projeter à long terme. La société civile ne peut pas s'offrir le luxe de travailler sur des perspectives trop lointaines, tandis que l'Etat est là pour organiser et financer la recherche, et produire de l'innovation au service de tous. Les ingénieurs de l'Etat jouent une part importante dans cette innovation, que ce soit dans les instituts de recherche, dans les bureaux d'études de l'Etat, ou même dans les services déconcentrés et les établissements publics qui expérimentent de nouveaux outils au plus près du territoire.

Se projeter à long terme, c'est aussi garantir la continuité de l'Etat. La continuité est un des fondements de base de l'Etat, mais il est confronté aux changements de plus en plus fréquents et brutaux dans notre société et dans les priorités qui en découlent. Avoir ses propres ingénieurs est une manière pour l'Etat de résister aux bourrasques; tout en s'adaptant vite aux nouveaux contextes car l'adaptabilité est le propre des ingénieurs, qu'ils soient ou non fonctionnaires...

Au-delà des qualités intrinsèques à tout ingénieur, qui est surtout à mettre au crédit de la formation initiale – calibrée et contrôlée de près par la Commission des Titres d'Ingénieur (CTI) – le statut de fonctionnaire donne à l'Etat la faculté de développer les compétences de ses ingénieurs en parfaite adéquation avec ses besoins. L'Etat a la main sur les parcours de ses ingénieurs, par l'intermédiaire des outils de gestion qu'il met en place (promotions, rémunérations, statut). Il peut donc les inciter à la mobilité lorsqu'il a besoin de compétences transversales et d'adaptabilité; il peut les valoriser dans leur expertise lorsqu'il a besoin de compétences pointues; il peut leur ouvrir des débouchés motivants grâce à l'ascenseur social.

L'Etat a aussi la main, pour la grande majorité des corps d'ingénieurs, sur un outil fondamental pour un ingénieur, son école. Il peut donc y inscrire dès l'origine la marque qu'il souhaite donner à chaque corps. Et s'assurer ainsi de la cohérence de ce corps. Il lui est aussi facile de faire évoluer les enseignements lorsque les besoins de l'Etat évoluent. L'école est enfin le lieu idéal pour inculquer au plus tôt une culture du service public aux ingénieurs d'Etat.

Cette culture du service public est un vrai moteur pour les fonctionnaires et donc pour le service public. Il permet notamment aux fonctionnaires d'Etat d'aller exercer dans une grande diversité de structures, à l'interministériel et en inter-fonction publique. Ils portent ainsi les politiques publiques à chaque maillon de leur mise en œuvre.

Opter pour le statut de fonctionnaire c'est en outre se doter d'une indépendance vis-à-vis des enjeux privés, qui ne sont pas toujours compatibles avec les enjeux publics. Quand bien même il y aurait une ambiguïté, le statut de fonctionnaire est justement construit pour écarter les risques (commission de déontologie par exemple).

## Quel est le profil de l'ingénieur public de

par *Christophe Pelsy, DDT*

Le contexte de réformes et d'indécisions actuel ne permet pas de définir précisément les missions de l'Etat de demain donc a fortiori le profil de l'ingénieur d'Etat nécessaire.

Toutefois, les enjeux de sociétés et les besoins des territoires peuvent eux être anticipés (cf. fiche ad-hoc) : Réchauffement climatique, phénomènes climatiques extrêmes, transition énergétique, transition écologique, santé publique, gestion des risques, vieillissement de la population, métropolisation, héliotropisme, fractures territoriales (numériques, économiques, financières), qualité de vie et offre de services publics dans les territoires très peuplés.

La sphère publique doit se saisir de ces enjeux, répondre à ces besoins. L'Etat stratège devra construire les politiques publiques nécessaires, la sphère publique devra les mettre en œuvre. Le contrôle et l'évaluation in-itinere de ces politiques seront, suivant l'organisation institutionnelle politiquement choisie, réalisés par l'un ou l'autre des acteurs de la sphère publique (Etat, Collectivités Locales, Opérateurs, Etablissements Publics, Agence...).

De plus en plus la réponse aux enjeux décrits ci-dessus devra intégrer des analyses issues de domaines très variés, la construction de ces réponses relève de la gestion de projets complexes comportant de fortes dimensions techniques, c'est bien la spécificité de la formation d'ingénieur.

L'efficacité de la chaîne des politiques publiques nécessitera des ingénieurs publics aux capacités tantôt ensemblières, tantôt expertes. Par exemple, la gestion des risques, depuis la prévention jusqu'à la crise, nécessite des experts mais aussi des ensembliers capables de croiser différentes expertises pour faire émerger la solution globale, systémique pertinente.

La capacité de croisement d'analyse, de synthèse d'expertises différentes, tout comme le très haut niveau d'expertise, ne peuvent être des acquis à la sortie d'une école de formation initiale aussi prestigieuse soit elle. L'expérience, la confrontation avec des projets opérationnels, est nécessaire. Des ingénieurs publics experts sont nécessaires, des généra-

## demain ?

listes également. La sphère publique doit entretenir un vivier de compétences à même de générer et mettre en oeuvre des politiques publiques répondant aux enjeux.

Pour construire ce vivier il est indispensable que l'ingénieur de demain circule dans toutes les étapes de la chaîne des politiques publiques. Pas nécessairement que chaque ingénieur ait exercé à tous les niveaux mais que dans chaque maillon une compréhension de l'ensemble de la chaîne soit présente. Cette compréhension globale est nécessaire à chaque stade (évaluation, définition, mise en oeuvre, contrôle, amélioration) de la vie d'une politique publique, mais également à chaque niveau de décision des acteurs des politiques publiques.

## Quelle est la stratégie de demain pour la gestion des ingénieurs ?

par **Yannick Fagon**, Conseil régional de Bretagne

Sauf à ce qu'une réforme majeure s'attaque au statut du fonctionnaire, les outils dont l'Etat dispose pour gérer ses corps de fonctionnaires sont des grands classiques : le recrutement, la formation, la gestion des carrières, la rémunération, le statut.

C'est en jouant sur ces différents leviers que l'Etat pourra s'assurer que ses ingénieurs développent, **tout au long de leurs parcours professionnels**, les compétences qui lui sont nécessaires.

Tous ces leviers étant interconnectés – par exemple, la baisse des rémunérations a des conséquences sur la qualité du recrutement – l'Etat doit définir et inscrire ses actions dans **une stratégie globale** de gestion des ingénieurs.

Mettre en place **une GPECC** – gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs, des carrières et des compétences – est indispensable pour définir cette stratégie globale tout en se projetant vers des objectifs à long terme. L'Etat doit voir loin car, nous l'avons déjà dit, le service public a pour longtemps besoin d'ingénieurs, quels que soient les bouleversements qui toucheront la structure de l'Etat ou son mode de fonctionnement.

En effet, les ingénieurs de l'Etat sont appelés à exercer au sein de structures de plus en plus éloignées des services de l'Etat (établissements publics, collectivités territoriales, entreprises publiques, privées...) car les politiques publiques sont elles-mêmes confiées à des acteurs de plus en plus diversifiés.

**L'Etat a tout intérêt à « essaimer » ses ingénieurs**, afin de diffuser leur culture et leur méthode de travail, et de bénéficier de l'expérience acquise à leur retour.

Ainsi, il ne s'agit pas de construire une stratégie par l'Etat (gestionnaire) pour l'Etat (employeur). On ne peut plus continuer sans associer étroitement tous les principaux employeurs qui accueillent des ingénieurs d'Etat, tant dans la définition de la stratégie que dans sa mise en oeuvre.

**La gouvernance des corps d'ingénieurs devra donc être revue.** A minima un « collège des employeurs » devra être composé pour conseiller et orienter le pilotage des ingénieurs, aux côtés de la DRH gestionnaire. A qui confier ce pilotage ? c'est aussi une question qui émergera...

Sans cela, la gestion des ingénieurs va continuer à lentement se scléroser et aboutir à un alignement par le bas des règles de gestion de tous les agents d'Etat de catégorie A.

Bien au contraire, la stratégie de demain doit avoir comme principe fondateur que **les ingénieurs sont des agents spécifiques**, tant par leur culture scientifique et technique que par leur capacité d'adaptation et d'innovation, et en tant que tels ils doivent être gérés spécifiquement. Les différents corps d'encadrement se complètent et s'enrichissent mutuellement, chacun doit suivre une stratégie différente.

Par exemple, un vrai travail doit s'engager sur la définition des fiches de postes. L'employeur a besoin d'un cadre qui le guide pour bien définir le niveau de fonctions du poste qu'il propose et mieux identifier le profil du recrutement adéquat (pourquoi ne pas revenir à une liste de postes par filières, administrative et technique ?).

L'administration devra aussi redonner les moyens aux ingénieurs de s'inscrire dans des parcours professionnels riches et fructueux. Les ingénieurs sont aujourd'hui confrontés à des blocages nombreux et divers, qu'ils soient statutaires, budgétaires ou liés à des pratiques, qui touchent le plus bas comme le plus haut niveau de fonctions.

**En levant ces contraintes et en redonnant une valeur positive à la mobilité**, nous reviendrons à un équilibre gagnant – gagnant entre les attentes des individus et les besoins du service public.

**Le levier des rémunérations** n'est pas à négliger, c'est l'élément de base de la reconnaissance ! En quelques décennies, le pouvoir d'achat des ingénieurs n'a pas seulement stagné, il a chuté. L'augmentation des salaires est indispensable pour garantir un recrutement de qualité, permettre la mobilité, éviter la démotivation.

Enfin, le statut des ingénieurs est leur image de marque, il traduit sous forme réglementaire la place que la fonction publique souhaite leur donner. Une réforme du statut des ingénieurs est devenue inévitable, tant le contexte statutaire global a évolué. C'est par ce grand chantier que l'avenir des ingénieurs sera dessiné, **le statut est la clé de voûte de toute la stratégie de gestion des ingénieurs**. Nous avons hâte que ce chantier s'ouvre.

## Quels parcours professionnels pour les ingénieurs?

par **Michel Raimbeault**,  
DRAAF Basse-Normandie

La formation initiale permet d'acquérir un bon socle de connaissances techniques. Les ingénieurs dès leur entrée dans la vie active mettent en valeur des compétences techniques. Il existe bien une liaison connaissances et compétences mais il s'agit aussi de modes de travail. Les compétences techniques nécessitent des aptitudes relationnelles, l'animation de projet, la gestion d'équipe,... C'est aussi le croisement de connaissances théoriques et l'application sur le terrain. Ces propos orientent la (les) première(s) affectation(s).

### PREMIÈRE PROPOSITION :

#### Nécessité d'exercer sur le « terrain » pendant plusieurs postes en début de carrière

L'affectation sur le terrain n'est pas toujours appréciée mais elle reste pourtant indispensable. Des grands groupes industriels font passer leur futur cadre sur des chaînes d'assemblage pendant trois mois. Certains professionnels affirment qu'un agent est vraiment efficace au bout de dix ans de carrière, confronté aux problèmes à résoudre.

Ceci n'enlève pas la possibilité de coaching. Un accompagnement en début de carrière par un senior peut-être très positif pour les conseils, pour éviter de commettre des erreurs qui sont parfois difficiles à rattraper ou même seulement délicates à assumer.

### DEUXIÈME PROPOSITION :

#### Possibilité d'exercer dans des structures et des cadres très différents

L'ingénieur doit être polyvalent. Par conséquent il est indispensable d'acquérir des expériences dans d'autres métiers, d'autres structures, d'autres cadres... On peut retenir dans l'esprit et dans l'esprit seulement que le meilleur douanier, c'est le contrebandier.

Il est indispensable d'adapter les statuts des agents pour favoriser la circulation déjà entre les fonctions publiques et de rénover une gestion dépassée, archaïque, féodale pour ne pas dire antédiluvienne. Des adaptations urgentes sont indispensables. Les échelons provisoires concernant l'ingénieur territorial, rédigés il y a dix ans méritent d'être adaptés pour favoriser une gestion fluide et non constituer un blocage d'origine corporatiste. Ceci reste à régler pour l'application de l'acte 3 de la décentralisation.

L'Etat recentre son action (fonction régaliennne, Etat stratège...). Il est logique de prévoir la possibilité de travailler dans la fonction publique territoriale qui va mettre en oeuvre certaines politiques selon les compétences dont elle dispose. Mais cette possibilité ne doit pas s'arrêter là. Les ingénieurs accroîtront leur savoir faire, leur capacité en essayant dans les structures de l'Union Européenne, dans les établissements publics, dans d'autres pays européens et pourquoi pas dans des structures privées.

### TROISIÈME PROPOSITION :

#### Occuper des postes de responsabilité

Après une expérience réussie la possibilité d'occuper un poste de responsabilité mérite d'être offerte à un agent.

Coluche nous a fait rire il y a près de 30 ans avec un sketch concernant la police : « Si on fait une faute, on peut avoir un avertissement. Au bout de 30 avertissements on peut avoir un blâme. Au bout de 30 blâmes on passe devant un conseil de discipline, on peut être dégradé ! » Dans le même esprit, ne faut-il pas avoir 30 appréciations favorables puis passer 30 fois dans une commission... pour obtenir un poste de responsabilité (pour les IT bien sûr)?

L'absence de perspective, surtout dans une période où les postes se raréfient, situation qui risque de s'amplifier ne permet pas à l'employeur de valoriser le potentiel des agents qui privilégient un hobby, leur famille, l'aspect géographique...

Pour une carrière motivante il faut pouvoir occuper des postes de chef de service, de directeur (DDI, direction régionale, direction dans les structures des collectivités territoriales...).

Ces propositions restent bien sûr à accompagner d'un effort de formation permanente tout au long de la vie pour s'adapter aux nouvelles techniques, à l'évolution, au management... Par ailleurs un travail d'analyse sur les compétences dont l'Etat a besoin est à actualiser régulièrement.

La question des experts ne peut être écartée. Dans quel domaine ? Combien ? Comment on les gère ? Comment on les remplace ? Les parcours actuels privilégient les managers. Une réflexion mérite d'être conduite sur ce type d'agent. Certains ingénieurs sont gérés comme des experts du fait d'un domaine très particulier d'actions (cas pour les prévisions de la météorologie).