

Rapport **GPEECC 2013** ou à la recherche de la GRH perdue

GPEECC : Gestion Prévisionnelle des Effectifs des Emplois des Compétences et des Carrières
GRH : Gestion des Ressources Humaines

Rapporteurs : Fabrice Russo,
Laurent Tellechea

Participants au groupe de travail :

Cédric Besairie,
Sylvain Guerrini,
Sébastien Kuhn,
Georges Kuntz,
Jean-Christophe Leydet,
Nicolas Mallot,
Christophe Nussbaum

I. Les ITPE et le monde d'aujourd'hui

1. La valse des acronymes et l'orpheline GPEECC
2. Les ITPE attaqués sur tous les flancs
3. Un "compteur" pour verrouiller la mobilité et un Vade-mecum des mauvaises pratiques de sa maîtrise

II. Les fondements d'un système rénové

1. Aux racines du mal
2. L'introuvable note d'orientation
3. Pour une typologie des fonctions
4. Le futur composé
5. Adéquation grade/fonction II : le retour

III. Les compétences, cœur du système

1. Des compétences en blocs
2. Le creuset de l'ENTPE
3. Former et accompagner tout au long de la carrière
4. Des systèmes de validation de la compétence

En matière de GPEECC, il convient de faire un double constat :

1) On passe de plus en plus et de plus en plus rapidement d'une approche ministérielle à une approche interministérielle. Le centre de gravité de la GPEECC, d'ailleurs rebaptisée GPRH, se déplace donc, dans une logique propre à la DGME (Direction Générale de la Modernisation de l'Etat) qui fixe dorénavant le cadre général. On va le voir au travers de différents exercices : RH 2013 ou guide DR/DD pour ne citer que ceux-là. Du même coup, les marges de manœuvre du MEEDDM se réduisent puisqu'il ne maîtrise plus la stratégie d'ensemble. Les ministères perdent peu à peu, à l'instar de leurs ministres, le pouvoir. Pour autant, cela ne les dédouane pas de toute responsabilité mais devrait au contraire les rendre d'autant plus comptables des quelques marges de manœuvre et leviers d'action dont ils peuvent encore disposer. Cela vaut bien sûr au premier chef pour le MEEDDM.

2) A force de déconstruction des services et de la gestion, il est un état de fait que la GPEECC a été très largement déstructurée, sans que l'administration du MEEDDM ne se soit donnée jusqu'à présent les moyens (ou la volonté ?) de reconstruire sur les décombres.

Le constat est donc accablant : la GPEECC est à rebâtir en presque totalité. Or le SNITPECT-FO ne veut pas subir mais être acteur de cette reconstruction. Face à un tel constat, l'objectif du groupe de travail ne pouvait pas être de mener une analyse quantitative des besoins en effectif et de dimensionnement du corps, comme notre syndicat avait pris la judicieuse habitude de le faire régulièrement. D'ailleurs, sur quelle base aurait-il fallu bâtir une telle analyse : sur celle du corps et du groupe des ITPE d'aujourd'hui ou sur celle du corps fusionné tant annoncé (mais si peu discuté...) pour dans six mois, un an ? deux ans ?? jamais ???

De fait, il faut reposer des bases stratégiques pour la GPEECC, ce qui suppose une réflexion lourde sur laquelle l'administration s'est surtout distinguée par son silence assourdissant, voire en faisant obstacle au maintien et a fortiori à la reconstruction d'une GPEECC pour les ITPE.

Bon an, mal an, les ITPE constituent toujours une composante essentielle de l'encadrement du MEEDDM, n'en déplaise à certains. Ils représentent également, en coopération avec les IAE, une force importante dans les DDI

et donc à l'interministériel. Ils ont donc encore des relais d'action et plus encore avec l'appui de la FEETS-FO et de FO. Il appartient donc aux ITPE d'être force de proposition et de construire un corpus de revendications sur ce qu'est leur vision d'une GPEECC rénovée. Ce rapport au congrès 2010 s'attèle donc à cette tâche de reconstruction et tente de poser quelques unes des bases stratégiques d'une GPEECC 2013. Il ne s'agit que d'une première étape car le chantier est considérable et dépendra beaucoup des évolutions à venir du corps et du groupe des ITPE. Mais au moins le SNITPECT-FO aura-t-il, à son niveau, et comme il en a pris l'habitude, enclenché le mouvement.

I. Les ITPE et le monde d'aujourd'hui

1. La valse des acronymes et l'orpheline GPEECC

Les trois dernières années ont vu tourner dans une valse effrénée les nouveaux acronymes de notre ministère et tous ceux qui en ont découlé. Les plus hauts fonctionnaires de l'État en ont perdu leur latin et se sont émus de ne plus savoir ce que signifiait MEDDAD, MEDDAT ou MEEDDM. Que dire alors des agents du ministère qui ont perdu en quelques mois leurs repères, leur identité et le sens de leurs fonctions. Que dire enfin des cadres que nous sommes face à cette frénésie de réformes sans stratégie, sans ambition si ce n'est celle d'un grenelle de l'environnement creux sans contenu et sans moyen, réduit à un simple outil de communication et balayé d'un éclair par la crise que nous traversons.

Dans cette valse des acronymes, il y en a un qui malheureusement est resté orpheline, perdu dans le flot des DDI, DDT(M), DDCS, DDPP, DREAL, DIR(M), ARS... Par candeur, nous aurions pu penser que la GPEECC allait tenir toute sa place et être au cœur du dispositif. Mais le sujet n'est pas là. Il faut réformer l'administration de l'État, trop coûteuse, il faut réduire la voilure toujours et encore sans projet, sans stratégie, sans objectif.

Noyée dans le brouillard des réformes, l'administration centrale impactée au même titre que les services déconcentrés a relégué au n-ième rang la Gestion Prévisionnelle des Emplois des Effectifs, des Compétences et des Carrières.

Le SNITPECT-FO s'insurge de cet état de fait. Il ne cesse de le répéter. La GPEECC doit impérativement retrouver sa place au cœur du dispositif de construction des parcours et des compétences de tous les personnels qu'ils exercent au MEEDDM ou à l'interministériel. La Direction des Ressources Humaines doit être à l'initiative de démarches constructives permettant aux cadres du ministère de redonner du sens à leurs fonctions et de recréer la dynamique des services qui aujourd'hui est en panne.

Si les administrations centrales et la DRH ne prennent pas la mesure des enjeux de la GPEECC, alors le pire est à craindre pour le service public républicain.

2. Les ITPE attaqués sur tous les flancs

Le soldat ITPE, vaillant serviteur de l'État fait aujourd'hui l'objet d'attaques insupportables, inadmissibles et incompréhensibles.

Le corps des ITPE s'est construit autour des trois piliers que sont le statut, la note d'orientation du corps et enfin sa gestion. Ces trois piliers durement obtenus et co-construits dans le cadre d'un dialogue social soutenu et partagé sont aujourd'hui torpillés sans relâche.

Force est de constater qu'aujourd'hui, l'administration du MEEDDM ne s'inscrit plus dans cette démarche de co-construction, à laquelle elle était d'ailleurs la première à trouver des avantages puisqu'elle est toujours allée dans le sens d'une gestion rigoureuse et exigeante du

corps et du groupe des ITPE. Elle s'inscrit au contraire dans une logique destructrice en recherchant la flexibilité, l'opérationnalité et se désintéresse sans état d'âme des agents, de leur parcours, de leur positionnement, de la construction de leurs compétences et de leur évaluation et de l'égalité de traitement.

Les DREAL en sont le triste témoignage. Combien sont les I(D)(C)TPE qui sont aujourd'hui noyés dans des organigrammes interminables et relayés à des niveaux de fonctions et de responsabilités dégradés. Combien sont aujourd'hui les élus qui saisissent directement le DREAL car incapables de trouver le service qui pourra instruire leurs demandes ? Combien sont aujourd'hui les ITPE, toujours volontaires, qui ont fait le choix de se positionner sur des postes Grenelle et qui se retrouvent sans mission, sans moyen et sans perspective si ce n'est celle d'envisager une mobilité pour essayer de trouver ailleurs du sens et des missions. Mais où ?

Des trois piliers, le statut des ITPE est l'élément fondamental. Il constitue le socle à partir duquel le corps se construit. L'attitude de l'administration qui ne veut pas faire avancer le dossier statutaire est révélatrice du manque d'intérêt qu'elle porte aux ITPE. Lorsque par ailleurs les dossiers aboutissent, cette attitude de dénigrement vis à vis des ITPE s'en trouve exacerbée.

Le second pilier que constitue la note d'orientation du corps des ITPE fait l'objet de relances systématiques du SNITPECT-FO. Il ne se passe pas une CAP

sans que les élus exigent la réouverture des réflexions relatives à la note d'orientation du corps des ITPE. Cela fait quatre ans que l'administration nous promet de relancer le dossier. Cela fait quatre ans qu'elle s'engage à remettre l'ouvrage sur le métier. Il est tout simplement inacceptable que l'administration soit incapable de travailler sur un sujet aussi important pour l'encadrement majoritaire du ministère. Le SNITPECT-FO s'insurge une nouvelle fois contre une administration sourde et aux abonnés absents sur un sujet qu'elle se doit de porter. Comment construire un parcours, développer des compétences individuelles au service de la compétence collective sans orientations claires et portées par l'administration à l'horizon 2020 ? Comment orienter ses choix personnels, développer ses connaissances sans la moindre déclinaison d'une stratégie ministérielle malheureusement inexistante ? Comment porter les politiques de l'État dans des structures en perpétuelle réorganisation assises sur des fondations précaires et instables ? Comment créer de la compétence au sein du ministère, à l'interministériel, dès lors que le dogme de l'externalisation et de l'opérateur prédomine ?

Le troisième pilier qui assure la stabilité de l'ensemble de la GPEEC pour le corps des ITPE est la gestion et la charte qui en découle. Nombreuses et régulières sont les attaques qu'elle subit. Certes, l'environnement dans lequel nous évoluons aujourd'hui nécessite de la faire évoluer mais ces évolutions ne peuvent s'envisager sans un statut ambitieux à trois niveaux de grade et une note d'orientation du corps des ITPE structurée et pérenne à l'horizon 2020.

Sans ces deux prérequis, ouvrir le chantier de la gestion présente un risque majeur pour tous les ITPE. Sans garantie statutaire et sans réflexion relative à nos missions, nos métiers et nos positionnements au sein de toutes les structures dans lesquelles nous exerçons, il est impensable de construire une nouvelle gestion qui doit être équitable et source de progrès individuels et collectifs.

Ce que les élus à la CAP ont vécu durant les trois dernières années est inquali-

fiable. Notre gestion s'est considérablement dégradée. Le rapport de notre Secrétaire Général le rappelle avec force tant les dérives sont nombreuses. La réaction des ITPE a été à la hauteur de l'attaque.

3. Un « compteur » pour verrouiller la mobilité et un Vade-mecum des mauvaises pratiques de sa maîtrise

L'année 2010 a été celle de la naissance officielle du « compteur ». Mais un « compteur », c'est quoi ? C'est un outil que l'administration a mis en place, depuis semble-t-il, un certain temps dont le fonctionnement n'est connu que de quelques hauts fonctionnaires avertis mais qui n'a fait l'objet d'aucune concertation avec les organisations syndicales. Pourtant nous aurions apprécié que l'administration nous conte l'histoire du « compteur » qui impacte tous les services dans des conditions obscures et une transparence plus que douteuse.

Durant les trois dernières CAP de cette année, le « compteur » a sévi à plusieurs reprises. Des camarades ITPE se sont ainsi vu refuser une mobilité car le « compteur » avait atteint sa limite.

Prenons le cas d'un ITPE qui pour des raisons professionnelles et personnelles envisage une mobilité sur un poste d'origine MAAP dans une DDT. Ajoutons à cela un rapprochement de conjoint et concluons le projet de notre collègue par un positionnement sur un poste vacant depuis plusieurs cycles. Enfin, l'ITPE bénéficie d'un avis favorable des deux services et est classée numéro un. Lors de l'instruction du dossier en CAP, l'administration peut décider unilatéralement de ne pas accorder la mobilité sous prétexte du « compteur ». Ce qui est valable pour les ITPE sur des postes MAAP l'est également pour tous les corps d'ingénieurs souhaitant postuler sur des postes du MEEDDM.

Le « compteur » est en outre à géométrie variable. Il oscille, pour l'année 2010, entre 200 et 250. Mais personne ne sait

vraiment où il se situe à l'instant t et ce que le « compteur » compte. Compte-t-il de la PNA, des détachements... il est aujourd'hui impossible de répondre à cette question ?

Plus surprenant encore, le « compteur » est sensible à la latitude. En effet, plus celle-ci est basse et plus il est difficile de l'incrémenter. En d'autres termes, obtenir un poste assujéti au « compteur » dans les départements du sud de la France est quasi impossible.

Même si l'administration s'est engagée à nous communiquer tous les éléments devant nous permettre de comprendre comment le « compteur » fonctionne, le SNITPECT-FO s'insurge de la mise en place de cet outil obscur qui n'a d'autre objectif que d'entraver la mobilité et va à l'encontre d'une mobilité choisie. Beau résultat à l'heure où l'administration s'est faite le chantre de la mobilité, campée derrière l'affligeante loi du même nom dont le SNITPECT-FO avait justement, dès le départ, dénoncé les faux-semblants et objectifs réels.

Par ailleurs, nombreux sont les départements à la mobilité sclérosée. Les réorganisations des services, les réductions d'effectifs et les sureffectifs présents bloquent de manière lente mais certaine la mobilité. Certains départements n'ouvriront pas de poste d'ITPE avant plusieurs années. Avec la régionalisation et les plafonds d'effectifs atteints voire dépassés, il est aujourd'hui risqué d'envisager une mobilité car quitter un département ou une région peut être synonyme de non retour. Pour soi-disant fluidifier le système, les services usent et abusent du surbooking ce qui se traduit par une liste impressionnante de postes susceptibles d'être vacants et qui ne le seront jamais.

Le comble du dispositif actuel est le poste susceptible d'être vacant mais qui ne l'est pas et sur lequel un ITPE souhaite se positionner. Par malchance, il ne correspond pas au profil recherché. Alors, comme par magie lors de l'instruction de la demande de mobilité en CAP, le poste susceptible d'être vacant se transforme en un poste non vacant. Le

surbooking attire le chaland. Le responsable de BOP avise selon la « prise ».

L'année 2010 aura également été celle du pourvoi des postes à tout prix. Face au couperet de la RGPP, les services se sont fixés comme objectif de pourvoir tous les postes vacants sans véritable réflexion sur les besoins et les fonctions.

Les Directions Régionales se sont largement distinguées (et servies) en publiant des postes au contenu plus que douteux et aux fiches de poste inexistantes.

Enfin, l'année 2010 aura été celle de la dégradation de l'adéquation grade/fonction. Les fusions de services, le resserrement des organigrammes, la déstructura-

tion des métiers et des parcours ont fait éclater les fondements de l'adéquation grade/fonction telle que nous la connaissons.

L'heure de la reconstruction de la GPÉECC a donc sonné.

II. Les fondements d'un système rénové

1. Aux racines du mal

Un constat affligeant s'impose depuis quelques temps : nombre de dirigeants du MEEDDM tiennent des propos accablants sur le corps des ITPE (d'ailleurs à l'opposé de tous les autres employeurs), sans d'ailleurs se rendre compte de l'effet délétère que cela peut avoir sur l'encadrement et donc les résultats de leurs services. Passons sur le manque de discernement que cela traduit, voire sur les antagonismes recuits que cela couvre parfois. Passons aussi sur le préjugé, à franchement ridicule, de ceux qui, n'ayant pas su aller plus loin que les mots, l'assimile à un corps de « génie-civilistes » (ce qui n'aurait d'ailleurs rien d'infamant en soi, si ce n'était tellement éloigné de la réalité). En y regardant de plus près, on peut toutefois discerner une cause plus rationnelle : les dirigeants issus des ministères autre que l'Équipement ont, pour la plupart, comme référence des corps techniques dont le domaine d'activité est beaucoup plus resserré et cernable que le notre. Ils leur est donc difficile d'appréhender un corps comme celui des ITPE qui s'est construit par élargissements successifs de ses compétences et a depuis longtemps investi un vaste champ d'actions. Ils ne le comprennent pas et en déduisent que les ITPE sont par définition des généralistes « touche-à-tout », sans spécialité (sauf éventuellement le génie-civil, donc), difficiles à cerner donc difficiles à employer. Pour les moins curieux ou les plus caricaturaux d'entre eux, cela se traduit visiblement par « bon à rien » ! En tous cas,

c'est la détestable impression que laissent leurs discours. Or il s'agit d'un des paradoxes du moment qui n'en manque pourtant pas : dans le même temps où l'on fait ce reproche aux ITPE, on cherche à fusionner les corps d'ingénieurs, ce qui entraînera inévitablement un élargissement de leurs domaines d'actions. La fusion que l'on veut imposer aux ITPE est d'ailleurs particulièrement singulière puisqu'elle aboutira à créer un véritable cadre d'emploi, sur le modèle de la FPT, tant le champ en sera large.

Pourtant, tout ce discours revient à confondre le tout avec les parties. En effet, en pratique, les ITPE s'adaptent à la demande, ce qui est tout à leur honneur, par le biais de la construction des parcours. Cela n'empêche d'ailleurs pas nombre d'entre eux de se spécialiser. L'employeur se retrouve certes face à un certain degré de complexité, alors qu'il est plus facile de gérer un « produit calibré ». Mais, en contrepartie, cela lui permet de pourvoir à un plus grand nombre de fonctions. D'ailleurs, avant de prétendre « filieriser » la grande masse des cadres techniques, l'administration devrait se poser la question de la façon dont elle assurera ensuite la mobilité et pourvoira aux postes devenus vacants si elle n'a plus à sa disposition que des petits groupes d'ingénieurs spécialisés, chacun dans un domaine bien spécifique.

Pour faire face à ce discours ambiant, il est donc nécessaire que les ITPE et leurs organisations fassent du lobbying vis-à-vis des décideurs pour se faire mieux

connaître et apporter la démonstration qu'ils ne correspondent en rien à l'image d'un corps informe, ou de purs génie civilistes, qu'on leur prête si aisément. Il devient également plus qu'urgent que l'ENTPE se dote enfin d'une communication et d'un discours forts, à la hauteur des évolutions qu'elle a pourtant su mener avec détermination et succès. Il est aussi vital qu'elle tranche sans délai la question hautement symbolique de son appellation (pas forcément d'ailleurs liée à celle du corps devant de toute façon être réglée par la fusion).

Il n'en demeure pas moins indispensable de rendre plus « lisible » le corps des ITPE, a fortiori à la veille de l'éventuelle fusion, sans amoindrir ses fondamentaux. Cela doit s'accompagner d'une clarification et d'une rénovation des modalités de construction de parcours. C'est au demeurant une nécessité pour les ITPE eux-mêmes. En effet, à force de réorganisations, de restructurations et de réformes en tout genre, les modalités actuelles finissent par ne plus être satisfaisantes. Elles ne permettent plus d'apporter aux ITPE la clarté nécessaire à leurs propres choix, alors que l'exigence pour la promotion, et même de plus en plus pour la mobilité, est toujours aussi forte. Il faut donc recréer un système cohérent et intelligible de construction de parcours.



2. L'introuvable note d'orientation

On l'a lu plus haut, la note d'orientation est un des piliers du corps, en particulier de sa GPEECC. Elle joue (ou plutôt, faudrait-il dire face aux attermoissements de l'administration, « devrait jouer »), un rôle central car elle permet précisément de donner de la lisibilité sur le positionnement du corps des ITPE, ses évolutions souhaitables et la construction des parcours de carrière. Il faut d'ailleurs souligner que son importance est toute aussi grande pour l'administration que pour les ITPE, ce qui rend d'autant plus incompréhensible l'attitude actuelle de la DRH du MEEDDM.

Dans la phase de déstructuration des carrières que l'on connaît actuellement son importance est primordiale pour redonner de la cohérence aux parcours des ITPE. Elle devrait en particulier définir les champs techniques existants ou à investir pour les ITPE.

Or elle est sans cesse repoussée, visiblement en pariant sur le fait que ce chantier sera dépassé par celui de la fusion. C'est doublement coupable. Tout d'abord parce que cela déstabilise un pan majeur de l'encadrement en laissant libre court au fantasme porté par certains dirigeants de l'inadéquation des ITPE aux besoins du ministère. Or il faudra bien que ces personnes s'accommodent de notre corps qui, de fait, occupe une part irremplaçable des postes et fait vivre les missions dont le ministère à la charge, y compris dans des champs supposés nouveaux. Mais aussi parce que cela prive l'administration d'un outil majeur qui devrait lui permettre de définir ses propres orientations et priorités en matière de recrutement, formation, réorientation, etc. La DRH se prive donc elle-même d'un outil pour fonder sur des bases saines, claires et transparentes le nouveau corps issu de la fusion. Plutôt que de retarder cette réflexion, elle devrait au contraire l'accélérer et mener parallèlement la même démarche pour les autres composantes du futur corps fusionné. La mise en regard de ces différents documents lui donnerait

presque immédiatement les bases de la discussion pour une note d'orientation du nouveau corps, meilleur moyen de le construire sur des bases partagées avec les intéressés, et levier indispensable à la réussite de la fusion... Nous le revendiquons, ce qui n'est pas abusif, si l'on compare l'écart avec les réflexions menées pour le corps des IPEF.

En effet, actuellement, cette même administration cherche, à juste titre d'ailleurs, à recréer de la structuration pour ses cadres dirigeants. Il n'est pas normal qu'elle ne prête pas la même attention à l'ensemble de ses cadres. Le premier pas dans cette direction doit donc être de mettre enfin en branle la réflexion sur cette note d'orientation. Faut-il à cet égard, encore une fois, rappeler l'exigence du SNITPECT-FO que soit ouvert un poste supplémentaire de chargé de mission positionné, entres autres, sur le chantier de la note d'orientation ? L'attente du SNITPECT-FO, et avec lui celle de tous les ITPE du groupe, est forte : cette revendication doit aboutir sans délai, en préalable à toute fusion.

3. Pour une typologie des fonctions

Ce travail devrait en premier lieu viser à définir une typologie de fonctions pour les ITPE, quel que soit le niveau auquel ils exercent. Au-delà du MEEDDM, il devrait alors aboutir à proposer une telle définition pour chaque catégorie d'employeurs, l'essaimage devant plus que jamais rester inscrit dans l'identité du groupe, ce qui ne serait d'ailleurs que la stricte traduction de la volonté du gouvernement, sauf à considérer que la loi mobilité ne serait qu'un leurre. Il s'agit de la base qui doit permettre aux ITPE de continuer à s'inscrire dans une logique de construction de parcours, ce qui suppose de pouvoir identifier des fonctions et des niveaux de positionnement croissants et variés, dans les nouvelles structures. Pour le SNITPECT-FO, l'objectif majeur sur lequel il ne saurait transiger, est de continuer à offrir à chaque ITPE la possibilité d'avoir un

déroulement de carrière choisi, riche et diversifié.

La nécessité de définir des types de fonction, si elle n'a en soi rien de très innovant, se fait pourtant de plus en plus forte. Là où dans le passé on pouvait se contenter d'une approche intuitive et informelle, et presque d'une évidence, tant cette typologie était parfaitement intégrée, y compris avec ses flous et ses imperfections, aussi bien par les gestionnaires et employeurs du corps que par les ITPE, il apparaît dorénavant impératif de la formaliser. Il faut en effet pallier l'effacement des repères dans une période particulièrement mouvante. L'objectif, on l'a vu, est aussi de couper court aux élucubrations de ceux qui ne voient dans le corps des ITPE et, sans doute plus encore demain dans le corps en construction avec la fusion, qu'une masse indistincte. Il faut tout simplement nommer pour structurer et donner une représentation que chacun pourra appréhender. Au demeurant, définir les profils de fonction sera plus sécurisant pour les ITPE, en leur apportant une meilleure lisibilité des choix qu'ils pourront faire et des parcours possibles.

Cette typologie de fonction doit cependant être prise pour ce qu'elle est : une grille de lecture et une aide à la gestion. Il est important de le signaler car il ne faut pas qu'elle devienne un outil de rigidification ou de contrainte : il reste donc nécessaire de combattre toute idée de « filiérification » du corps, maintenant et dans le futur. Il doit au contraire être clair que les postes et les parcours de carrière pourront et même devront recouper les catégories ainsi définies.

Reste la question fondamentale de savoir comment définir une telle typologie de fonctions. Plutôt que d'imaginer des systèmes foisonnant, comme par exemple le RIME (répertoire interministériel des métiers de l'Etat), dont personne jusqu'à présent n'a su apporter la démonstration de son intérêt opérationnel et, pour tout dire, de son utilité, il nous semblerait plus opportun de constituer un système à la fois plus simple et plus évolutif. Il est pour cela possible de partir du constat qu'une fonction, indépendamment du niveau hiérarchique auquel elle s'exerce, est le croisement de champs sectoriels avec des

modalités d'activité, qui regroupent des modes d'exercice « métier ». Tant ces champs sectoriels que ces modalités d'activité peuvent relativement aisément être regroupés et segmentés en grands ensembles qui permettent de décrire des « dominantes » d'une fonction (étant entendu qu'il ne s'agit que d'outils descriptifs qui rendront imparfaitement le continuum de ces caractéristiques). Il en résulte une représentation matricielle du corps sur laquelle il est possible de positionner les différents types de fonction, les principales composantes du corps.

Le travail auquel l'administration devra donc s'attacher dans le cadre de la rédaction de la note d'orientation devra donc en particulier consister à définir les « dominantes » : dominantes sectorielles d'une part, dominantes d'activité d'autre part.

4. Le futur composé

Nous n'analyserons pas dans le détail les dominantes sectorielles : on pourra pour cela se rapporter au rapport de 2008 « ingénieur de l'aménagement demain : prospectives sur les fonctions et les compétences ». Rappelons simplement, à titre tout à fait indicatif, les principaux champs d'exercice de leurs métiers qu'il avait identifiés pour les ITPE, plus précisément décrits comme les ingénieurs de l'aménagement et du développement durables :

- environnement / protection et gestion des ressources et des milieux,
- aménagement / intelligence des territoires,
- infrastructures / réseaux, transports / déplacements,
- risques, bâtiment (construction publique, énergétique, accessibilité) / immobilier.

On perçoit bien par cette liste que, finalement, les nouveaux secteurs constituent essentiellement des évolutions de ceux sur lesquels les ITPE sont traditionnellement présents.

Rappelons-le encore une fois : l'ITPE s'adapte assez naturellement à la demande. Encore faut-il que celle-ci soit

identifiée. Par ailleurs, depuis la création du MEEDDM, on ne cesse de répéter que les personnels du ministère doivent se réorienter dans le même temps que les politiques dont ils ont la charge. Dès lors, il appartient avant tout à l'administration, mais dans le cadre de la concertation, de définir les champs prioritaires sur lesquels doivent se positionner les ITPE et, éventuellement ceux sur lesquels ils doivent se former. C'est aussi à cela que doit servir la note d'orientation.

Encore faut-il ensuite, en terme de contenu de postes, mener un véritable effort de conception au lieu de s'en tenir à de l'affichage : voir le désastreux et contre-productif exemple des emplois grenelle dont une bonne part est toujours vide de substance. Or l'administration dispose de toutes les données : il lui suffirait de s'appuyer sur les certes trop maigres documents de stratégie ministérielle mais aussi, tout simplement, sur les différents décrets des services reconfigurés (administration centrale, DREAL, DIRM, DDT, etc.). Ce qui lui donnerait d'ailleurs l'occasion de se rendre compte que les ITPE ne sont pas si décalés que cela avec la réalité des besoins du ministère.

S'il n'y a pas lieu d'établir de hiérarchie entre dominantes sectorielles et d'activité, les composantes métiers méritent dans ce rapport une attention particulière car c'est finalement elles qui ont le plus à subir les évolutions en cours et qui alimentent le discours de certains sur l'inadéquation supposée du corps aux nécessités du temps...

En première approche, cinq types de dominantes d'activité peuvent être identifiées :

- dominante médiation
- dominante management
- dominante projet
- dominante technique
- dominante recherche.

Il convient d'être clair : les ITPE sont et doivent rester des ingénieurs. Quel que soit le type de fonction exercé, par définition ils apportent une compétence technique et un mode de pensée, une méthode, qui est le propre de l'ingénieur. Le fait d'identifier des dominantes tech-

niques ou de recherche ne signifie donc absolument pas que les autres composantes métiers seraient dépourvues de technicité.

La composante « médiation » est d'autant plus importante qu'elle correspond à des métiers en développement à la fois du fait du retrait de l'ingénierie publique mais aussi et surtout parce qu'ils sont consubstantiels de l'aménagement et du développement durables. Ce d'autant que les évolutions institutionnelles et sociétales ne permettent plus à l'Etat d'avoir le même rôle normatif que par le passé et d'imposer aussi facilement ses vues et décisions. Il faut d'ailleurs noter que même le champ régalién n'échappe pas à l'émergence d'un « Etat modeste » (le risque étant qu'il passe un peu facilement, de modeste à désengagé). Il est donc tenu d'adopter une posture différente vis-à-vis de ses interlocuteurs qui doivent être de plus en plus considérés comme des partenaires ou des parties, au choix, à convaincre, conseiller, dissuader, mobiliser, entraîner, concilier, ou avec lesquels transiger.

Cette dominante recoupe toutes les fonctions de portage des politiques, d'animation, d'interface avec l'externe, d'intermédiation (conciliation des acteurs, des usages, gestion intégrée, gouvernance à cinq...). Pour une définition de poste apparemment similaire, elles peuvent recouvrir des contenus en fait assez variés et même s'exercer à des niveaux hiérarchiques différents, ce qui suppose une grande vigilance quant à la rédaction des fiches de poste. Ce sont d'ailleurs des fonctions qui répondent souvent plus que d'autres au concept de « métier flou »¹. Les caractéristiques

¹ Voir le rapport de 2008 « ingénieur de l'aménagement demain : prospectives sur les fonctions et les compétences » : « Gilles Jeannot, ITPE chercheur en sociologie à l'ENPC, a ainsi développé le concept de métier flou. Il fait le constat que le nombre d'emplois dans la fonction publique pour des raisons diverses et variées ont des contenus indéfinis, le plus souvent du fait de l'indétermination de la mission publique elle-même qu'ils sont censés remplir. Du coup les agents concernés font le tri entre les missions qu'ils mènent prioritairement ou créé leur propre contenu. Au final, ce sont donc les agents qui finissent spontanément par générer la mission de service public en lieu et place de l'administration. »

généralement recherchées pour tenir de tels postes sont une assez grande transversalité, évidemment le sens du dialogue et de la négociation mais aussi une capacité à passer outre la « doctrine ». Pour autant, posséder la base technique d'un ingénieur est un atout certain car cela permet de mieux légitimer les propositions et les choix, et ne pas se laisser entraîner dans des choix techniquement impossibles ou inadaptes

Il convient de souligner que les ITPE ne sont pas les plus mal placés pour exercer de telles fonctions en raison même de leur polyvalence mais aussi parce qu'ils ont paradoxalement (du moins aux yeux de leurs détracteurs) une expérience de longue date dans des emplois qui demandaient beaucoup de concertation : urbanisme, consultations publiques pour les infrastructures, subdivision d'aménagement, PPR, etc. sans même parler de leurs fonctions au sein des DIREN ou du ministère de l'environnement. Il faut d'ailleurs rappeler que si ce dernier est plus spontanément identifié comme étant le ministère de la médiation, l'Équipement avait également largement pris le virage ces quinze dernières années.

Pour un corps de cadres A/A+, la persistance d'une dominante management va évidemment de soi, et nous ne nous appesantirons donc pas sur ce sujet. Pour autant, les évolutions structurelles en cours, en particulier marquées par un « resserrement » des organigrammes, ne sont pas sans incidences sur ce type de fonctions pour les ITPE. Cette composante du corps n'est certes plus aussi prégnante que par le passé ; l'exercice d'une fonction de management n'est plus ni le passage obligé, ni la composante déterminante d'une évolution de carrière. Cependant, il faut parallèlement constater qu'il reste des postes à fort contenu managérial, et ce chez tous les employeurs. C'est d'autant plus vrai que les ITPE sont positionnés à tous les niveaux de fonction. On ne peut donc pas ignorer, ni même minorer cette composante du corps. Il faut au contraire être extrêmement vigilants pour que cela reste bien une des dominantes identifiée comme telle, au risque sinon de mettre à mal le position-

nement du corps et d'obérer les évolutions de carrières.

Avec la dominante projet, on semble jouer à front renversé par rapport au management. Dans une administration de cadres et avec le resserrement des organigrammes mais aussi parce que cela correspond à des besoins plus spécifiques de traitement de certains dossiers, c'est un mode d'exercice qui devrait se développer. Or force est de constater qu'on en parle beaucoup depuis déjà un certain nombre d'années, sans que cela se soit beaucoup traduit dans les faits en dehors de quelques exceptions : CETE, SIR, responsables de recherche au LCPC. Il faut souligner cet écart entre les discours sur la gestion en mode projet et la réalité. Il faut d'ailleurs sortir de l'illusion ou du discours incantatoire qui tendrait à faire croire que ce mode d'organisation pourrait se généraliser. L'administration n'a jamais prévu et donné les moyens de cette gestion en mode projet (en dehors des quelques exceptions déjà citées) qui se heurte au mode d'organisation hiérarchique et aussi à l'image qui y est rattachée.

Pour autant, la gestion de projet est une caractéristique et une compétence forte des ITPE qui trouvent à l'exercer dans un très grand nombre de fonctions, indépendamment du fait que les services soient gérés ou pas en mode projet. Il reste aussi que les postes « libellés » projet ont toutes les chances de se multiplier dans les organisations de service actuelles. Il faut donc reconnaître ces fonctions à l'égal de celles plus classiques de chef d'unité, de service, de direction. Cela suppose aussi de former les dirigeants du ministère à la gestion en mode projet, car ils sont souvent les premiers à rester prisonniers des modes de fonctionnement pyramidaux. Il faut aussi donner un cadre général d'exercice de ce type de fonctions, imposer une lettre de mission ou à tout le moins une fiche de projet jointe à la fiche de poste, définir systématiquement les ressources auxquelles le responsable de projet peut faire appel en interne et en externe et admettre de constituer des équipes pour une période donnée.

La dominante technique tout comme la dominante recherche semblent également aller de soi dans un corps d'ingénieurs eu égard au positionnement actuel des ITPE. Cependant, face au peu d'estime dans laquelle certains de nos dirigeants, en dépit des beaux discours et des effets de manche, semblent tenir l'ingénierie publique et les agents qui la mettent en œuvre, il ne semble pas inutile de rappeler clairement la nécessité de maintenir de telles composantes dans le corps.

En matière de gestion de la spécialisation technique, le MEEDDM a un discours paradoxal (encore une fois...) : d'un côté il veut développer des spécialités techniques, en particulier parce qu'elles lui sont indispensables pour être en capacité d'impulser les politiques du développement durable, à l'instar de ce qu'il a pu faire dans le passé dans le domaine des infrastructures et de l'équipement du pays, et de l'autre, il n'a de cesse de vouloir se désengager de la gestion technique. Le SNITPECT-FO l'a déjà dit et écrit à de nombreuses reprises, il suffit d'ailleurs de reprendre les rapports au congrès de ces dernières années : 'il est totalement disposé à appuyer les repositionnements nécessaires pour peu que l'administration veuille bien se donner les moyens d'un tel repositionnement, ce en quoi elle a cruellement été prise en défaut jusqu'à présent. Notre syndicat y est d'autant plus disposé que les ITPE n'ont pas attendu la création du MEEDDM pour investir les champs de l'environnement et du développement durable. Il faut d'ailleurs une fois de plus le rappeler, le corps des ITPE constituait le principal corps d'encadrement technique du ministère de l'écologie et du développement durable avant son intégration dans le MEEDDM.

Le SNITPECT-FO l'affirme donc avec force et constance, et même le revendique puisque l'administration semble vouloir continuer son entreprise de dilution de la technicité : le MEEDDM et l'État ne pourront être en mesure d'orienter les politiques de développement durable, de risque (confer la tempête Xynthia), de transports, de bâtiment, d'urbanisme, etc. sans une maîtrise du contenu scienti-

fique et technique de ces domaines. Or s'il est bien une richesse dont le MEEDDM dispose en abondance, c'est précisément de la compétence scientifique et technique. Plutôt que de la laisser se dilapider à force de préjugés et de contrevérités, plutôt que de courir après de vains recrutements que la RGPP et les réductions budgétaires ne lui permettront pas, l'administration serait bien inspirée de capitaliser sur les compétences dont elle dispose. Car il est incontestable que la plupart des compétences qu'ont développées les ITPE peuvent trouver à s'employer dans les « nouveaux » champs d'activité du MEEDDM. Au demeurant, ce serait économiquement plus pertinent et économe des « ressources », socialement plus juste et humainement plus acceptable : du développement durable appliqué à la gestion des ressources humaines, en somme...

Il n'en demeure pas moins vrai qu'il est aujourd'hui nécessaire de réfléchir à la façon dont sont définis et reconnus les postes à dominante technique. Cela passera inévitablement par une approche plus large et plus proportionnée de la spécialisation, ce qui nous fera d'ailleurs préférer le terme de qualification à celui de spécialisation. A la fois parce qu'elle ne peut et ne doit plus être cantonnée au RST mais qu'elle doit être prise en considération et irriguer l'ensemble des services. En second lieu parce qu'elle doit être reconnue à des degrés plus larges et différenciés. Il conviendrait de ce fait d'introduire une gradation plus fine que l'actuelle qui ne connaît que les spécialistes et experts, mais rien avant d'en arriver là. Le principe de la dominante technique est avant tout d'identifier des postes qui sont fortement caractérisés par leur contenu technique en tant que tel. Cela suppose de pouvoir prendre en considération la compétence de son titulaire indépendamment de la reconnaissance que peuvent déjà en avoir ses pairs, par définition très liée à l'expérience ; autrement dit s'ouvrir aux débutants. La dominante technique pourrait ainsi être structurée autour des notions de junior, senior, expert national, expert international. Une autre gradation, plus

fine mais peut-être moins attractive et moins en correspondance avec ce qui se fait ailleurs, pourrait être : référent local, référent régional, spécialiste, spécialiste confirmé (niveau de publication), expert national, expert international, auditeur. Dans tous les cas, il est urgent d'ouvrir la réflexion sur ce sujet aussi.

Il faut noter que deux notions très en vogue qui auraient pu être intégrées dans les dominantes ne l'ont pas été pour des raisons assez diamétralement opposées. La première concerne la fonction de « qualiticien », qui pourrait aussi être abordée dans une approche plus large de « contrôle, qualité, évaluation ». Cela recoupe des processus et des fonctions dans lesquels un certain nombre d'ITPE pourront d'ores et déjà se retrouver, bien qu'ils soient assez épars, ce qui rend sans doute encore un peu difficile leur appréhension comme une dominante d'activité du corps. Cependant, il ne fait guère de doute que les fonctions correspondantes vont avoir tendance à se développer, et qu'il est dès lors intéressant de structurer une composante du corps plus visible dans ce domaine. En tout état de cause, la réflexion mérite d'être menée, en particulier pour déterminer les éventuelles acquisitions de compétence que cela pourrait supposer.

La seconde notion est celle d'ensembliser. Si elle anime beaucoup de débats internes au MEEDDM, elle n'est pas apparue comme structurante et n'a donc pas été retenue. Cela ne signifie pas qu'elle ne recouvre pas un besoin mais, en terme de structuration d'un corps, elle apparaît inopérante ; d'ailleurs, à trop vouloir la regarder à l'échelle de la GRH ministérielle, elle pourrait finir par s'apparenter à un faux-débat. Si on doit pourtant tenter une n-ième définition, on pourrait retenir que l'ensembliser assure le pilotage de projets complexes sur des thématiques variées en ayant la capacité de faire dialoguer des experts pour faire aboutir le projet vers quelque chose de nouveau, avec une notion d'innovation et de dépassement. A tort ou à raison, cette fonction apparaît à beaucoup comme étant une dimension supplémentaire par rapport à un chef ou un directeur de projet. Cependant, si

précisément elle s'en distingue, c'est qu'elle est censée constituer une fonction rare dont le constat est qu'elle est dévolue, pour un besoin très déterminé, plus en fonction du parcours, de l'expérience et des compétences diverses de l'intéressé que de sa formation ou de son niveau hiérarchique. Pour être quelque peu caricatural, l'ensembliser est donc un mouton à cinq pattes. Pour autant, si cette notion ne nous semble pas structurante, cela ne signifie pas, répétons-le, qu'elle ne recouvre pas la réalité d'un certain nombre de postes. Il faut donc l'affirmer clairement : il n'y a aucune raison que des ITPE à cinq pattes ne puissent pas accéder à ce type de fonction puisqu'il s'en trouve indéniablement pour avoir le parcours, la compétence, les savoir-faire correspondants.

Par contre, il y a une nécessité plus large qui est sous-jacente à ce débat sur la notion d'ensembliser qui est celle de l'intégration ou de la transversalité. Ce sont des notions que le SNITPECT-FO a défendu depuis longtemps, parfois en ayant le sentiment de prêcher dans le désert, en particulier parce qu'elles lui apparaissaient comme une nécessité dans les métiers de l'aménagement. Or elles deviennent d'autant plus indispensables dès lors que l'on doit mettre en œuvre des politiques de développement durable. Car plus que jamais, il est nécessaire de savoir dépasser le cadre de ses compétences propres et de s'ouvrir à l'environnement du projet, d'intégrer ses composantes économiques, sociales et environnementales et des compétences diverses. Il s'agit du fondement même du développement durable. Ce savoir-faire, nombre d'ITPE le possède en l'ayant acquis en travaillant dans le champ de l'aménagement mais aussi, rappelons-le encore et toujours, de l'environnement. Tout au plus peut-on admettre que les nouvelles missions du MEEDDM supposent de s'ouvrir davantage aux sciences du vivant, ce qui n'a rien d'improbable pour des ingénieurs possédant à la base une solide formation scientifique. Il est donc très dommage, pour ne pas dire irresponsable, de galvauder une telle compétence au lieu de chercher à en tirer avantage.

En conclusion, nous exigeons que, dans le cadre de la rédaction de la note d'orientation, soit créé un groupe de travail pour compléter, affiner et arrêter cette typologie de fonctions, en travaillant à la fois sur les dominantes sectorielles et sur les priorités en terme de repositionnement, que sur les dominantes d'activité.

5. Adéquation grade / fonction II : le retour

On ne peut plus nier le phénomène : les fusions en cascade, les resserrements des organigrammes, la progressive disparition d'une administration de production donc de management, la volonté d'aller vers une administration de A, tout concours à l'effacement de l'adéquation grade / fonction. Or, il faut le rappeler, il s'agit d'un des fondements du statut général de la fonction publique qui, en dépit des coups de boutoir et de la politique insidieuse de démembrement menée depuis quelques années, continue à s'appliquer. Le SNITPECT-FO est d'autant plus attaché à ce principe que c'est sur cette base qu'a été construite la gestion particulièrement rigoureuse du corps. Il faut d'ailleurs le rappeler à l'administration quand elle se plaint de la rigidité du système ; la rigueur est pour les agents et non pour elle qui en bénéficie puisqu'il s'agit d'un système très concurrentiel. Mais le système n'est du coup acceptable pour les ITPE que dans la mesure où il offre une vraie égalité de traitement et une véritable opportunité de progression de carrière. Le constat est que ce système est aujourd'hui en danger.

Il faut rappeler les principes : l'agent est propriétaire de son grade qui ne peut lui être retiré que pour des fautes lourdes et ce grade lui garantit l'accès à un niveau de fonction. A contrario, l'agent n'est pas propriétaire de son poste ni de sa mission. Prétendre nier l'accès au niveau de fonction supérieur auquel donne droit la promotion revient donc à battre en brèche les fondements même du statut général.

Pour être pratique, le niveau de fonction se traduit par l'accès à une grille indiciaire (à laquelle est en grande partie corrélé le régime indemnitaire) et par un positionnement dans l'organigramme. C'est ce deuxième point qui est aujourd'hui en cause. Parallèlement, se développe le sentiment de perte de substance des postes qui en réalité cache en partie une perte de repères face à la disparition de missions et de fonctions bien connues et bien calibrées mais surtout une hétérogénéité extrême des contenus et des volumes d'activité, faute d'avoir pu, su ou voulu repenser le système. Alors que les évolutions de missions et de services étaient radicales, l'organisation est restée calquée sur le modèle pyramidal traditionnel et les ajustements de plan de charge ne se sont pas faits, faute de temps indéniablement, faute de concertation aussi, par manque de volonté et de moyens également et clairement par l'absence d'impulsion et de méthode de l'administration. Sans faire de démagogie, force est aussi de constater que le système a également en partie été grippé par la volonté des grands corps de perpétuer leurs rentes de situation.

Au mieux, les évolutions se sont traduites par des organisations étendues en réseau. Mais ce n'est guère plus satisfaisant puisque cela revient à écraser les couches hiérarchiques et à installer des plafonds de verre, en particulier au dessus du premier niveau.

Au final, et sous réserve d'analyse plus approfondie, il semble que la conciliation du principe légal d'adéquation grade / fonction avec la réduction du nombre de services et la volonté d'aller vers une administration de A passe par la mise en place d'organisation en « étoiles » (le pluriel ayant son importance), autrement dit beaucoup plus éclatée et ajustable au gré des besoins. Il est d'autant plus dommageable que de telles organisations n'aient pas pu voir le jour qu'elles auraient eu le mérite de permettre une plus grande réactivité et adaptabilité. Autant dire qu'on est de nouveau face à un de ces paradoxes dans lesquels se complaisent notre administration et nos dirigeants (car on dépasse là le cadre du MEEDDM).

Au-delà, cela pose la question de ce que peuvent être, dans un tel contexte, les caractéristiques et le contenu de postes de 1^{er}, 2^e et 3^e niveaux. Comment les construit-on ? Quel système de définition, de lecture des postes et de leurs caractéristiques pour redonner un sens et une réalité à une structuration entre les trois niveaux de grade ?

Pour ce faire, il faut redonner une grille d'analyse permettant de lire les dossiers dans le cadre de la promotion. Le principe serait de définir le parcours au regard d'une part des types de fonctions exercées, d'autre part de l'acquisition de compétences, rendue d'autant plus tangible qu'elle pourrait être validée (nous y reviendrons dans le chapitre suivant).

Là aussi, en première analyse, les critères pour définir le niveau de fonction pourraient être les suivants :

- place dans l'organigramme
- adaptabilité
- responsabilités
- prise de recul
- autonomie
- fonctionnement en réseau
- compréhension du jeu d'acteurs, positionnement au sein de ce jeu
- niveau d'exposition qu'en première approche on pourrait caractériser par le niveau de délégation pour prise de décision notamment dans le domaine des risques, le niveau des interlocuteurs (Préfets, sous Préfets, DGA, DGS,...)
- compétences techniques nécessaires à la fonction
- compétences managériales nécessaires à la fonction.

Il va sans dire au regard de cette liste qu'il serait totalement inconsideré de prétendre juger du niveau d'un poste au seul regard de sa place dans un organigramme. C'est pourtant bien ce que tend à faire la cotation des postes, en tout cas telle qu'elle ressort des exercices déjà menés à ce stade, avec d'ailleurs toutes les conséquences que cela ne manquera pas d'avoir sur la vacance des postes déjà les plus difficiles à pourvoir !

Le SNITPECT-FO demande à ce que soit bâtie une grille type, sur la base des critères ci-dessus et éventuellement d'autres à discuter. Elle permettrait ensuite d'évaluer le niveau de chaque poste en l'analysant qualitativement par rapport à chacun des critères (sachant qu'il ne s'agit pas que tous les critères soient remplis à l'égal). Cette analyse, construite localement par le chef de service, devrait être jointe à la fiche de poste et ce dès l'ouverture du poste sur les listes de mobilité. Ce document devrait être considéré comme opposable donc également contestable en CAP. Au demeurant, l'administration doit identifier les postes « tremplins », ceux qu'elle considère comme une évolution notable dans la construction de parcours pour accéder au grade supérieur. La fiche de niveau doit alors permettre de vérifier l'adéquation du poste avec cette identification.

Nous exigeons que l'administration mette en place une réflexion sur ce sujet, tant sur les critères que sur l'organisation du dispositif, qu'elle fasse des propositions et mette en place un groupe de travail pour porter, concerter et finaliser le dispositif.

Il convient d'ailleurs de revenir sur l'usage des fiches de poste. Il s'agit d'un outil indispensable mais mal utilisé. Il faut constater que les disparités géographiques et entre services sont fortes, ce qui rend souvent difficile la lecture de leur contenu réel. Sans aller jusqu'à écrire des fiches type, il faut un minimum d'harmonisation qui pourrait se faire au niveau régional, par exemple par une conférence des SG avec l'appui des CIFP. La fiche doit cependant toujours être adaptée en fonction du contexte et des enjeux locaux et du service ; il ne faut

d'ailleurs pas interdire, par une telle harmonisation, la construction de postes atypiques.

Mais il faut surtout obliger les chefs de services à définir le contenu réel des postes et de façon suffisamment détaillée. Aucun poste ne devrait donc pouvoir être publié sans sa fiche de poste et sa fiche de niveau.

Au-delà, il faut aussi exiger que les services fassent du "ré-ingeniering" de leurs structures pour les rendre cohérentes avec le nombre de postes et le niveau des cadres auxquels ils prétendent. Il s'agit de positionner ces derniers au bon niveau tout en redéfinissant éventuellement une répartition des missions plus équilibrée, en enrichissant au besoin les fonctions, en revoyant chaque fois que nécessaire les modalités de travail, de telle sorte que chacun ait un positionnement et un contenu de poste adéquats. Cela suppose d'être plus novateur que ne l'est généralement l'administration pour penser le contenu des postes, l'organigramme et les relations et méthodes de travail. Il est en effet fondamentalement anormal que par commodité, on produise de l'organisation pyramidale à outrance, avec les dérives que cela suppose (A sur A, etc.) alors que l'administration prétend créer une administration de cadre : il faut un minimum de cohérence !

Dans tous les cas, la fiche de poste reste attachée à l'agent et doit pouvoir être adaptée lors de l'entretien professionnel d'un commun accord entre l'ITPE et son évaluateur.

La fiche de niveau du poste permettrait également de mieux orienter l'évaluation, en donnant, pour chaque poste de

façon individualisée, des points de repère qui pourraient être analysés lors de l'entretien professionnel. Au moins cela obligerait-il les évaluateurs à dépasser la litanie des tâches exercées par l'ITPE qui tient trop souvent lieu d'évaluation. L'entretien d'évaluation, en raison du rôle primordial qu'il joue pour la promotion des ITPE doit en effet apporter davantage de garanties. Il est tout d'abord essentiel que l'ensemble des évaluateurs soit formé... Il faut ensuite sortir du contexte restrictif de l'évaluation par le seul supérieur hiérarchique. Le système devrait permettre une double validation du compte-rendu de l'entretien. Le plus évident serait d'imposer une relecture par le deuxième niveau hiérarchique. Il n'est cependant pas certain que cette solution qui existe déjà théoriquement par le biais du visa, soit suffisante. En effet, un tel dispositif ne garantit pas forcément une plus grande impartialité de l'évaluation, le deuxième niveau hiérarchique ayant une assez forte probabilité de ne pas vouloir déjuger ses collaborateurs directs.

Une autre possibilité, certes plus lourde mais qui offrirait bien plus d'avantages, serait de revenir à l'ancien système des IG. Sans qu'ils aient la faculté de réécrire les évaluations, les inspecteurs généraux pourraient jouer un rôle en quelque sorte de premier recours : soit en se saisissant de dossiers qui leur paraîtraient ne pas répondre aux critères de l'évaluation (ce qui aurait vraisemblablement un effet d'amélioration de la qualité des entretiens professionnels), soit en pouvant être saisis par les ITPE en cas de désaccord sur le contenu de leur entretien.



III. Les compétences, cœur du système

1. Des compétences en blocs

La construction de la compétence est au cœur de la gestion du corps des ITPE puisque c'est bien sur la base de la compétence acquise que se fait, par le jeu de la mise en concurrence, la sélection pour la promotion. C'est en général également sur cette base que sont pourvus les postes dans le cadre de la mobilité, par le biais de l'analyse et du classement du chef de service d'accueil. La mise en place d'une GPEEC renouvelée ne peut donc pas ignorer cet aspect crucial de notre gestion.

Par ailleurs, il s'agit là aussi de mettre en capacité le corps des ITPE à répondre au discours de ceux qui visent à stigmatiser l'ITPE généraliste et génie civiliste ou à le comparer à des corps plus spécialisés, soudain parés de toutes les vertus. Si le corps des ITPE souffre chez certains d'un déficit de crédibilité, pour infondée que soit l'analyse, il importe certes de redonner plus de lisibilité au corps par sa structuration en dominantes. Mais cela doit parallèlement s'accompagner d'une meilleure lisibilité également des compétences des ITPE.

Le principe, similaire à celui des masters et de leurs « unités » dont il faut s'inspirer pour mener le travail, serait donc de s'appuyer sur la typologie des fonctions pour définir un certain nombre de blocs de compétences pour chaque dominante. L'identification de ces blocs permettra tout d'abord d'apporter la démonstration que nous possédons des compétences claires, même si elles sont plus variées que chez d'autres. Il faut faire une force de cette variété dès lors qu'elle devient plus lisible donc plus exploitable. Cela rendra plus facile le réflexe de faire appel à des ITPE pour les employeurs et chefs de service.

Ce système doit aussi permettre de montrer que nous sommes évolutifs et que nous nous mettons en capacité d'élargir notre positionnement, d'aller

sur des champs nouveaux, de rappeler l'adaptabilité qui a fait notre force depuis toujours. Le principe des blocs de compétences est donc aussi de pouvoir à la fois offrir et acquérir des degrés de qualification à divers degrés, donc évolutive. Il faut donc aller vers un niveau de qualification ou de certification en continu, avec une construction par briques. Il faut par contre le préciser immédiatement : cette acquisition de compétences doit rester une faculté de l'agent, pas une obligation faite par l'administration.

Pour qu'un tel système puisse fonctionner, il faut définir :

- une méthode d'identification et de développement des blocs de compétences (il ne s'agit pas dans ce rapport d'en faire une liste),
- des modalités d'accès aux blocs de compétences,
- des critères de validation des blocs de compétences (VAE, comités de domaines, etc.).

Pour les dominantes sectorielles, cela passe aussi par la définition des priorités d'action du ministère, dont la stratégie est toujours balbutiante, et des différents employeurs. Encore faut-il également dans le même temps que l'administration définisse ce que sont les compétences dites « critiques », celles dont elle considère qu'elle a un besoin absolu. Si tel est le cas, elle doit être en capacité de les arrêter très rapidement, sinon c'est une carence grave.

Il faut donc mettre l'administration devant ses responsabilités : elle a des besoins, elle prétend à tort que les ITPE ne correspondent pas bien à ses besoins alors qu'elle leur donne les moyens de la formation pour pouvoir répondre à ses attentes. Surtout, il faut sortir des discours pour passer aux actes : là aussi, il appartient à l'administration de mettre en place la réflexion et les groupes de travail nécessaires.

2. Le creuset de l'ENTPE

La question de la meilleure lisibilité du corps et de sa capacité à investir des champs nouveaux passe également par une interrogation de l'image que peuvent avoir les ITPE en sortie d'école et donc sur la façon dont l'ENTPE permet d'identifier les compétences acquises en son sein. La question ainsi posée revient à savoir comment identifier et rendre identifiable le (ou les) socle de compétences, l'identité des ITPE en sortie d'école. Cela doit se faire sans pour autant entrer dans une logique de « filiarisation ». Il faut ici le rappeler : la réforme pédagogique de l'école a été bien menée. Cela constitue donc une base solide sur laquelle il faut davantage capitaliser. Cela ne doit d'ailleurs pas interdire de poursuivre les évolutions dès lors qu'elles sont nécessaires. Le projet stratégique de l'école doit être le vecteur de ce travail d'identification. Là aussi beaucoup a déjà été fait et il faut poursuivre et amplifier la démarche.

Par contre, le déficit d'affichage et de communication de l'école est patent. Nous l'avons déjà indiqué plus haut, mais répétons-le car c'est vital : l'ENTPE doit se doter d'un discours fort, à la hauteur des évolutions qu'elle a su mener et que la question de son appellation soit tranchée sans délai.

L'école doit bien sûr s'organiser pour créer les conditions du succès de la formation initiale sur les nouveaux champs du ministère. Son statut d'établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) la rend d'autant plus comptable de la satisfaction des besoins des employeurs d'ITPE et de la mise en œuvre des changements nécessaires. Pour autant, cela ne doit pas dédouaner la tutelle de ses responsabilités. Rappelons que si le SNITPECT-FO a plaidé et œuvré en première ligne pour l'obtention de ce statut, notre syndicat a toujours signifié parallèlement qu'il souhaitait le maintien d'un rôle affirmé de la tutelle. Cela doit

donc impérativement se traduire par une commande claire de celle-ci en particulier sur cette question du positionnement sur les champs ministériels en évolution.

Il faut cependant garder à l'esprit que plus le nombre de champs à investir est grand, plus cela suppose d'être en capacité de différencier de façon fine la formation pour disposer, en sortie, d'ingénieurs suffisamment formés sur chacun des champs. Or la difficulté de la formation différenciée tient au volume des promotions. Elle n'est pas (encore ?) faisable pour des petits volumes, ce qui supposerait pratiquement du sur-mesure et donc d'importants moyens et ne rendrait pas forcément plus lisible la formation. On voit d'ailleurs bien là les limites du raisonnement des pourfendeurs d'une formation suffisamment généraliste. Cela plaide donc pour conserver des volumes de promotion suffisants, en évitant les à-coups. Ce qui suppose avant tout de conforter le recrutement externe via l'ENTPE. Cela devra être inscrit dans tout statut, que ce soit celui des ITPE enfin révisé ou dans celui du potentiel corps élargi. Cela conforte aussi inévitablement le principe de maintenir un contingent suffisant d'élèves « civils », mais aussi l'exigence de concrétiser enfin l'ouverture aux collectivités territoriales, en formant une petite fraction des ingénieurs territoriaux.

Par ailleurs, si fusion de corps il doit y avoir, le maintien de l'ENTPE, rebaptisée et adaptée en conséquence évidemment, comme creuset de la formation est pour le SNITPECT-FO incontournable (et même casus belli). Une réflexion devrait donc être menée pour en faire le centre de formation d'une partie élargie du futur corps, s'il doit voir le jour.

En tout état de cause, il n'est pas possible de continuer à gérer les promotions de l'ENTPE sans évaluer la correspondance entre les attentes formulées par la tutelle et les affectations qu'elle mène ensuite. Aussi, dans le cadre de son bilan annuel de gestion, nous revendiquons que l'administration fournisse une analyse de l'adéquation entre les postes proposés en sortie d'école avec les demandes formulées par la tutelle trois ans plus tôt.

Enfin, rappelons que la sortie d'école ne doit pas constituer le palliatif aux difficultés de recrutement sur certains postes. Nous revendiquons de la même façon de ne pas mettre des postes très exposés en sortie d'école. L'analyse du niveau de poste par le biais de la grille telle que définie ci-dessus doit permettre de juger de l'exposition et du niveau de responsabilité des postes. Pour les postes exposés (à l'exclusion donc des très exposés), une attention particulière devrait être portée par l'administration au profil des candidats et, surtout, un appui spécifique devrait être apporté pour l'accompagnement de ses cadres. On sait le proposer aux directeurs, il est anormal que l'on ne le fasse pas de la même façon pour des cadres débutants qui jouent en grande partie leur carrière du fait de choix unilatéraux de l'administration.

3. Former et accompagner tout au long de la carrière

Le besoin exprimé de façon lancinante par le MEEDDM de réorientation des parcours devrait avoir pour corollaire une ambition renouvelée en matière de formation des agents. La question qui est en effet posée est de savoir quelle formation continue, continuée et lourde et quels moyens afférents sont nécessaires pour le développement des compétences individuelles et collectives? Or force est de le constater, cette ambition fait totalement défaut. Pire, l'organisation et le dispositif en la matière sont devenus illisibles. Comment se crée la demande? Qui passe les commandes et comment la DRH s'organise-t-elle pour formuler les réponses aux DG, CGEDD, DREAL? Mystère... Quel rôle pour les CIFP-RH? Mystère, encore... Pourtant l'incertitude sur leur sort ne peut plus durer! Quelle articulation, quelle répartition des rôles, entre l'IFORE, les écoles, les CIFP? Mystère toujours!...

Chacun semble abandonné à son propre destin, à sa propre initiative, sans cadre, sans outils, sans volonté d'ensemble. Les DREAL devraient qualifier leurs besoins et

ceux des DDI, ils devraient s'exprimer sur l'ensemble des besoins de leur zone de gouvernance. Mais ils ne savent pas se positionner en maîtrise d'ouvrage de formation, faute d'avoir là aussi formé et « professionnalisé » les agents chargés de cette maîtrise d'ouvrage.

Il est donc urgent que le secrétariat général joue un rôle de pilotage beaucoup plus fort et se dote d'outils, de procédures et de moyens à la hauteur des enjeux de formation du ministère. Un plan national de formation ambitieux, structuré, précis permettant de mettre enfin en adéquation les belles paroles sur le repositionnement et les actes sur la formation est urgent.

Il faut pour cela repenser la formation dans chacun des domaines d'activité comme un système (au sens systémique du terme à savoir un ensemble d'éléments en interaction dynamique organisé en fonction d'un but), en particulier pour donner du sens à la « grenellisation » mais pas seulement : ce principe doit s'appliquer à tous les champs de compétence du ministère et des divers employeurs. Cela signifie qu'il est nécessaire de mettre à profit et en œuvre tous les types de formations au long de la carrière : formation lourde, continuée, continue ; mais au-delà de la formation en elle-même cela suppose de savoir développer tous les systèmes d'accompagnement des agents et de penser différents modes d'assemblage qui permettent à l'individu, en prenant en compte son contexte, d'atteindre le degré de qualification souhaité.

Le premier constat est que si les besoins en repositionnement sont si importants et surtout si l'écart entre les compétences disponibles et les besoins est si grand, on ne peut à l'évidence pas se contenter de mettre en place quelques rustines par le biais de la formation continue. Par ailleurs, palier ces déficiences par du recrutement sur titre, comme certains en ont la tentation, apparaît largement illusoire, sauf pour des besoins très ponctuels. En effet, sauf à créer des phénomènes de fuite des personnes en place (mais n'est-ce pas le pari des tenants du recrutement sur titre, au risque de déstabiliser l'encadrement

du ministère ?), de tels recrutements ne seront de toute façon pas possibles en masse, en raison de la RGPP et des réductions budgétaires. Sans compter que l'administration a déjà largement fait la démonstration de son incapacité à gérer dans la durée les ITPE « sur titre », en ne sachant pas leur offrir la possibilité d'un déroulement de carrière cohérent avec leur spécialité. La seule solution praticable et socialement acceptable est donc au final la mise en place de formations lourdes. C'est en tout cas la revendication que porte fortement le SNITPECT-FO.

Il faut au premier chef développer la quatrième année de spécialisation à l'ENTPE et, surtout, l'étendre aux cadres confirmés, en particulier sur les champs à investir. Nous exigeons ensuite de l'administration qu'elle mette en place les conditions d'accès à ces formations lourdes et qualifiantes dans un cadre administratif acceptable pour les agents. Cela suppose d'identifier ces formations et de savoir orienter les agents intéressés. Mais cela réclame aussi de réfléchir aux droits qu'il faut ouvrir, au-delà de l'existant, pour faciliter l'accès à ces formations. Pour le SNITPECT-FO, cela passe par le maintien de l'ensemble de la rémunération, ce qui n'a rien d'abusif dans la mesure où l'on considère que ces formations sont réalisées dans l'intérêt du service.

Parallèlement, il faut amplifier considérablement l'effort en matière de formation continue, en particulier dans les domaines jugés prioritaires. En particulier, plutôt que de laisser les chefs de service face au casse-tête de devoir chercher l'oiseau rare pour pourvoir leurs postes, le SNITPECT-FO revendique que soient recréées des formations prise de poste adaptées. Par le passé, ces formations ont fait la preuve de leur intérêt et de leur efficacité. Il faut donc renouer avec cette pratique en l'adaptant aux besoins du moment tant en terme de sujets traités que de volume de la formation.

Dans la logique de système, de telles formations (mais plus généralement la formation continue et continuée) devraient être complétées par des dispo-

sitifs d'accompagnement. Il faut ainsi imaginer des dispositifs de couplage de la formation théorique et pratique, par exemple, par le pilotage d'un projet dans son service sur les sujets de sa formation, avec l'appui d'un tuteur de la formation. De façon plus générale, il conviendrait de mener une véritable réflexion sur la mise en place de compagnonnage. Dans le même ordre d'idée, il faut recréer des réseaux métiers que l'on a eu le grand tort de laisser soit disparaître soit s'éteindre, soit que l'on a pas encore su mettre sur pied pour les fonctions nouvelles.

On l'a vu, pour les ITPE en tout cas, l'objectif serait d'identifier et de susciter l'acquisition de blocs de compétences correspondants aux différentes « dominantes » du corps. Il faut pour cela construire des catalogues de formations « intelligents » (et ambitieux) qui permettent non seulement le repositionnement sur les champs à investir, mais également et surtout, un niveau de formation adapté (donc adaptable) et une montée en puissance progressive dans le domaine de compétence choisi. Ces catalogues devront reprendre toutes les briques de compétences, avec différents degrés d'expertise, dans lequel l'agent pourra aller puiser. Ensuite, l'individu construit son parcours de formation en fonction de son poste, de ses compétences préalables, de ses évolutions envisagées. Il devrait pour cela pouvoir disposer de référentiels, d'une personne ressource (le tuteur, bon connaisseur du domaine), voire d'un système expert : sur chacun des domaines, il devrait ainsi pouvoir mesurer l'écart de ses compétences avec son besoin ou son souhait de qualification ; le système doit alors pouvoir lui proposer d'accéder à un niveau de formation en conséquence. De façon générale, il convient d'ailleurs de développer tous les modes d'accès à la formation, dont internet / intranet.

Au milieu de toutes ces évolutions que nous ne pourrions qu'approuver et dont on ne peut encore une fois que réclamer qu'elles fassent l'objet d'un PNF à la hauteur des enjeux, il ne faut toutefois pas perdre de vue un principe auquel le SNITPECT-FO est particulièrement

attaché : l'agent doit garder l'initiative et le choix de la construction de ses compétences.

4. Des systèmes de validation de la compétence

Dans la mesure où l'objectif fixé est de pouvoir donner une plus grande visibilité aux compétences acquises par les ITPE, tant à titre individuel que collectif, il convient d'aller jusqu'au bout de cette logique. Cela revient à donner la possibilité de formaliser l'acquisition des compétences et de pouvoir ainsi la valoriser dans son parcours de carrière. Pour ce faire, tous les systèmes de validation de formation ou d'acquisition de compétences devraient être mis à profit (formation qualifiante, diplômante, VAE, etc.) Sur ce point aussi, nous attendons que la DRH fasse des propositions et ouvre une concertation.

Un des dispositifs qui devrait faire, dans ce cadre, l'objet d'une attention particulière est celui des comités de domaine. Il permettrait en effet de mettre en œuvre une première « strate » de reconnaissance de la compétence qui éviterait d'avoir nécessairement à passer par des démarches lourdes et contraignantes.

Les comités de domaine tels qu'ils existent aujourd'hui devraient cependant, pour cela, faire l'objet d'une profonde refonte. Dans le droit fil du principe de l'élargissement de la reconnaissance de la qualification pour tous les services (et plus seulement le RST), il conviendrait d'en généraliser la portée. Ainsi, ils devraient couvrir un nombre de domaines plus important qu'actuellement : le principe devrait être qu'ils soient en capacité d'estimer le degré de qualification dans chacune des « dominantes » du corps, tant sectorielles que d'activité. Ils devraient d'ailleurs couvrir les principales politiques publiques non seulement du MEEDDM mais aussi des principaux employeurs d'ITPE.

Au-delà, il conviendra également que l'administration s'atèle enfin à revoir sérieusement le mode de fonctionnement de ces comités, dans le cadre d'une

concertation avec les organisations syndicales. L'objectif devrait tout d'abord être de définir des critères et des modes d'analyse commun des différents degrés de qualification. Par ailleurs, il conviendra d'arrêter un « règlement intérieur » qui assurera une plus grande fluidité de leur fonctionnement. Un certain nombre de règles devront ainsi être débattues, en particulier :

- durée et nombre des mandats des membres d'un comité ;
- composition ;
- ouverture à des membres externes au MEEDDM.

Par contre, les principes de bases devront rester inchangés :

- pas d'obligation de passage,
- avis consultatif,
- conseil, orientation de l'agent.

Pour autant, l'administration devrait être engagée par les recommandations émises par les comités de domaines en ayant l'obligation de faire à l'agent des propositions qui vont dans le sens de ces recommandations. Les comités de domaines devraient également jouer un rôle plus central dans la gestion des recrutés sur titre, puisque le principe même de ce mode de recrutement est (ou, plus exactement, doit être...) de fournir à l'administration des spécialistes dont elle ne dispose pas et qu'elle ne peut pas former en interne.

Modalités de gestion - implications pour la charte de gestion

Le nouvel environnement professionnel dans lequel nous exerçons nécessite de faire évoluer nos modalités de gestion. Comme cela a été rappelé à plusieurs reprises dans les précédents points de ce rapport, ces évolutions ne peuvent s'envisager sans qu'il y ait, au préalable ou au pire en parallèle, le lancement d'une réflexion relative à la note d'orientation à travers laquelle les ITPE pourront se projeter, construire leurs parcours, développer leurs compétences individuelles et collectives sur tous les champs d'action et pour l'ensemble de nos employeurs.

Si l'administration daigne ouvrir le dossier de la note d'orientation dans des délais rapides, si elle daigne réfléchir à la mise en œuvre d'un système rénové de la GPECC en co-construction (ce qui n'est pas de la co-gestion, s'il faut encore le rappeler), et donc concerté, il en découlera des modalités de gestion rénovées et adaptées.

Un recrutement à conforter

La base du recrutement des ITPE est et doit rester le concours externe. Il s'agit pour le SNITPECT-FO d'un principe absolument intangible car l'ENTPE est le creuset de l'identité de notre groupe et la garantie de l'identité de notre titre d'ingénieur. Aussi nous revendiquons le maintien d'un flux de recrutement externe ambitieux.

Cela ne remet nullement en cause le recours aux autres formes de recrutement, dès lors qu'ils n'aboutissent pas à modifier l'équilibre du corps. Même s'il faut en revoir la forme et les modalités de formation, le SNITPECT-FO est depuis toujours favorable au recrutement interne qui constitue une mesure de promotion sociale dont le principal intérêt est bien de permettre aux techniciens et contrôleurs d'accéder à un corps d'encadrement et à des personnes dont les compétences ne font aucun doute d'accéder à des fonctions qui leur correspondent naturellement. Par contre, il est totalement absurde et irresponsable de prétendre injecter massivement dans le corps des ITPE des agents de catégorie B, au détriment d'ailleurs des critères de sélection. Il faut réfléchir au précédent du cadre d'emploi des IT pour bien se rendre compte des effets pervers d'une telle politique. La dégradation du niveau et les obstacles à une saine gestion ont été tels que cela conduit à une volonté de scinder le cadre d'emploi en deux pour limiter l'accès et donc les effets sur les postes de deuxième et troisième niveaux !

Ajouter à la volonté affichée parallèlement de recruter en quantité sur titre, plus que jamais, ces tentations ne peuvent que plaider pour le maintien de fourchettes de recrutement par modes

dans le statut. Il faut par contre une analyse des pourcentages dans le cadre de la négociation statutaire et de la fusion sur la base d'un bilan étayé, à fournir par l'administration, de ces 5 dernières années et des perspectives de recrutement tous modes confondus.

Nous demandons que, dans le cadre de la rédaction de la note d'orientation, l'administration ouvre une concertation sur les conditions de recrutement. Les questions qui devront être traitées par l'administration sont les suivantes :

- Comment l'administration doit-elle suivre les flux ? Comment doit-elle quantifier les besoins en ayant une démarche prospective ?
- Quels sont les besoins nécessaires par employeurs ?
- Quel est le bon niveau de dimension du corps et quelles méthodes pour le déterminer ?
- Quelle proportion d'élèves ITPE pour la FPT, le parapublic ou le privé ? quel dimensionnement des promotions ? quelle méthode de dimensionnement pour quels objectifs ?
- Quels outils faut-il créer pour une gestion vraiment prévisionnelle ?
- Quels besoins dans les différentes dominantes ? Comment évaluer ces besoins ?
- Quel pyramidage du corps, pour quels objectifs ? Quel niveau de promotion interne (B en A), quels flux ?

Vers une mobilité choisie et (re)construite

La charte de gestion du corps des ITPE consolidée du mois de mai 2008 vise (1) à développer la dynamique du corps mobilisé pour accompagner la forte évolution des services publics, (2) à faciliter l'adaptation des compétences aux nouveaux enjeux du ministère, (3) à donner de la visibilité dans la construction des parcours professionnels.

Elle précise que la mobilité des ingénieurs des travaux publics de l'État est indispensable pour développer et valoriser leur potentiel, développer leur faculté d'adaptation au changement et

leur permettre d'exercer des responsabilités de difficulté croissante. Géographique et/ou fonctionnelle, elle est à adapter dans le cadre d'une gestion personnalisée selon les postes et les cursus professionnels.

Bien que l'environnement professionnel dans lequel nous exerçons ait sensiblement évolué durant les deux dernières années, la mobilité demeure un élément indispensable du développement de la compétence et de la construction des parcours. Quelle soit géographique ou fonctionnelle la mobilité doit s'inscrire dans une logique de changement significatif d'environnement professionnel ou de fonctions.

La mobilité doit être pilotée au niveau national. Le SNITPECT-FO ne saurait concevoir une gestion déconcentrée dont la mobilité fait partie. Les dérives constatées notamment au niveau départemental sont inadmissibles. Il faut impérativement que l'administration centrale garantisse la pleine et entière transparence de la publication des postes. A force d'arrangements et de bricolages internes, les services créent les conditions de la sclérose. L'administration doit préserver les bons niveaux de flux et recréer une dynamique de mobilité dans les services.

Les fiches de poste doivent être l'outil premier de la mobilité. Nous avons largement exprimé notre position quant à l'absence trop fréquente de fiches de poste. Comment peut-on construire son parcours et demain identifier et développer des blocs de compétences si ces derniers ne sont pas clairement affichés dans une fiche de poste ? Comment les chargés de mission pourront-ils orienter les ITPE qui en font la demande si les postes ne sont pas clairement définis, les missions identifiées, le positionnement et le niveau d'exposition affichés.

La charte de gestion de mai 2008 a introduit la notion de mobilité fonctionnelle à laquelle le SNITPECT-FO et les élus à la CAP sont attachés. Elle doit permettre aux ITPE de construire leurs parcours, de valider des acquis sans pour autant les pousser vers une mobilité géographique génératrice de contraintes

personnelles et matérielles fortes et parfois réhivitoires. Elle doit permettre de concilier les contraintes personnelles et la construction du parcours en lien avec les chargés de mission. Le système rénové tel que nous le présentons place la mobilité fonctionnelle au cœur du dispositif de gestion. Les parcours se construisent par l'acquisition de blocs de compétences dans des environnements professionnels variés au sein du ministère, à l'interministériel, en collectivités, dans le secteur parapublic et enfin dans le secteur privé sans contrainte liée à une mobilité géographique.

Dans le cadre des réflexions sur la note d'orientation du corps et des évolutions de la charte de gestion, l'administration devra préciser et encadrer la mobilité fonctionnelle et définir les conditions d'un changement significatif d'environnement professionnel au regard des réorganisations qu'ont subies les services.

La mobilité dans le cadre d'une promotion au deuxième niveau de grade doit permettre aux ITPE promus de changer de posture.

Or, depuis plusieurs cycles de mobilité, les élus à la CAP constatent que l'adéquation grade/fonction est de moins en moins la règle. Des A+ se positionnent sur des postes de catégorie A, des A se positionnent sur des postes de A+ et les services se retrouvent donc dans un mode de fonctionnement avec un encadrement A/A+.

Il faut à présent que l'administration remette de l'ordre dans les nouveaux services sans systématiquement recréer les structures pyramidales mais en identifiant dans les services les postes dont les contenus sont ceux d'un premier niveau, ceux du second et enfin ceux du troisième niveau de fonction. A partir de ce diagnostic, les parcours pourront se reconstruire, la mobilité dûment choisie et le changement de posture à l'issue d'une promotion vérifiée.

Conseil de carrière : un besoin prégnant par les temps qui courent

Nous sommes loin de la gestion personnalisée telle qu'elle est formulée dans la charte de gestion. Du temps du feu ministère de l'Équipement, les besoins et les attentes des ITPE en conseil et en orientation de carrières étaient moindres. Il faut dire que les repères étaient bien en place. Nous avons tous en mémoire et pour ne citer que celui-ci, le parcours classique ETN, Subdi, CGM.

Aujourd'hui, nombreux sont celles et ceux qui s'interrogent sur un deuxième ou un troisième poste pour concrétiser une promotion, sur les réorientations possibles d'une carrière suite à l'abandon de pans entiers de nos missions, sur les modalités de mises en œuvre de programme de formation pour investir les nombreux champs nouveaux sur lesquels, les ITPE sont attendus (ou tout du moins l'administration nous fait penser ou croire qu'elle compte sur nous).

Lorsque la nature démontre qu'elle n'apprécie guère le vide, l'administration s'en accommode. Qui peut aujourd'hui identifier au niveau régional, l'organe qui peut répondre à toutes les demandes précitées ? Quelle est aujourd'hui la communication faite par le MEEDDM sur un sujet aussi crucial que la réorientation professionnelle, la formation, le conseil en orientation de carrière ? Les innombrables appels et courriels adressés chaque jour aux élus à la CAP mettent clairement en exergue les carences du ministère dans ce domaine. Et pourtant les besoins sont prégnants.

Face à l'absence d'offre structurée au niveau du MEEDDM, les ITPE se tournent vers leurs chargés de mission qui répondent au mieux aux sollicitations mais qui ne peuvent malheureusement consacrer le temps nécessaire à chaque cas particulier. A son niveau, l'AITPE offre un service de qualité dans ce domaine. Les bilans de compétences sont réalisés par des consultants externes, impartiaux et objectifs et le contenu de l'entretien reste la propriété de l'ITPE.

Compte tenu des attentes formulées, il est aujourd'hui urgent de créer les conditions d'une écoute attentive des cadres du MEEDDM afin qu'ils puissent dresser un bilan de compétences complet et personnalisé dont les ITPE sont les seuls et uniques propriétaires. A partir de ce bilan, il devrait en découler un plan d'orientation (ou de réorientation) accompagné d'un plan de formation ambitieux. En l'absence de Plan National de Formation (PNF), le dernier datant de 2005, l'administration doit donner les moyens de formation à ses agents et ses cadres pour qu'ils puissent porter les politiques de l'État et investir les champs et les métiers nouveaux du MEEDDM.

Où faut-il créer les structures de conseil de carrières ? Le niveau régional peut sembler de prime abord le niveau le plus pertinent. Il faut toutefois prendre garde au rôle et à la montée en puissance rapide du niveau régional qui peut à terme se substituer au niveau national ce que le SNITPECT-FO condamne. Il faut par ailleurs garantir l'impartialité, la neutralité et l'objectivité des intervenants ce qui n'est pas une sinécure. Les expériences passées en témoignent.

L'administration doit donc créer les conditions d'un conseil de carrière professionnel, performant, neutre, impartial et objectif accompagné d'un volet formation ambitieux. Le SNITPECT-FO demande l'ouverture immédiate d'un groupe de travail sur ces sujets.

Petit manuel de la construction de son parcours sur fondations mouvantes

Ce rapport lance les bases de ce que pourrait être demain, la construction d'un parcours d'ingénieur de l'aménagement et du développement durables.

En attendant que l'administration manifeste son intérêt à porter une GPEECC ambitieuse pour le MEEDDM, il appartient à chaque ITPE de construire son parcours en identifiant les blocs qu'il a développés, consolidés ou sur lesquels une dominante, une spécialité ou une expertise est reconnue, identifiée.

Il appartient à chaque ITPE de veiller à ce que cette reconnaissance soit a minima figée et valorisée dans les entretiens professionnels. Combien de fois les élus à la CAP ont-ils été amenés à défendre un collègue ITPE qui n'avait pas pris la mesure de l'importance du compte rendu de l'entretien professionnel.

Naturellement, ces derniers peuvent être complétés par les avis des comités de domaine, les publications pour les spécialistes, experts et chercheurs, les formations qualifiantes suivies et validées lorsqu'elles existent mais le compte rendu de l'entretien professionnel est aujourd'hui et pour plusieurs années encore, l'outil d'analyse du parcours, du développement des compétences et du potentiel dans le cadre d'une promotion mais aussi dans celui d'une mobilité.

Sur ce dernier point, les interrogations des ITPE sont nombreuses et légitimes. Quelles orientations choisir dans le cadre d'une mobilité ? Quels domaines faut-il investir ? Que va-t-il advenir de tel ou tel service ? Ainsi pleuvent les questions que posent les ITPE aux élus à la CAP, aux permanents syndicaux du SNITPECT-FO. Nous relayons systématiquement ces interrogations à notre administration mais les réponses sont rares et furtives.

Dans cette période de forte agitation, il nous faut individuellement et collectivement naviguer à vue tout en gardant le cap, en espérant que la boulimie de réformes va enfin prendre fin.

L'essaimage et son bilan ?

Quel est le bilan de l'essaimage pour l'administration ? Il est aujourd'hui bien difficile de trouver une réponse à cette question. En effet, pour y répondre, il faudrait que l'administration produise et communique les bilans de gestion des trois dernières années.

De prime abord, la tendance est plutôt à dire que le bilan pour l'administration est positif si on considère qu'il faut réduire la voilure et les effectifs.

Au-delà de l'arithmétique comptable qui nous échappe à ce jour, se pose la question de l'essaimage dans le cadre de la GPEECC. Comment l'administration peut-elle ou veut-elle valoriser l'essaimage ? Comment peut-elle ou veut-elle en tirer un bénéfice ? Quelles sont les structures à privilégier et comment inciter à l'essaimage avec une garantie de retour ? Comment construire du gagnant-gagnant ?

Toutes ces questions sont aujourd'hui en suspens.

Le SNITPECT-FO considère que l'essaimage dès lors que la durée sur le poste est significative participe au développement de la compétence individuelle des ITPE et que le retour ne peut être que bénéfique pour le développement de la compétence collective. En l'absence de retour, l'essaimé(e) participe au rayonnement du corps et à son déploiement dans toutes les sphères publiques, parapubliques, privées ou à l'international ce qui garantit la diversité de nos positionnements, de nos fonctions et de nos métiers.

Qu'il soit un aller simple ou un aller-retour, l'essaimé(e) doit néanmoins demeurer une préoccupation de l'administration qui doit s'interroger sur les motivations de ces cadres à ne plus vouloir exercer pour une durée plus ou moins longue sur des fonctions en PNA. Mais, l'administration a-t-elle une seule fois demandée à ses cadres ce qui les motive à rester ou à essaimer ?



Conclusions :

Ce rapport lance les bases d'une réflexion que l'administration doit impérativement engager dans les plus brefs délais. Certes, le chantier de la GPEECC est considérable mais le temps de la reconstruction est arrivé.

Pour réussir la GPEECC 2013, l'administration doit sans délai ouvrir la réflexion sur le note d'orientation du corps des ITPE, comme nous l'avait annoncé la Directrice de Ressources Humaines, le 25 février 2010. Nous rappelons également que le SNITPECT-FO est particulièrement attaché à ce que ce dossier soit porté personnellement par la Directrice des Ressources Humaines

Pour réussir la GPEECC 2013, l'administration doit se doter des moyens humains et matériels nécessaires. Cela doit se traduire par :

- *l'ouverture d'un poste supplémentaire de chargé de mission positionné, entre autres, sur le chantier de la note d'orientation,*
- *l'ouverture d'une concertation sur les conditions de recrutement, la base du recrutement des ITPE étant et devant rester le concours externe,*
- *la constitution d'un groupe de travail pour compléter, affiner et arrêter la typologie de fonctions, en travaillant d'une part sur les dominantes sectorielles et sur les priorités en terme de repositionnement, et d'autre part sur les dominantes d'activité,*
- *la mise en place d'un groupe de travail pour porter, concerter et finaliser le dispositif de la fiche de niveau,*
- *l'ouverture d'une concertation sur la définition des blocs de compétences et les systèmes de validation de formation ou d'acquisition de compétences.*

Ce travail de fond sur la GPEECC doit être piloté par la DRH et mené en concertation.

Il conviendra alors de définir les grandes orientations de la GPEECC 2013 à travers la définition des parcours, des composantes, des critères de validation ou d'évolution, de la promotion...

En confortant le recrutement externe via l'ENTPE, une réflexion devrait être menée pour en faire le centre de formation d'une partie élargie du futur corps fusionné.

Le SNITPECT-FO sera extrêmement attentif et veillera à ce que :

- *le système rénové de construction de parcours soit cohérent et intelligible, qu'il continue à offrir à chaque ITPE la possibilité d'avoir un déroulement de carrière choisi, riche et diversifié et que toute idée de « filiarisation » du corps soit combattue,*
- *une typologie de fonctions soit clairement définie pour les ITPE, quelque soit le niveau auquel ils exercent ce qui se traduira par une définition des « dominantes » : dominantes sectorielles d'une part, dominantes d'activité d'autre part,*
- *les champs prioritaires sur lesquels doivent se positionner les ITPE et, éventuellement ceux sur lesquels ils doivent se former soient identifiés et que les moyens en formation soient déployés avec volontarisme,*
- *une grille type, sur la base de critères de niveau des postes, à définir en concertation, permettant de définir le niveau de fonction, soit élaborée de sorte qu'elle puisse être jointe à la fiche de poste et rendue opposable donc contestable en CAP,*

- *une approche plus large et plus proportionnée de la qualification soit élaborée et mise en oeuvre, une profonde refonte des comités de domaine soit immédiatement engagée pour qu'ils couvrent au moins chacune des dominantes et qu'ils revoient sérieusement leur mode de fonctionnement ; l'administration devrait être engagée par les recommandations émises par ces comités de domaine renouvelés,*
- *les fonctions « projet » à l'égal de celles plus classiques de chef d'unité, de service, de direction soient reconnues et que cette reconnaissance se traduise par la formation des dirigeants du ministère à la gestion en mode projet et la définition du cadre général d'exercice de ce type de fonctions,*
- *les services aient une commande claire du SG du MEEDDM et du SGG pour les DDI, visant à mener un véritable effort de ré-ingéniering, à repenser l'organigramme, les relations et méthodes de travail et enfin à définir le contenu réel des postes,*
- *le compte rendu de l'entretien professionnel fasse l'objet d'une double validation en revenant au système des IG.*

La GPEECC 2013 ne peut s'envisager sans un Plan National de Formation ambitieux, performant, structuré et précis. Le dernier datant de 2005, il est urgent de remettre l'ouvrage sur le métier et que le secrétariat général joue un rôle de pilotage beaucoup plus fort et se dote d'outils, de procédures et de moyens à la hauteur des enjeux de formation du ministère.

Les dispositions nécessaires devront être prises pour que :

- *l'ENTPE se dote d'une communication et d'un discours forts et que soit tranchée sans délai la question hautement symbolique de son appellation,*
- *la formation soit repensée comme un système dans chacun des domaines d'activité,*
- *la quatrième année de spécialisation à l'ENTPE soit développée et, surtout, étendue aux cadres confirmés,*
- *l'effort en matière de formation continue soit augmenté de manière substantielle,*
- *les formations prise de poste et les réseaux métiers soient recréés,*
- *des dispositifs de compagnonnage et d'accompagnement soient mis en place,*
- *des catalogues de formations « intelligents » qui permettent de consolider les blocs de compétences correspondants aux différentes « dominantes » du corps soient construits,*
- *des garanties soient apportées aux agents qui doivent se former, en particulier du maintien de l'ensemble de la rémunération, et que l'agent garde l'initiative et le choix de la construction de ses compétences.*

