

# Ingénierie publique et action territoriale de l'Etat

Rapporteurs :  
Dominique JAUMARD  
Philippe SUIRE

Membres du groupe de travail :  
Philippe ASPAR  
Nicole GAVAGE  
Christophe NUSSBAUM  
Katayoune PANAH  
Philippe SKOWRON  
Richard STRAINCHAMPS  
Hervé WATTEAU

## PLAN

### 1 Les évolutions du cadre juridique d'exercice

- 1.1 Le nouveau code des marchés publics et la loi MURCEF : l'entrée dans la concurrence
- 1.2 L'ATGC renouvelée ou l'ATSAT

### 2 Pour une véritable stratégie globale de l'ingénierie publique de l'Etat

- 2.1 Les insuffisances de la réforme en cours
- 2.2 La mise en œuvre d'une approche globale
- 2.3 Un large champ d'exercice hors de la concurrence formelle
  - 2.3.1 Les missions d'ingénierie de l'Etat pour son propre compte
  - 2.3.2 Les missions d'ingénierie relevant du partenariat
  - 2.3.3 Les missions d'ingénierie de solidarité nationale
- 2.4 L'entrée dans la concurrence formelle : la quadrature du cercle !
- 2.5 La nécessité de relancer la réforme

### 3 L'organisation territoriale du METL

- 3.1 Les conséquences de ces évolutions
- 3.2 Une volonté politique d'évoluer est nécessaire
  - 3.2.1 Sur l'organisation territoriale et la gestion des personnels
  - 3.2.2 Sur le niveau régional
- 3.3 L'organisation départementale et infra départementale à travers les missions d'ingénierie publique

### 4 La place de l'ITPE dans l'aménagement du territoire

### 5 Conclusion

*L'ingénierie publique tient une place prépondérante au sein du ministère de l'équipement, des transports et du logement (METL). Elle s'exprime de façon large dans chacun de ses champs d'activité : infrastructures, équipements mais aussi problématiques de l'urbain, transports et déplacements, planification et aménagement de l'espace. Elle caractérise la concrétisation de l'essence fondamentale de notre ministère qui est celle d'un ministère de projets, assurant la réalisation de l'aménagement du territoire dans une logique de développement durable. Elle ne saurait donc être réduite à la seule ingénierie des infrastructures.*

*Les différentes actions menées par le SNITPECT-FO pour préserver son devenir traduisent l'attachement des ITPE à cette mission essentielle de service public.*

*Ainsi, alors que certaines prestations sont cette année entrées dans le champ de la concurrence formelle, le SNITPECT-FO œuvre avec conviction pour que l'ensemble de cette activité soit au maximum sauvegardé et enrichi.*

*La question essentielle que notre ministère devrait poser avec force reste en effet celle-ci : quelle doit être l'ingénierie du service public de l'Etat pour mettre en œuvre les politiques publiques ?*

*Cette problématique interpelle bien entendu celle de l'organisation de nos services pour assumer cette mission de service public et renvoie à la question du rôle que doivent avoir les ITPE pour répondre aux enjeux majeurs d'aménagement du territoire qui se posent à notre société.*

*Le présent rapport abordera dans un premier temps l'évolution du cadre juridique d'exercice des missions d'ingénierie pour le compte de tiers puis exposera notre conception de ce que doit être un questionnement stratégique pertinent des services concernant l'activité ingénierie publique dans toutes ses composantes.*

*Il traitera ensuite des liens entre cette activité et les structures territoriales du METL et s'intéressera enfin à la place des ITPE dans les différents lieux de projets.*

# 1 Les évolutions du cadre juridique d'exercice

## 1.1 Le nouveau code des marchés publics et la loi MURCEF : l'entrée dans la concurrence

Engagée depuis le premier trimestre 2000, la réforme du cadre juridique d'exercice des missions d'ingénierie publique pour le compte de tiers a connu en 2001 des étapes décisives.

La première a été la parution le 8 mars du décret portant réforme du Code des Marchés Publics (CMP). Le CMP, qui a été totalement réécrit pour l'occasion instaure dans son article 1, le principe de l'application de ce code pour, notamment, les contrats conclus à titre onéreux par les personnes publiques entre elles.

**• Ainsi, depuis le 10 septembre 2001, date d'entrée en vigueur du CMP, les missions d'ingénierie publique pour le compte de tiers sont entrées dans la concurrence formelle par voie réglementaire.**

Paradoxalement - mais cela témoigne de la précipitation avec laquelle ont été conduites les réflexions sur le sujet - ces missions reposent toujours sur un socle juridique inadapté à cette entrée dans la concurrence.

En effet, le dispositif législatif qui leur est pour l'instant toujours applicable est celui de la loi de décentralisation du 7 janvier 1983 et de la loi sur l'administration territoriale de la république du 6 février 1992 dont respectivement les articles 12 et 7 prévoient que les concours techniques des services de l'Etat au bénéfice des collectivités seront mis en œuvre sous la forme simple d'une convention.

Ainsi, pour que la hiérarchie des textes juridiques soit respectée, il convenait de modifier les articles visés des deux lois ci-dessus pour y mentionner l'application du Code des Marchés Publics aux contrats en question. Tel était l'objet de la désormais fameuse loi MURCEF (Mesures Urgentes de Réforme à Caractère Economique et Financier). Cette loi consacre son premier article à l'ingénierie publique en modifiant les lois de 1983 et 1992 déjà citées pour, d'une part, soumettre les concours techniques des services

déconcentrés de l'Etat aux conditions prévues par le CMP et, d'autre part, instaurer un régime dérogatoire à ce code pour les missions d'assistance technique au profit des communes et de leurs groupements qui ne disposent pas des moyens humains et financiers nécessaires à l'exercice de leurs compétences dans les domaines de la voirie, de l'aménagement et de l'habitat.

Le gouvernement espérait que son projet de loi initial serait rapidement adopté en vue d'une entrée en vigueur avant l'application du CMP : le cavalier législatif aurait alors été opérant.

C'était sans compter sur le parlement qui a entendu débattre de façon exhaustive du texte. Pour ce qui concerne l'ingénierie publique pour le compte des collectivités, le parlement s'est fait un large écho des analyses que défendait le SNITPECT-FO et le sénat a adopté certains des amendements que nous suggérons.

Le débat parlementaire autour du projet de loi MURCEF a ainsi pu être très riche et a conduit le gouvernement à expliciter ses positions sur divers points.

A l'heure où ces lignes sont imprimées, la loi MURCEF n'est toujours pas applicable, la promulgation étant attendue pour fin novembre 2001. **C'est donc dans un contexte d'incertitude juridique entre le 10 septembre 2001 et cette date, que les services ont été amenés à prêter leur concours technique dans le cadre de la concurrence formelle.**

Adoptant une position dictée par une analyse on ne peut plus pragmatique, notre syndicat a été amené, on le sait, à s'opposer depuis deux ans à cette entrée dans la concurrence.

On nous présentait cette évolution comme étant imposée à la France par le droit européen. L'analyse juridique que nous avons confiée à un expert indépendant du plus haut niveau en la matière a démontré, sur la base de la jurisprudence européenne la plus récente, qu'il n'en était rien et qu'au contraire la décision d'amener l'Etat à se comporter comme une entreprise ouvrirait largement la porte aux recours sur la base de ce droit de la concurrence que précisément on souhaitait nous amener à respecter.

A présent, les ingénieurs des TPE prennent acte du nouveau dispositif juridique instauré par le parlement parce qu'il émane d'un choix politique.

**• Cependant, notre action pour limiter les impacts négatifs de ce choix a porté des fruits importants.**

En particulier, nos positions ont pesé de façon décisive pour que les prestations relevant de l'Assistance Technique de Solidarité pour l'Aménagement du Territoire (ATSAT ou nouvelle ATGC) soient élevées par la loi au rang de service d'intérêt économique général dont l'accomplissement est impossible dans le cadre de la concurrence.

## 1.2 L'ATGC renouvelée ou l'ATSAT

Le débat parlementaire autour du projet de loi MURCEF - débat dans lequel, comme l'a finalement reconnu l'administration, nous avons joué un rôle fort - a clairement mis en évidence l'interprétation assez large qu'avait le législateur de l'assistance technique de solidarité pour l'aménagement du territoire ou ATSAT.

Ces discussions ont permis de nourrir la préparation du décret définissant les contours de cette ATSAT dont la parution est attendue au premier semestre 2002.

Face à la position minimaliste affichée par l'administration, nous avons agi, lors de la phase de concertation, pour enrichir les différentes versions du texte notamment en matière de critères d'éligibilité, de contenu des missions et de domaines d'application.

**La version actuelle du texte, même si elle comporte toujours des lacunes importantes à nos yeux, notamment concernant la prise en compte de l'environnement, présente quelques avancées intéressantes : seuil d'éligibilité pour les communes passé de 500 habitants dans les versions primitives à 3500 (et plus en fonction du potentiel fiscal), prise en compte de la problématique de l'aménagement, intégration de la maîtrise d'œuvre pour les petites opérations d'aménagement et de modernisation de la voirie, etc.**

En outre, ce projet de décret procède à un toilettage des missions de l'ex ATGC dont la mise en œuvre n'allait pas sans soulever de graves difficultés pratiques

faisant courir des risques pour la responsabilité personnelle des agents (ex : encadrement des ouvriers communaux). Il reprend sur ces points les recommandations du groupe de travail "ATGC" qui a fonctionné dans le cadre du plan de modernisation de l'ingénierie publique pour tiers, groupe dont les relations avec l'administration ont été très tendues, cette dernière tentant de phagocyter les débats.

Sur la forme, il convient de remarquer qu'une situation de fragilité juridique s'est instaurée depuis le 10 septembre 2001, date d'entrée en vigueur du nouveau code des marchés publics, et jusqu'à la parution du décret ATSAT.

En effet, pendant cette période, le contour précis des missions relevant de l'ATSAT et donc extraites de la concurrence n'étant pas officialisé, les maîtres d'ouvrage pourront être amenés à commander dans le cadre de la concurrence des missions qui, à la parution du décret ATSAT, en seront exclues : pourra-t-on alors revenir en arrière ?

Une fois de plus, les services et les maîtres d'ouvrage auront été victimes de la précipitation caractérisant la mise en œuvre de cette réforme juridique au détriment de la qualité des réflexions et des besoins des collectivités, même si in fine le projet de décret ATSAT comporte des éléments positifs.

## 2 Pour une véritable stratégie globale de l'ingénierie publique de l'Etat

Après les différents rappels d'actualité ci-dessus, il convient d'engager notre réflexion sur le fond en examinant la réforme en cours et les nouvelles orientations à lui donner.

### 2.1 Les insuffisances de la réforme en cours

La réforme de l'ingénierie publique pour compte de tiers souhaitait, au moins au niveau de l'affichage, donner un souffle nouveau à cette activité. Les réactions de réserve, voire de dépit, qu'elle suscite dans les services témoignent que cet objectif est loin d'être atteint. Force est de constater que, en se concentrant presque exclusivement sur les outils - sans se préoccuper si ceux-ci restent compatibles avec les objectifs affichés dans le plan de modernisation de Juillet 1999- cette réforme manque cruellement de sens.

**Tout se déroule même comme si l'entrée dans la concurrence était une fin en soi qui dispenserait d'analyse prospective.** On peut alors se demander si cette fin apparente ne masque pas l'objectif plus sournois de la disparition de cette activité pour l'Etat...

En réalité, en abordant le seul angle de l'ingénierie pour le compte de tiers, la réforme se prive d'une vision globale sur l'ensemble de l'activité ingénierie dans son rôle au service des politiques publiques. Cette vision est pourtant indispensable pour un positionnement pertinent en la matière du Ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement au niveau national, et de ses services au niveau local.

Comme nous l'évoquions en introduction, le METL est en effet un ministère de projets. Il a historiquement toujours été associé étroitement à l'élaboration et la mise en œuvre des politiques majeures d'aménagement de notre pays. Reconstruction, construction, équipement, planification..., pour ne parler que de l'après-guerre, l'essence même du METL a toujours été la réalisation de l'aménagement du territoire.

La traduction pratique de cette mission fondamentale est la présence au sein de notre ministère d'une ingénierie au

service de ses multiples activités : ingénierie pour compte propre la plupart du temps, mais également pour tiers, s'exerçant en matière d'infrastructures (routières, portuaires, aéroportuaires, fluviales, assainissement...) de constructions publiques, d'aménagement de l'espace et planification, d'urbanisme, d'habitat ou de déplacements, d'environnement...

Or, ce n'est que parce qu'il avait un fort potentiel d'ingénierie pour compte propre, tant sur le plan qualitatif que quantitatif, que notre ministère a pu développer une activité d'ingénierie pour assister les décideurs publics. Sans cela, l'ingénierie pour compte de tiers n'aurait pas été confiée au METL mais au ministère de l'intérieur qui traditionnellement traite des relations avec les collectivités locales. La mise en œuvre du plan de modernisation de l'ingénierie publique aurait donc logiquement dû commencer par l'ingénierie intégrée laquelle rejaillit sur toutes les autres formes d'ingénierie exercées dans notre ministère.

En n'examinant que la seule ingénierie pour le compte de tiers - qui plus est en se focalisant sur l'entrée dans la concurrence - **la réforme engagée trace sur le fond des limites manichéennes entre les différentes activités de nos services, ignorant en cela l'imbrication de ces activités dans la réalité locale**, et conduit sur la forme à des raccourcis particulièrement préjudiciables : l'ingénierie publique perd la richesse de toutes ses composantes pour devenir uniquement l'ingénierie pour tiers, voire la seule ingénierie des infrastructures. Ce raisonnement étroit ouvre la porte à différents discours spéculieux malheureusement trop répandus : opposition bétonneurs - aménageurs, opposition subdivisions territoriales - unités fonctionnelles, diversité culturelle insuffisante du corps des TPE ...

Les ingénieurs des TPE, parce qu'ils occupent avec succès des postes dans tous les domaines d'exercice de cette ingénierie et jusqu'aux plus hauts niveaux de responsabilité, parce que cette activité touche à l'essence de leur métier, sont conscients de l'imbrication des différentes facettes de l'ingénierie publique de l'Etat

Ils ne peuvent que dénoncer les insuffisances de l'approche actuelle, illustrées par les difficultés de sa mise en œuvre,

et appeler le ministère à mener une réflexion d'ensemble : **réussir la modernisation impose une stratégie globale et cohérente pour l'activité d'ingénierie de l'Etat.**

## **2.2 La mise en œuvre d'une approche globale**

L'ingénierie publique est une composante essentielle du service public de l'équipement pour l'aménagement et le développement durable des territoires. La stratégie du METL en la matière ne doit donc pas avoir comme clé d'entrée dominante le positionnement concurrentiel de l'ingénierie pour le compte de tiers.

A l'heure où le fonctionnement de notre société s'est extraordinairement complexifié, où la territorialisation des politiques publiques nécessite des analyses partagées, où l'imbrication de nos activités est patente, seul un questionnement stratégique global portant sur toutes les facettes de l'ingénierie publique sur un territoire donné permet un positionnement pertinent des services.

C'est ainsi que la récente directive nationale d'orientation, si elle met l'accent - ce dont nous nous félicitons - sur les missions d'ingénierie publique, passe à côté de leur caractère transversal d'outils de mise en œuvre opérationnelle des politiques publiques portées par le METL, qu'elles aient été élaborées par lui-même ou par d'autres ministères.

En réalité, seule une analyse fondée sur les enjeux de service public soulevés par les différents aspects de cette activité peut offrir un positionnement stratégique pertinent. Il s'agit donc d'une démarche très différente d'une analyse limitée aux types de missions pour tiers (assistance à maîtrise d'ouvrage, conduite d'opération, maîtrise d'œuvre,...), par trop réductrice.

Ce type d'analyse correspond pleinement à l'évolution constatée des modes de gouvernance locale. Face à la complexification de notre société et donc de l'action publique, la nécessaire synergie de tous les acteurs de l'aménagement des territoires amène en effet l'Etat à intervenir localement dans trois postures fondamentales selon qu'il est **garant** des règles assurant la cohésion nationale, **partenaire** avec les autres

acteurs publics ou **prestataire** de ceux-ci dans le cadre d'opérations locales d'aménagement. La posture d'Etat garant correspond bien entendu à la fonction traditionnelle de régulateur tandis que celles de partenaire ou prestataire constituent deux éléments de la fonction d'opérateur.

Ces trois postures se nourrissent mutuellement pour un bon positionnement local de l'Etat : pour être efficace et asseoir sa légitimité en tant que régulateur, celui-ci doit savoir être bon partenaire ; pour être un partenaire reconnu et pertinent, il doit également être un bon prestataire, c'est-à-dire acteur au niveau le plus opérationnel des projets d'enjeux majeurs pour l'intérêt général.

Résultant de ce principe, le positionnement stratégique de l'ingénierie publique sur la base des enjeux de service public n'est pas une conception toute théorique. Il a été conçu et testé de façon détaillée au sein d'une D.D.E. de taille importante du ministère, à travers une démarche de concertation étroite avec les représentants du personnel dans un climat, soit dit en passant, nettement plus ouvert et constructif que celui rencontré au niveau national. Le résultat n'en a évidemment été que plus partagé.

L'analyse repose sur une segmentation des missions, selon qu'il s'agit :

- de missions exercées par le METL pour l'Etat caractérisant la volonté de ce dernier de disposer d'une ingénierie pour son propre compte,
- de missions recouvrant de forts enjeux d'intérêt général traduisant la contribution technique de l'Etat dans une démarche partenariale pour la mise en œuvre de politiques publiques d'intérêt partagé,
- de missions de service public concrétisées par une ingénierie de base exprimant la solidarité de l'Etat,
- de missions ne recouvrant pas de forts enjeux d'intérêt général, mais revêtant un caractère d'intérêt public rendant l'offre de l'Etat légitime,
- de missions réalisées dans un cadre conventionnel.

**Cette analyse s'enracine sur la finalité première des missions d'ingénierie publique, à savoir la mise en œuvre opérationnelle des politiques publiques portées par le METL.** Mal-

gré une apparence quelque peu technique, voire technocratique, elle peut assez facilement et de manière pragmatique être développée au niveau local et faire l'objet d'une exploitation - évaluation au niveau national.

Parce qu'elle conduit à un positionnement stratégique lisible et adapté à la réalité des territoires, elle permet de donner un véritable sens à l'ensemble de notre activité ingénierie publique.

Nous revendiquons que ce type de démarche soit décliné dans l'ensemble des services déconcentrés du METL et fasse l'objet d'un suivi/évaluation au niveau national.

Dans ce contexte, et comme nous allons le voir ci-dessous, il apparaît que la grande majorité de l'activité ingénierie des services de l'Équipement a sans ambiguïté vocation à s'exprimer hors du champ de la concurrence formelle.

## **2.3 Un large champ d'exercice hors de la concurrence formelle**

La démarche d'analyse de l'activité d'ingénierie publique selon les enjeux de service public met clairement en évidence que les missions relevant de la solidarité avec les territoires, du partenariat avec les différents acteurs publics pour le portage local des politiques publiques partagées, et a fortiori les missions pour compte propre, ne peuvent s'exercer dans le champ contraint de la concurrence formelle.

### **2.3.1 Les missions d'ingénierie de l'Etat pour son propre compte :**

L'ingénierie de l'Etat pour son propre compte est à l'origine de l'ensemble de l'activité d'ingénierie du METL. C'est donc par l'ingénierie intégrée que la démarche de modernisation aurait du commencer.

Ceci est d'autant plus vrai si l'on examine l'ingénierie intégrée dans toutes ses dimensions en évitant, comme cela reste trop souvent le cas, de la réduire à la seule ingénierie des infrastructures d'Etat, entretenant en cela le mythe opposant les "mauvais bétonneurs" aux "bons aménageurs" que nous avons déjà eu l'occasion de dénoncer.

La logique d'analyse globale basée sur les enjeux de service public que nous défendons, transcende ces clivages archaïques et amène à s'intéresser à toutes les richesses de l'ingénierie

publique dans ses multiples champs d'intervention en application des différentes lois régissant l'aménagement du territoire dans une logique de développement durable : routes, ponts, voies navigables, bases aériennes, constructions publiques... mais aussi planification, conception globale de l'aménagement des espaces de vie, problématique de l'urbain, du rural, habitat, déplacements transports, environnement...

Cela demande bien entendu d'examiner les partenariats internes à l'Etat, l'ingénierie exercée par le METL ayant clairement vocation, et l'interministérialité du corps des ITPE en est une belle illustration, à appuyer les projets des différents ministères bâtisseurs (éducation nationale, santé, défense, intérieur, justice...).

Mais l'analyse portera naturellement sur les missions exercées par le METL pour ses propres besoins dans tous les champs d'intervention évoqués ci-dessus. Les enjeux en la matière sont d'autant plus forts que le METL doit viser une certaine exemplarité dans les opérations qu'il porte.

Notre ingénierie interne a besoin d'un souffle nouveau en particulier pour apaiser les inquiétudes qui naissent dans les services face à l'accroissement sensible des plans de charge, l'hémorragie des effectifs et les évolutions de l'ingénierie.

Dans ce contexte démobilisateur, le METL doit envoyer un signe fort en direction de ses services pour redynamiser cette activité fondatrice.

C'est tout l'enjeu du futur plan de modernisation de l'ingénierie pour compte propre, annoncé par la directive nationale d'orientation et dont les réflexions préliminaires ont été lancées par la direction des routes et la direction de la recherche et des affaires scientifiques et techniques.

**• Ce futur plan de modernisation le SNITPECT-FO le veut ouvert, ambitieux et portant bien au delà de la sphère routière pour embrasser toutes les dimensions de l'ingénierie intégrée que nous soulignons plus haut et pour lesquelles les attentes de nos divers partenaires envers un METL aménageur sont fortes.**

Les défis à relever sont particulièrement prégnants : problématiques émergentes notamment dans l'urbain, respect des engagements pris par l'Etat dans les contrats de plan mais également, du point de vue technique, maintien et développement des savoir faire et de la technicité, exemplarité de la qualité des projets, enjeux de développement durable.

L'Etat maître d'ouvrage se doit par ailleurs de maîtriser parfaitement les opérations qu'il porte. Les axes de progrès sont à cet égard nombreux : exemplarité de la fonction maîtrise d'ouvrage, modernisation des procédures et processus, développement de l'innovation, sous-traitance réfléchie et optimisée, contractualisation des relations entre services (CETE, STC, SN, DDE...)

L'exemple des opérations routières est à ce titre particulièrement révélateur. Dans la plupart des cas, l'objectif local de l'Etat se résume à la consommation, dans les délais, des crédits retenus au contrat de plan ou apportés par l'Europe. Dans ce contexte, il ne s'agit plus de porter des projets mais de produire des dossiers. On assiste ainsi à un recours massif à la sous traitance qui fait peser de larges doutes sur la qualité technique des dossiers, non pas du fait d'insuffisances de l'ingénierie privée, mais parce que celle-ci se voit confier des missions définies en hâte sur la base de programmes non consolidés dont la donnée primordiale reste celle des délais. Par ailleurs, la réduction irresponsable des effectifs a des implications lourdes sur l'activité du contrôle extérieur ce qui semble augurer de difficultés sérieuses en matière de qualité des réalisations ou de développement des procédures contentieuses.

Par endroit, des initiatives malheureuses se font jour comme par exemple des velléités de mutualiser les cellules études de plusieurs DDE guidées par le seul objectif de tenter de contourner les obstacles des vacances de postes.

**• Ce portrait peu flatteur illustre la nécessité de redonner plus de sens et de moyens à notre activité d'ingénierie intégrée : celle-ci est véritablement à reconquérir.**

Parmi les différents axes de progrès évoqués ci-dessus, nous insisterons plus particulièrement sur le renouvellement des compétences, que nous déve-

loperons plus loin, et la nécessité de mettre en œuvre une réflexion spécifique sur la sous-traitance.

Sur ce dernier point, il y a lieu d'affirmer ici que, si celle-ci est bien entendu envisageable voire dans certains cas souhaitable, la sous-traitance doit faire l'objet d'une stratégie explicite. En particulier certains fondamentaux ne doivent pas être perdus de vue. En premier lieu, nous soulignerons que la sous-traitance ne doit en aucun cas conduire l'Etat à abandonner, consciemment ou non, ses prérogatives de maître d'ouvrage. Cela implique entre autres, la compétence sur la fonction maîtrise d'ouvrage se nourrissant de l'expérience en maîtrise d'œuvre, que **l'Etat doit conserver une part importante de la maîtrise d'œuvre de ses opérations et réserver la sous-traitance aux prestations à moindre plus value de service public.**

Par ailleurs, il faudra toujours rester vigilants sur l'indépendance de l'ingénierie privée vis-à-vis des entreprises de travaux. Dans certains cas en effet, le doute est permis à ce sujet.

Enfin, nous rappellerons ici l'évidence que, si la sous-traitance peut permettre de lisser certaines pointes d'activité, elle nécessite cependant un réel investissement tant dans l'établissement des cahiers des charges, que dans leur contrôle qui peut, in fine, faire perdre tout l'intérêt de sous-traiter si ce dernier ne concernait que des gains de temps et non la recherche de compétences non détenues en interne.

### **2.3.2 Les missions d'ingénierie relevant du partenariat :**

C'est certainement dans la logique du partenariat que l'analyse globale que nous prônons pour le positionnement des services en matière d'ingénierie publique révèle toute sa pertinence.

Nous avons examiné précédemment les trois postures que l'Etat était amené à adopter sur les territoires. Dans une société où les exigences des citoyens et la complexité des modes de gouvernance locale vont en s'accroissant, l'Etat développe de plus en plus sa dimension de partenaire. Dans ce contexte, l'ingénierie publique offerte par ses services est un maillon essentiel pour la mise en œuvre opérationnelle des politiques publiques d'intérêt national.

Les parlementaires ont été sur ce point particulièrement réceptifs à nos analyses.

Dans le cadre de leurs différents travaux (questions au gouvernement - débat MURCEF), ils ont plusieurs fois amené le ministre de l'Équipement à souligner que l'ingénierie publique complète l'action qu'engage l'État à travers les lois et les financements qu'il met en place pour conduire ses politiques d'aménagement et de développement des territoires et que la réforme en cours avait pour objet de renforcer la légitimité d'intervention des services et donc la capacité de l'État à intervenir en appui des collectivités territoriales pour la mise en œuvre de ces politiques.

Loi Pasqua, loi Voynet, loi Chevènement, loi Gayssot, loi Besson : jamais on n'a autant légiféré que ces dernières années pour favoriser la synergie des différents acteurs de l'aménagement du territoire, et ce serait précisément dans ce contexte que l'ensemble de l'ingénierie des services techniques de l'État pour le compte de tiers serait asservie aux règles de la concurrence ?

Dans cette logique de rapprochement des acteurs publics, le cadre de la concurrence est clairement inadapté : comment concevoir en effet que l'indispensable association des différents acteurs publics pour la mise en œuvre de projets soulevant de forts enjeux d'intérêt général soit établie selon un processus de compétition régi par le droit de la concurrence, droit dont l'objet même est totalement étranger - sinon opposé - à la logique en question ?

Les exemples d'illustration ne manquent pas. Pour n'en citer qu'un, prenons le cas d'une communauté urbaine dont l'élaboration du plan de déplacements urbains est en cours. Il s'agit bien là de la déclinaison opérationnelle de plusieurs politiques nationales (intercommunalité, développement durable, SRU...), qui interpelle de multiples niveaux d'acteurs publics : collectivités locales, région voire inter-région, État. L'activité d'ingénierie qui préside à tous les stades d'élaboration de ce PDU est bien réelle. Comment imaginer que celle-ci soit exercée, dès les phases les plus amont du projet, au travers des règles de la concurrence ? Et comment dans ce cadre établir les cahiers des charges correspondants ? Ne serait-il

pas quelque peu ubuesque que l'État, possédant les compétences requises dans ses propres services, soit contraint pour les mettre en œuvre, de passer par un dispositif censé réguler l'activité privée ?

L'exemple ci-dessus a été pris dans le champ des "déplacements", on pourrait sans peine citer d'autres cas dans tous les autres domaines d'intervention du METL ou du ministère de l'aménagement du territoire et de l'environnement.

• **Cela démontre bien que, en dehors des missions de solidarité nationale examinées plus loin, existe un champ d'intervention de l'ingénierie publique d'État dont l'expression n'est pas envisageable dans le cadre contraint de la concurrence, cadre en l'espèce hors sujet.**

Ce champ d'intervention correspond aux situations nombreuses où, dans le cadre de la concrétisation de politiques publiques d'aménagement du territoire, l'État se trouve en position de co-maître d'ouvrage de fait, sinon de droit : l'ingénierie mise en œuvre dans ces cas s'apparente alors largement à de l'ingénierie pour compte propre tant l'intérêt de l'État est fort à voir se réaliser les projets en question. Ces situations doivent donc, à notre sens, conduire à des prestations d'ingénierie exercées par voie de conventionnement.

Dans le cadre du débat autour de la loi MURCEF, et en réponse à une proposition d'amendement que nous avons suggérée, le ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie a clairement abordé ce sujet en évoquant la logique de l'article 8 du Code des Marchés Publics. La lettre stricte de cet article vise les groupements de commandes entre plusieurs maîtres d'ouvrages : l'article n'est donc pas directement transposable à notre cas. Mais il définit une piste qui correspond clairement à l'esprit que nous évoquions ci-dessus : une convention entre les différents partenaires régit leurs obligations respectives pour atteindre l'objectif commun retenu.

Ce principe est donc parfaitement applicable aux situations que nous abordons ici : **pour mettre en œuvre un projet d'intérêt commun, l'État et ses différents partenaires s'associent par voie de conventionnement.** Les

prestations d'ingénierie que l'État peut apporter dans cette association, prestations variables en fonction des situations, sont alors un des éléments de la convention de partenariat.

Dans ce contexte, la question de la rémunération de la prestation d'ingénierie publique devient un faux débat : soit il s'agit d'une prestation gratuite traduisant une contribution de l'État "en nature" pour réaliser l'objet de la convention, soit il s'agit d'une participation financière des divers partenaires à une forme d'indemnisation de l'État pour sa contribution originale à travers la prestation d'ingénierie qu'il a assurée pour la réalisation de ce même objet.

Quoi qu'il en soit, il nous apparaît préférable de privilégier la première solution, c'est-à-dire des prestations réalisées gratuitement mais explicitement identifiées dans la convention de partenariat comme étant une forme de contribution de l'État au projet commun.

**C'est cette piste qui a récemment été retenue, pour un cas appelé désormais à faire référence.** En l'espèce, il s'agit de la réalisation d'une "véloroute" le long des berges d'une voie navigable, projet dont la maîtrise d'ouvrage est portée par le conseil général concerné et qui est inscrit au contrat de plan État - Région. L'opération rassemble donc plusieurs acteurs publics : État, région, département et Europe (intéressée au financement) autour d'un projet qui interpelle plusieurs politiques nationales (développement des pistes cyclables - mise en valeur de la voie d'eau - soutien au tourisme vert...). L'État constitue dans ce montage un partenaire d'autant plus actif que, outre sa situation de cofinancier, outre l'intérêt national de la problématique, le projet est mis en œuvre sur son domaine public.

Ce cas avait été évoqué en Juillet 2001 dans un flash spécial de la tribune des travaux publics comme illustrant le fait qu'il était aberrant dans de telles situations de recourir au cadre de la concurrence formelle pour que l'ingénierie de l'État puisse s'exprimer. Depuis cette date, et grâce à notre action notamment aux travers d'analyses détaillées des problématiques, la DDE concernée a été invitée par la DGUHC à exercer gratuitement ces prestations d'ingénierie dans le cadre d'une convention à élabo-

rer entre les différents partenaires. **Nous nous félicitons donc que cette solution de raison que nous revendiquons fortement ait in fine été retenue.**

Au-delà de cet exemple, les opportunités de concrétisation de tels partenariats sont nombreuses et variées qu'il s'agisse de la mise en œuvre de la loi SRU, de l'élaboration de PDU, de projets majeurs d'aménagement et de développement durable. Dans ces contextes, le savoir faire des services de l'équipement est précieux pour la mise en œuvre opérationnelle de projets à forts enjeux d'intérêt général.

Cette logique est d'ailleurs mise en exergue dans la circulaire de juin 2001 des ministres de l'intérieur, de l'équipement - transports - logement, de l'aménagement du territoire et de l'environnement, ainsi que le ministre délégué à la ville et relative à la mise en œuvre des contrats d'agglomération. Il y est indiqué que *"cette démarche, tout à fait essentielle, d'élaboration d'un point de vue spécifique de l'Etat sur la territorialisation des politiques qu'il est amené à conduire dans les agglomérations, peut s'accompagner d'une fonction d'aide et de conseil technique en direction des collectivités locales"*. Les préfets sont par ailleurs invités par ce même texte à *"veiller particulièrement au renforcement de l'ingénierie des projets d'agglomération"*.

Les exemples cités ci-dessus révèlent bien que la limite entre les missions d'ingénierie de partenariat sur des projets à forts enjeux de service public et les missions d'ingénierie de l'Etat pour son propre compte ne peut être facilement tracée parce qu'elle a peu de sens dans une analyse basée sur l'intérêt général, c'est-à-dire sur le fondement même de ces missions.

**On le voit bien, même si le type de partenariat exposé ci-dessus ne saurait couvrir toutes les missions d'ingénierie pour tiers, il est appelé à connaître un développement logique traduisant une forme de contribution de l'Etat partenaire à la territorialisation des politiques publiques d'aménagement des territoires.**

Ce développement s'inscrit d'ailleurs pleinement dans les objectifs du plan de modernisation de l'ingénierie publique de Juillet 99 qui faisait du por-

tage local des politiques publiques un enjeu majeur.

**Nous demandons donc que des consignes précises, à définir de façon concertée, soient données à tous les services déconcentrés du METL (DDE, services spécialisés, CETE...) sur l'opportunité de tels partenariats, les modalités de leur mise en œuvre ainsi que l'étendue de leur domaine d'application.**

### **2.3.3 Les missions d'ingénierie de solidarité nationale**

Sous cette dénomination, on doit comprendre les missions d'assistance technique exercées par l'Etat au bénéfice des collectivités locales, notamment les communes et leurs groupements, qui ne disposent pas des moyens suffisants pour l'exercice de leurs prérogatives dans les domaines de l'aménagement et du développement durable des territoires. Elles sont une conséquence légitime aux multiples transferts de compétences issus des différentes étapes de la décentralisation. Elles traduisent la nécessité d'assurer à tous les territoires l'accès à un niveau minimum d'ingénierie pour la gestion des équipements publics.

Dans le prolongement de la traditionnelle ATGC, elles correspondent à la nouvelle Assistance Technique de Solidarité pour l'Aménagement du Territoire (ATSAT) dont le décret d'application est attendu au premier semestre 2002. Le principe de cette ATSAT est posé dans l'article premier de la loi MURCEF, le législateur ayant clairement entendu que l'Etat soit mis à contribution pour pallier l'impossibilité des collectivités les plus modestes de disposer de services propres. L'ATSAT est donc désormais un droit pour ces collectivités.

Bien entendu, la configuration de cette mission est à adapter en fonction des ressources et moyens de la collectivité considérée.

Nous défendons la position selon laquelle les critères d'éligibilité de cette ATSAT devaient être les plus larges possibles, quitte à ce que les collectivités s'estimant suffisamment compétentes ne demandent pas cette assistance. C'est ainsi que le seuil maximum pour prétendre à l'ATSAT est passé de 500 habitants dans les premières réflexions à 3 500 habitants (et plus en

fonction du potentiel fiscal) dans la version actuelle du projet de décret.

De même, contrairement à l'approche minimaliste du METL, nous avons œuvré et oeuvrons encore pour que le contenu de cette assistance soit défini le plus largement possible pour répondre de façon adaptée aux besoins des territoires. **Notre discours a été en particulier entendu par beaucoup de parlementaires qui, par l'intermédiaire des questions posées au gouvernement ou à l'occasion du débat relatif à la loi MURCEF, ont fait valoir l'interprétation large qu'ils entendaient donner à l'ATSAT.**

Certes des avancées positives ont pu être engrangées dans ce sens dans la version actuelle du texte, avec par exemple la prise en compte des champs de l'aménagement et de l'habitat, la non limitation du montant pour la maîtrise d'œuvre des opérations d'entretien de la voirie, l'intégration de la maîtrise d'œuvre pour les opérations de modernisation les plus modestes. Cependant, nous considérons que le projet de décret doit être encore aménagé pour donner plus de cohérence aux différents contenus envisagés pour l'ATSAT.

**En particulier, nous défendons une vision très large de l'ATSAT intégrant les différents types d'intervention pour répondre aux principes de la loi MURCEF qui veulent que l'Etat prenne à sa charge tout ce qu'un service technique d'une collectivité assurerait si celle-ci disposait des moyens pour mettre en place un tel service.**

Dans ce cadre, la structuration de l'ATSAT ne doit pas reposer sur un découpage extrêmement ciblé des missions (ex. : "assistance à l'établissement d'un diagnostic de sécurité routière"), mais sur une approche plus fonctionnelle distinguant la famille de missions selon qu'il s'agit d'assistance pour les orientations stratégiques (ex. : conseil global en amont), de missions de type "faire faire" (ex. : AMO), ou de missions de type "faire" (maîtrise d'œuvre).

Le tableau ci-après détaille la logique de nos propositions en croisant les critères d'éligibilité et les familles de missions.

## **Propositions du SNITPECT sur les principes à retenir pour définir les bénéficiaires de la nouvelle ATSAT (Assistance Technique de Solidarité pour l'Aménagement du Territoire)**

### Références pour les seuils :

- 5 000 habitants : seuil démographique à partir duquel une commune embauche un cadre A de la FPT (source CNFPT) ;
- 15 000 habitants : plafond démographique au delà duquel une commune ne peut plus faire partie d'une communauté de communes ;
- 50 000 habitants : plafond démographique au-delà duquel une communauté de communes ne bénéficie plus des avantages en dotations budgétaires au titre de la loi Chevènement ;
- 500 000 habitants : seuil de transition entre communauté urbaine et communauté d'agglomération pour les avantages en dotations budgétaires au titre de la loi Chevènement.

### **Eligibilité en fonction des types d'interventions de la nouvelle ATSAT au service de la gestion des équipements, espaces et domaines communautaires**

Seuils pour les		Eligibilité en fonction des types d'interventions de la nouvelle ATSAT au service de la gestion des équipements, espaces et domaines communautaires		
communes	groupements de communes	①	②	③
≤ 5 000 habitants	≤ 15 000 habitants	De plein droit	De plein droit	De plein droit
> 5 000 habitants et ≤ 15 000 habitants	> 15 000 habitants et ≤ 50 000 habitants	De plein droit	De plein droit	Négociations locales
> 15 000 habitants et ≤ 50 000 habitants	> 50 000 habitants et ≤ 500 000 habitants	De plein droit	Négociations locales	
> 50 000 habitants	> 500 000 habitants	Négociations locales		

### Références pour les interventions (ou outils) :

- ① Interventions de type assistance technique pour la stratégie de mise en œuvre d'une politique publique (conseil global en amont, programmation générale, ...) et pour l'évaluation des effets d'une politique publique (études de bilan, d'impacts, conclusions et propositions de mesures correctives).
- ② Interventions de type « faire faire » (assistance à maîtrise d'ouvrage, conduite d'étude, conduite d'opération, pilotage et contrôle de DSP, ...).
- ③ Interventions de type « faire » (maîtrise d'œuvre).

## 2.4 L'entrée dans la concurrence

### **formelle : la quadrature du cercle !**

Le droit de la concurrence s'est légitimement développé pour régir la compétition entre différents organismes de personnalité juridique autonome, dont l'objectif est de dégager des bénéfices et qui, en particulier, maîtrisent directement la répartition de leurs moyens humains et matériels.

Le cadre de la concurrence introduit par définition une incertitude quant à l'issue de la compétition pour l'obtention du contrat : il est donc largement inadapté pour assurer le portage des politiques publiques d'intérêt partagé, portage qui ne peut, dans l'esprit comme dans la lettre, être assuré que dans la logique de partenariat que nous avons examinée précédemment.

**Si le choix politique a été fait d'assujettir certaines missions d'ingénierie pour tiers aux règles de la concurrence, cela ne peut ainsi concerner que les opérations ne relevant pas de forts enjeux d'intérêt général.**

Cette considération est implicitement sous-tendue dans la présentation de la réforme juridique où les missions exercées dans le cadre de la concurrence sont présentées comme missions d'intérêt public mais non comme missions de service public. La nuance paraît subtile mais la qualification de service public aurait justifié précisément une exemption des règles de la concurrence.

L'option qui a été retenue - dont nous avons déjà largement insisté sur le fait qu'elle n'était nullement une conséquence de la jurisprudence européenne - réserve donc le cadre de la concurrence aux missions relevant d'enjeux d'intérêt public local, la logique étant que dans ce cadre, le recours à un service public n'est plus une donnée majeure même s'il reste une possibilité.

C'est donc sur cette base que le positionnement stratégique des missions d'ingénierie publique que nous défendons à partir d'une approche globale abordera les missions relevant du champ de la concurrence.

La légitimité d'intervenir dans ce cadre repose ainsi uniquement sur le choix donné aux collectivités de mener leurs projets selon les valeurs de service public notamment la neutralité et l'indépendance et de recourir à une offre publique de référence.

Pour l'Etat, l'intérêt de maintenir une telle offre existe à un moindre niveau : prendre en compte des intérêts plus globaux exprimés au plan local, rester prestataire des collectivités pour, comme nous l'avons vu précédemment, être d'autant plus pertinent et réaliste dans les réflexions amont ou dans sa posture régaliennne, conforter par ces missions optionnelles un potentiel d'expertise et d'intervention mobilisable en cas de crise comme de nombreux événements récents l'ont montré (tempête - inondations...).

**On relèvera tout d'abord la fragilité du dispositif.** Dans le mécanisme des services de l'Etat, le moindre rouage a été conçu dans une logique de service public étrangère sinon opposée, à la notion de concurrence : il ne devrait

donc pas être difficile dans l'avenir de mettre en évidence un non respect des règles en question. Par ailleurs, et sur le fond, l'expertise juridique que nous avons commanditée avait relevé que l'on pouvait sans peine conclure de la jurisprudence de la cour européenne de justice, que les Etats n'étaient pas légitimes à se comporter comme des entreprises et pourraient en être condamnés. Enfin, dans le contexte impitoyable de la concurrence, les valeurs de service public vont être bien difficiles à porter tant les considérations sur les coûts immédiats priment sur la recherche de la qualité, en dépit des discours plutôt naïfs que l'on veut bien nous servir.

Mais au delà de cette difficulté intrinsèque, on ne peut que s'inquiéter de la mise en œuvre de cette entrée dans la concurrence tant les outils proposés en desservent la cause.

D'une part, le pilotage de l'activité au niveau central reposera sur l'exploitation d'indicateurs exclusivement quantitatifs issus du logiciel PILOT, logiciel fort intéressant au demeurant. Nombre d'opérations, montants, taux de réussite aux appels d'offres... les informations recherchées ignorent les aspects fondamentaux comme le soutien à l'action publique locale, la qualité des projets, la contribution à l'innovation autant de valeurs censées avoir motivé la réforme en cours, mais qui ont disparu des préoccupations finales.

Comment ne pas redouter dans ces conditions, la pression de l'opérationnel ne permettant pas toujours le recul et l'analyse nécessaires, que le pilotage de cette activité repose uniquement sur le chiffre d'affaires ?

**• Nous dénonçons donc ici la porte ouverte à un pilotage exclusivement par les moyens, des missions s'exerçant dans le champ concurrentiel.**

D'autre part, le nouveau cadre juridique a nécessité l'examen de la compatibilité de nos différentes missions pour garantir qu'il n'existe pas de situation d'entrave à la libre concurrence.

Cet exercice a donné lieu de la part des juristes de l'administration, à des prises de positions radicales sinon dogmatiques sur la répartition des rôles afin de se prémunir des "conflits d'intérêt". Nous avons ainsi vu s'opérer différents glissements dans l'interprétation qui

ont conduit à des positionnements relevant quasiment de l'intégrisme.

Tout d'abord, la notion de conflits d'intérêts, traditionnellement réservée aux conflits, pour un agent, entre intérêts personnels et professionnels, s'est peu à peu transformée en conflits, pour un service, entre intérêts professionnels (opérateur - régulateur).

Ensuite, on a considéré que les cas de "conflits d'intérêts" avec cette nouvelle définition impliquaient entrave à la libre concurrence, ce qui constitue un raccourci particulièrement saisissant.

Enfin, on a conclu que, pour éviter ses situations "contradictoires" avec le droit de la concurrence, il y avait lieu d'opérer des découpages drastiques au sein des services afin que les fonctions relevant de l'ingénierie pour tiers ne soient pas exercées par des agents ayant un contact, de près ou de loin, avec les missions régaliennes.

Avec un raisonnement aussi peu éclairé, on pourrait par exemple, en venir à interdire aux gendarmes de conduire des véhicules pour éviter qu'ils n'en soient influencés dans les contrôles qu'ils sont amenés à réaliser pour le respect du code de la route...

De telles analyses reposent en fait sur un contre sens total sur la nature de nos missions sur la nécessaire osmose entre nos services et les territoires qu'ils administrent, et sur l'éclairage réciproque des trois postures de l'Etat (régulateur, opérateur, partenaire) qui caractérisent son action locale comme nous l'évoquions précédemment.

Les velléités de découpage qui en résultent ont fait l'objet d'une forte opposition de notre part mais également au sein même de l'administration de sorte que les dispositions finales ont été assouplies.

**• Fragilité juridique intrinsèque, pilotage par le chiffre d'affaires, découpages drastiques des services : le portrait initial du nouveau dispositif n'est guère rassurant.**

Les conditions de la réussite sont donc nombreuses et éminemment aléatoires. Elles vont nécessiter, dans un contexte aussi peu favorable, de mobiliser en permanence une quantité considérable d'énergie pour leur mise en œuvre sur le terrain.

On peut ainsi craindre que les services, dont la capacité à réagir est déjà large-

ment entamée par les effets des vacances de postes endémiques, de la pression de plans de charge de plus en plus lourds et de la démarche A.R.T.T., soient réticents à s'engager dans un tel supplice de Sisyphe.

Cette crainte est d'autant plus vive qu'il s'agit de missions optionnelles que les chefs de services seront tentés d'utiliser comme variable d'ajustement.

Avec un tel constat, et face à la cadence effrénée imposée pour la mise en œuvre du nouveau cadre malgré un socle juridique non stabilisé, il n'est pas étonnant qu'une hostilité sourde voire explicite se soit largement manifestée lors des séances de présentation dans les CIFP ainsi que sur le forum du site intranet spécifique de la DGUHC.

**• On l'aura bien compris, il est à redouter que l'avenir des services ne se joue malheureusement plus sur ce type de mission. Cela donne encore plus de poids à l'analyse globale que nous revendiquons.**

## **2.5 La nécessité de relancer la réforme**

Les développements qui précèdent ont montré toute la pertinence d'une analyse portant sur l'ingénierie publique dans sa globalité et fondée sur les enjeux de service public.

La démarche de modernisation de l'ingénierie pour compte de tiers engagée depuis 1999, réductrice dans son principe et orientée dans ses objectifs, a ignoré ces aspects pourtant fondamentaux. **La mise en œuvre du plan de modernisation de l'ingénierie pour compte propre, annoncé dans la directive nationale d'orientation, doit donc être l'occasion de relancer la démarche sur des bases plus saines.** Nous demandons que dans ce cadre, les réflexions soient élargies à toutes les composantes de l'ingénierie publique et tout particulièrement les ingénieries de partenariat et de solidarité telles qu'évoquées ci-dessus pour aboutir à une véritable démarche de modernisation de l'ensemble de l'ingénierie exercée par le METL. Cela est d'autant plus légitime que l'ingénierie pour compte propre est au fondement même de toutes les autres formes d'ingénierie de notre ministère.

Dans le cadre de cette démarche, outre la logique de positionnement des services selon les enjeux de service public

développée ci-dessus, la question du renouvellement des compétences devra figurer en bonne place.

A cet égard, il convient tout d'abord de relever que les carences actuelles viennent des insuffisances du recrutement, principalement par manque d'anticipation face aux départs en retraite, notamment dans le réseau scientifique et technique avec le cas particulier des PNT A, plutôt que de défauts dans la gestion des carrières des agents des corps concernés, notamment les ITPE : si les postes sont vacants, c'est plus par manque de recrutement que par manque de compétences du personnel présent. **Cela étant posé, il apparaît bien que l'enjeu majeur reste donc principalement dans le niveau de recrutement.** Mais il y a également lieu d'améliorer l'attractivité des postes en offrant aux agents des carrières intéressantes aux niveaux de responsabilités variés. Ces aspects interpellent directement la question du statut des différents personnels concernés et tout particulièrement les ITPE comme nous l'évoquerons plus loin.

Mais au delà de la question du renouvellement des compétences, les réflexions auront sans nul doute un impact sur les organisations qui ont à concilier présence territoriale et logique de projet entraînant la mobilisation d'équipes pluridisciplinaires fonctionnant en réseaux.

Les implications du futur plan de modernisation de l'ingénierie pour compte propre, élargi à toute les facettes de l'ingénierie du METL, sont donc fortes sur l'avenir des structures et des métiers.

Le SNITPECT-FO revendique que ce plan soit conduit dans une logique de concertation étroite avec les représentants du personnel et dans un esprit ouvert et constructif. Il fera valoir ses ambitions, dans la logique de son action lors de la réforme du cadre juridique pour conforter cette activité majeure de notre ministère, qui interpelle tous ses champs d'intervention et pour laquelle les attentes de nos partenaires sont fortes.

### 3 | L'organisation territoriale du METL

Comme nous l'avons exposé précédemment, le caractère transversal de l'ingénierie publique est avant tout lié à sa finalité de mise en œuvre des politiques publiques nationales et locales.

Ces politiques publiques sont en pleine évolution, traduisant en cela des attentes sociétales nouvelles, qui ont débouché sur des textes de lois portant sur l'aménagement du territoire.

Ces textes ont marqué également incontestablement une étape supplémentaire dans le processus de décentralisation, confiant aux collectivités le soin de définir et de porter leur projet de territoire, mais renforçant parallèlement le rôle de partenariat de l'Etat.

Largement commentées dans les publications récentes du SNITPECT, nous nous contenterons d'en rappeler les évolutions les plus essentielles :

- l'évolution du contexte institutionnel est marquée par la montée en puissance de l'Europe, des régions et des structures intercommunales avec la constitution d'agglomérations et l'émergence des pays ;
- l'évolution des attentes sociétales se caractérise par le souci d'une prise en compte par les pouvoirs publics des problématiques d'environnement, de développement durable, de sécurité au sens large (sécurité routière, sécurité civile, sécurité alimentaire, sécurité sanitaire dans le bâtiment - amiante, saturnisme -etc.) et de solidarité ;
- la demande croissante en matière de services publics de proximité s'affirme toujours davantage comme en témoignent les réactions vives des populations locales dès qu'une fermeture de service public est portée à l'ordre du jour.

#### 3.1 Les conséquences de ces évolutions

Les conséquences de ces évolutions conduisent tout naturellement à considérer que des missions nouvelles s'ouvrent en perspective à notre ministère.

Il est vrai que certaines de nos missions traditionnelles sont particulièrement menacées et revêtent dans certains cas un enjeu moins stratégique et prioritaire dans le contexte actuel.

**A ce titre, l'entretien routier assuré pour le compte des départements** est asservi de façon lente mais progressive aux demandes de partition formulées par les conseils généraux.

L'absence de date butoir dans la loi de décentralisation conduit les services qui n'ont pas fait la partition à manquer de visibilité sur leur avenir en terme de missions pour le compte du département.

Ainsi un conseil général peut brandir à tout moment la menace de la partition en cas de réorganisation voulue par une DDE, notamment si celle-ci prévoit de réduire la présence territoriale du service. Cette situation favorise donc l'immobilisme.

Nous avons largement dénoncé dans le rapport déconcentration - décentralisation de l'an passé cette situation et réitérons plus que jamais notre volonté de voir la situation évoluer à cet égard : une plus grande stabilité dans les relations entre les conseils généraux et les services déconcentrés du ministère de l'Equipement est indispensable.

Il paraîtrait donc légitime de contraindre les conseils généraux à s'engager sur une convention de mise à disposition des services d'une DDE pour une durée minimum de trois ans, qui correspond à la durée d'un mandat d'une assemblée.

**S'agissant de l'Application du Droit des Sols**, réalisé pour les communes qui le sollicitent, la loi de décentralisation précise clairement qu'il a vocation à revenir à terme aux collectivités qui ont les moyens de l'assumer.

Dès lors les DDE ne se cachent plus du caractère non prioritaire de cette mission. Effectivement, on peut se poser la question des enjeux que recouvre aujourd'hui cette activité au regard des objectifs prioritaires de mise en œuvre des politiques publiques relevant de l'aménagement du territoire et du développement durable.

Partant de ce constat, les missions émergentes relèvent clairement du champ de l'ingénierie publique au sens le plus large, comme nous le définissions précédemment, dans un contexte de partenariat Etat - collectivités.

Ces missions émergentes sont la conséquence de la mise en œuvre des politiques publiques renouvelées sur l'aménagement du territoire que nous avons

identifiées lors des rapports « réinvestir l'urbain » en 1999 et « déconcentration - décentralisation » en 2000 : politiques environnementales ( eau, air, bruit...), politiques urbaines ( planification, déplacements, politique de la ville), politiques des transports (intermodalité), politique de lutte contre l'insécurité. Face à ces évolutions majeures, le Ministère de l'Équipement du Logement et des Transports doit donc se poser la question de l'adéquation de son organisation à tous les niveaux, national, régional comme infra-départemental.

### 3.2 Une volonté politique d'évoluer est nécessaire

• **L'adaptation de l'organisation territoriale de notre ministère est un des enjeux qui ressort du Rapport Amiot.**

Ce rapport commandé à Vincent Amiot, DRDE de Haute-Normandie, par le ministre de l'Équipement en avril 2000, amène des éléments de réflexion sur :

- les missions prioritaires et les missions à abandonner
- les moyens nécessaires pour assumer les missions prioritaires
- les compétences, en liaison avec la GPEC
- l'organisation territoriale des services déconcentrés.

Nous ne nous risquons pas à faire un résumé de ce rapport, mais nous nous contenterons d'en relever les points qui nous semblent les plus essentiels.

#### 3.2.1 Sur l'organisation territoriale et la gestion des personnels

En premier lieu, les idées émises sur la gestion des personnels nous apparaissent totalement inacceptables.

Elles relèvent par ailleurs davantage du fantasme, ou du postulat, que d'un argumentaire justifiant la pertinence de telles mesures. En effet, une fois de plus, le rapport se focalise sur la seule compétence en soulignant la nécessité de l'adapter au contexte, mais sans insister sur ce qui est le plus important : **les vacances de postes ont atteint un niveau insupportable ne permettant plus aux structures de fonctionner correctement.**

En effet, pour atteindre la compétence collective, ce qui constitue un objectif

en soi tout à fait pertinent, les services doivent d'abord être porteurs de suffisamment de compétences individuelles et donc des effectifs nécessaires pour fonctionner.

Toujours selon le même rapport, les vacances de postes, quant à elles, deviendraient chroniques, normales (!), et gérées par des systèmes de répartition de la misère totalement (et forcément) inintelligents. C'est donc reconnaître que les moyens humains sont insuffisants pour les objectifs à atteindre et l'organisation mise en place, mais en pérennisant la situation de manque ! On peut s'interroger à la lumière de ces principes sur la réelle ambition qu'aurait le ministère à refondre son organisation territoriale si de telles règles de gestion aberrantes voyaient le jour...

• **Nous fustigeons une telle approche qui consacre le pilotage de l'organisation par le manque de moyens.**

S'agissant des propositions touchant à la déconcentration de la gestion pour les catégories A, et donc les ITPE, le rapport du Secrétaire général évoque dans le détail cette question qui pose problème.

En revanche, pour ce qui concerne les missions prioritaires et l'organisation territoriale, nous en approuvons globalement l'analyse, par ailleurs assez proche de la notre et rappelée lors du congrès de 2000 en soulignant deux points:

- L'organisation territoriale doit évoluer en s'appuyant sur les logiques de territoires et en trouvant son fondement dans les missions d'ingénierie publique.
- Le niveau régional monte en puissance et doit s'accompagner d'un renforcement du rôle des DRE.

Nous considérons qu'effectivement le nombre de subdivisions n'est pas tabou et qu'il n'est plus possible actuellement de conserver durablement un maillage territorial aussi fin vu l'évolution des enjeux et la fragilité des structures.

Il n'est par contre plus admissible que les quelques modifications qui voient le jour soient menées sous l'exclusive contrainte des moyens avec une vision à court terme : pôles de compétences, regroupements inadaptés, sous-traitance assimilée à une stricte solution de repli... Là encore, nous affirmons

qu'une réorganisation doit être porteuse d'une véritable ambition.

La question essentielle posée relève donc davantage de la réelle motivation de notre ministère d'évoluer positivement sur cette question.

A ce jour, les divers exemples connus sont plutôt contradictoires sur cette question, ce qui démontre bien l'absence cruelle d'un fil conducteur définissant une politique en matière d'organisation territoriale.

Ainsi nous pouvons rappeler l'exemple de la DDE du Nord, dont nous avons fermement condamné le projet de réorganisation dès 1999, qui a entériné la disparition pure et simple des subdivisions territoriales.

Cette réorganisation, menée sous la pression et au prétexte d'une partition demandée par le Conseil Général, représente l'exemple d'une expérimentation bien hasardeuse.

A l'opposé, d'autres DDE sont vouées à l'immobilisme, le moindre désir d'évoluer étant systématiquement bloqué par un préfet soumis à la pression des élus locaux soucieux de garder les implantations territoriales actuelles.

• **Nous revendiquons donc une volonté politique clairement affichée de notre ministère de refondre son organisation territoriale, s'appuyant en cela sur un objectif de mise en œuvre territorialisée des politiques publiques.**

#### 3.2.2 Sur le niveau régional

Le renforcement du niveau régional nous semble, quant à lui, conforme au positionnement que doit avoir le Ministère de l'Équipement sur les enjeux majeurs d'aménagement du territoire.

Le rapport Amiot propose ainsi d'accompagner la deuxième vague de déconcentration par une déconcentration plus importante des DAC au profit des DRE. Cette proposition de renforcement du niveau régional présente l'intérêt de mettre en cohérence notre organisation avec les nouveaux enjeux de l'Europe. Elle nous paraît donc adaptée pour peu que le raisonnement porte sur les missions et pas sur la gestion déconcentrée des personnels comme nous l'avons déjà exprimé.

Le renforcement du rôle des DRE s'affirme également au travers de la circulaire du 31 janvier 2001 autour des missions

suivantes : aménagement des territoires et économie touristique, politique des transports, exploitation et information routière.

Ainsi nous pensons que les DRE doivent contribuer fortement à l'élaboration structurée du discours de l'Etat sur l'aménagement du territoire par la pertinence de sa vision à l'échelle régionale. Cette vision doit être complémentaire et intégrer les autres échelles départementales et infra-départementales où notre ministère est également présent.

Ces missions d'analyse et de prospective devront bien entendu s'appuyer sur des compétences nouvelles à développer. Elles pourront également induire des évolutions dans l'organisation ou le fonctionnement des DRE. Ainsi il semble particulièrement pertinent que ces dernières puissent s'organiser pour disposer de véritables structures de projet en capacité de piloter certaines opérations dont la portée relève de l'échelle régionale.

**En recherchant une position d'animateur de l'interministérialité, sous l'égide des préfets, nous affirmons que les DRE ont un rôle majeur à jouer dans la territorialisation des politiques publiques sur le champ de l'aménagement du territoire et du développement durable.**

D'autre part, la région apparaît également comme le niveau le plus judicieux pour faire jouer la complémentarité entre le réseau technique et le réseau territorial. De ce fait, le renforcement du niveau régional devrait accentuer la complémentarité des différents niveaux d'intervention territoriaux du Ministère indispensable à la mise en œuvre des politiques publiques.

### **3.3 L'organisation départementale et infra-départementale à travers les missions d'Ingénierie publique**

**• Une organisation qui doit fonder sa légitimité sur le rôle d'aménageur du territoire**

Caractérisée actuellement par la Subdivision Territoriale ou la Division Urbaine, nous venons d'affirmer que cette organisation devait évoluer. Cette évolution doit s'appuyer sur l'objectif que l'on cherche à atteindre : quelle est la finalité d'une organisation infra-départementale ?

**• Au-delà de la stricte donnée de proximité géographique (on a vu pour autant toute l'importance que peuvent y accorder les partenaires locaux et parfois l'utilisateur), nous affirmons que l'organisation infra-départementale doit fonder sa légitimité sur la mise en œuvre territorialisée des politiques publiques relevant de l'aménagement du territoire et du développement durable.**

C'est en effet la vocation première de notre ministère de mettre en œuvre ces politiques et nous ne pourrions admettre que les organisations infra-départementales n'y satisfassent pas, faute de perdre leur légitimité et leur intérêt.

A ce titre, la complémentarité entre les différents échelons – régional, départemental, infra-départemental –, tous concernés par cette mise en œuvre, est indispensable.

Ce rôle d'aménageur du territoire n'est toutefois possible qu'à certaines conditions dont deux sont essentielles :

**■ Le périmètre de l'infra-départemental doit être adapté aux enjeux,** et donc s'appuyer sur une analyse territoriale, certes non reproductible d'un secteur à l'autre, mais qui peut s'apparenter à un bassin de vie comme le définit la loi Voynet. Il doit bien entendu également intégrer la notion plus institutionnelle d'intercommunalité et couvrir la totalité du territoire.

Ce périmètre ne peut bien sûr pas être virtuel, délimitant simplement une zone d'action d'un service central géographiquement plus éloigné. Nous avons vu dans le chapitre précédent à quel point la posture de l'Etat - partenaire était fondamentale pour que ce dernier puisse être un acteur public pertinent. En allant dans le même sens, les lois les plus récentes portant sur l'aménagement des territoires insistent toutes sur la nécessaire synergie entre les acteurs publics pour mettre en œuvre les politiques publiques partagées.

Un véritable partenariat ne peut ainsi véritablement être engagé que s'il s'appuie sur un ancrage local permettant un niveau de compréhension mutuel du territoire à la même échelle.

**■ La structure infra-départementale doit avoir la maîtrise de la plus large part de sa capacité de production, notamment en ingénierie publique.** Le rôle de partenaire des acteurs locaux doit avoir une véritable capacité d'être également prestataire pour être reconnu.

**• Nous affirmons donc avec certitude qu'il est fondamental que l'ATSAT s'exerce au plus fin des territoires, donc au niveau de la maille la plus fine de l'organisation territoriale.**

En effet l'ingénierie publique constituant un levier majeur pour mettre en œuvre les politiques publiques, cette structure perdrait rapidement toute légitimité d'action et par la même serait rapidement reléguée au stade de simple observateur inopérant de la vie publique si elle n'avait pas une capacité d'opérateur.

Sur cette question de production en matière d'ingénierie publique, nous l'avons évoqué précédemment, la réforme de l'ingénierie publique a vu émettre un certain nombre de théories juridiques dont le fondement a été sujet à la plus vive contestation.

Ainsi a-t-il été imaginé de retirer la production de l'ingénierie publique entrant dans le champ de la concurrence formelle de la subdivision territoriale qui conserverait la seule ATSAT que nous avons qualifiée « d'ingénierie de solidarité ».

L'idée de taille critique minimum de bureau d'étude pour avoir une réelle capacité de production en matière d'ingénierie publique est certes justifiée, surtout au vu de l'évolution du contexte juridique qui impliquera une maîtrise accrue des coûts. Elle peut cependant être réglée par d'autres solutions, notamment la reconstitution d'unités territoriales plus solides, de taille mieux adaptée et avec de réels moyens de production.

Si machine arrière a été faite sur ce point, notamment sous la pression du SNITPECT, il est à craindre que cette idée soit reprise par certains chefs de service, avides de créer des « bureaux ou agences de l'ingénierie publique » qui dériveront sans nul doute vers une stricte logique de plan de charge et de rentabilité, perdant ainsi le sens initial qui doit présider aux actions publiques de l'Etat.

Pour autant il est bien évident que tout ne peut pas et ne doit pas se traiter à l'échelle territoriale la plus fine et qu'une complémentarité adaptée devra être trouvée entre les services fonctionnels des DDE et l'organisation infra-départementale, tant pour l'ingénierie de « partenariat » que pour l'ingénierie entrant dans le champ de la concurrence formelle.

Au delà de la stricte contrainte du plan de charge, un nécessaire équilibre s'impose donc entre les bureaux d'études du siège d'une DDE et la représentation territoriale. La complexité d'un projet, les compétences individuelles et collectives qu'il requière pour être mené à bien, sont autant d'éléments qui doivent déterminer la part que chacun doit apporter à son élaboration.

**Les constitutions de groupes projet associant les différentes compétences collectives des services fonctionnels, des implantations territoriales et si nécessaire du réseau technique représentent par ailleurs des solutions intéressantes à développer pour l'ensemble de la production en matière d'ingénierie publique.**

**Mais nous affirmons que les structures territoriales les plus fines doivent intégrer des moyens de production suffisants pour leur permettre de jouer un rôle opérationnel dans la majorité des opérations d'ingénierie publique.**

Nous devons collectivement, dans les sections, nous opposer à la mise en œuvre locale d'organisations hasardeuses qui ne respecteraient pas ces principes et qui seraient lourdes de conséquences à terme.

### **Un panel de solutions possibles, de la division urbaine à la subdivision territoriale**

Il n'est pas question pour nous d'opposer l'urbain et le rural. Nous l'avons déjà exprimé au congrès de 1999 (rapport réinvestir l'urbain), et par ailleurs l'esprit de la loi VOYNET traduit bien l'idée de continuité entre les territoires...urbains et ruraux.

Le ministère de l'Équipement doit donc adapter ses structures au contexte territorial existant et ses interventions aux enjeux.

Partant de là, le débat sur l'existence ou la coexistence d'un arrondissement territorial avec la subdivision n'a pas lieu d'être. Les enjeux en matière de politiques publiques à mettre en œuvre doivent déterminer la solution la plus adaptée.

**Ainsi on peut parfaitement imaginer qu'une division trouve sa place dans un milieu urbain, par exemple autour et dans une agglomération de taille importante, où le découpage par subdivision n'aurait pas de légitimité.**

Dans un tel cas de figure, il convient par contre de s'interroger sur la pertinence du maintien de subdivisions dans ce périmètre si aucune autre échelle n'est adaptée. En effet la subdivision territoriale, dans ce cas, ne serait pas mise en position d'être un acteur pertinent de l'aménagement du territoire, étant limitée dans ses prérogatives géographiques.

Une organisation fonctionnelle, à l'échelle de la division, est dans ce cas particulièrement adaptée.

Là encore les contours et le contenu des structures doivent trouver leur légitimité en s'appuyant sur l'analyse des enjeux des territoires.

Pour autant les subdivisions territoriales demeurent indispensables dans l'immense majorité des territoires, notamment hors des agglomérations structurantes de type communauté urbaine ou dans certains cas communauté d'agglomération.

Si l'évolution de leur implantation est aujourd'hui nécessaire et dans beaucoup de cas indispensable, cela ne doit pas être la résultante d'un simple regroupement de moyens.

**Une véritable stratégie de l'implantation du réseau infra-départemental s'impose donc et elle doit s'appuyer sur une analyse fine du territoire.**

## **4 La place de l'ITPE dans l'aménagement du territoire**

Nous avons souligné le lien nécessaire entre l'ingénierie publique et l'organisation infra départementale du ministère de l'Équipement. L'ingénierie publique prise au sens le plus large constitue un champ d'action privilégié pour les Ingénieurs des TPE.

**• Les Ingénieurs des TPE sont des acteurs de l'aménagement du territoire et du développement durable**

En effet, la formation initiale dispensée aux Ingénieurs des TPE les prédestine tout naturellement à occuper un rôle majeur dans l'aménagement des territoires.

Formés à l'action publique, leur capacité d'adaptation à toutes les situations complexes en fait des porteurs naturels de projet.

Cette culture de projet, qui tient son essence de la vocation même de l'ingénieur ensemblier, leur permet à la fois d'être présent à la genèse des opérations tout en étant capables par leur aptitudes opérationnelles de mettre en œuvre les actions qui permettent de les concrétiser.

C'est donc fort légitimement qu'ils revendiquent de pouvoir jouer un rôle essentiel dans l'aménagement concret des territoires, dans l'intérêt public.

**• Le danger d'une filiarisation**

Ce rôle majeur que se doivent de jouer les ITPE dans l'aménagement des territoires est possible grâce au levier que constitue l'ingénierie publique.

L'ingénierie publique de l'État n'est pas une fin en soi mais un moyen d'action puissant opérationnel qui permet à un service de l'État d'apporter son concours aux collectivités pour la mise en œuvre de leurs politiques publiques d'intérêt partagé.

Nous l'avons développé dans les chapitres précédents, l'ingénierie publique constitue un moyen d'action global, présent dans tous les services des DDE.

Le pilotage d'une étude d'aménagement, y compris dans le cadre d'un partenariat État-collectivités, mobilise bien des moyens intellectuels d'un service de l'Équipement qui s'inscrit pleinement dans le cadre d'une mission d'ingénierie publique !

La conduite d'un projet de type Programme Local d'Habitat n'est - elle pas non plus une prestation intellectuelle d'ingénierie alors qu'elle s'inscrit complètement dans une réflexion globale liée à l'aménagement en général ?

Il s'agit bien dans tous les cas de projets par nature complexes, comprenant de multiples dimensions techniques, économiques, sociales, et faisant appel pour être menés à bien aux capacités d'analyse systémique qu'est en mesure de développer l'ITPE.

Nous nous opposons donc fermement au discours caricatural tenu par certains responsables de notre ministère sur la mise en œuvre d'une filiérisation des ITPE sous couvert d'une professionnalisation accrue rendue nécessaire par la complexification de l'action publique.

C'est précisément cette complexification qui nécessite de la transversalité et de la compétence de l'ingénieur-ensemblier !

**• Cette définition d'ingénieur-ensemblier, que nous revendiquons pour les ITPE, intègre bien entendu les compétences individuelles plus marquées dans un domaine, acquises et développées dans le cadre d'un parcours individuel construit et mises au service de la compétence collective d'un service.**

Nous refusons par contre totalement et vigoureusement la fausse opposition entretenue entre les aménageurs-penseurs, bref les dépositaires d'une AUH (ou AUHD ou pourquoi pas AUHT, on ne sait même plus comment l'appeler...), et les bétonneurs de l'ingénierie publique, générateurs de chiffre d'affaire et dont la qualité de la réalisation serait dépendant de la marge financière à réaliser sur l'opération.

Ces propos, que certains voudraient voir ériger en règles de gestion, savamment et insidieusement distillés au sein du ministère de l'Équipement, ont pourtant des conséquences dramatiques. Ils sont porteurs d'une rupture culturelle entre les individus, de cloisonnement entre les services, alors que les enjeux majeurs d'aménagement du territoire justifient pleinement la transversalité et la gestion par groupe projet.

Ils peuvent même inciter certains ITPE à utiliser un tel concept pour la gestion de leur carrière individuelle entraînant de fait un appauvrissement à terme du

potentiel des individus et développant le risque certain d'un monolithisme, complètement contraire à l'esprit de l'ingénieur-ensemblier.

**• C'est pourquoi nous fustigeons le discours actuel tenu sur la filiérisation pour les ITPE au sein du ministère de l'Équipement.**

**• Nous affirmons que les Ingénieurs des TPE ont toute légitimité, dans l'intérêt public, à développer et mettre en pratique leur capacité d'ingénieur-ensemblier pour œuvrer dans l'aménagement des territoires.**

**• La nécessaire attractivité des postes à proposer aux ITPE**

Les ingénieurs des TPE, aménageurs du territoire, ont donc vocation à conduire et à accompagner les projets de développement des territoires.

Nous avons vu à quel point l'ingénierie publique, levier essentiel pour la mise en œuvre opérationnelle des politiques publiques, était liée au métier de l'ingénieur des TPE qui peut trouver dans son exercice l'épanouissement professionnel et mettre ainsi son savoir au service du public.

Au confluent des politiques publiques émergentes portant sur l'aménagement des territoires, l'Ingénieur des TPE est légitime pour trouver sa place dès lors qu'il sera en mesure d'être réellement placé au cœur de la mise en œuvre des projets de développement.

Les Ingénieurs TPE ont ainsi vocation à exercer dans les lieux d'accompagnement et de développement des projets publics, dans le cadre de vastes partenariats.

Ces lieux peuvent bien entendu se situer dans d'autres ministères - ministère de l'Environnement, ministères bâtisseurs... -, mais également en collectivités territoriales dont les compétences et responsabilités dans le domaine de l'aménagement du territoire viennent d'être considérablement renforcées par les lois les plus récentes.

Leur place au sein du ministère de l'Équipement est naturellement essentielle, mais la capacité de notre ministère à proposer des postes attractifs sur le champ de l'aménagement du territoire est fondamentale pour que ce ministère

demeure un lieu privilégié d'exercice pour les Ingénieurs des TPE.

Du niveau régional jusqu'au niveau infra-départemental comme au sein du réseau technique, l'enjeu des postes d'IDTPE et ITPE devrait être un souci permanent du ministère de l'Équipement pour continuer à jouer un rôle essentiel dans la mise en œuvre opérationnelle des politiques publiques relevant de l'aménagement du territoire.

L'attractivité de ces postes dépend en premier lieu de l'intérêt des projets qui y sont suivis et donc des véritables enjeux de territoire qu'ils recouvrent.

Ces enjeux doivent être fortement présents, tant en service fonctionnel que dans le réseau territorial, pour permettre aux ITPE de se construire une carrière riche, dynamique, au profit du service public.

A l'heure où l'ingénierie publique pour le compte de tiers est menacée par la mise en place d'un outil juridique contestable, où l'organisation territoriale de l'Équipement doit être revue sous peine d'être condamnée à une mort lente, l'enjeu pour le ministère à résoudre cette question ne s'est peut être jamais posé avec autant d'acuité.

**• Afin que le ministère de l'Équipement demeure un lieu d'exercice privilégié de leur métier, les ITPE revendiquent avec force une politique volontariste de renforcement de l'attractivité des postes qui leur sont proposés, dans l'ensemble du réseau Équipement.**

**• Ces postes doivent leur permettre d'être au cœur de l'aménagement des territoires, d'y incarner le rôle d'un acteur public véritable partenaire du développement, notamment par la maîtrise de la production d'une ingénierie publique de l'État au service de la mise en œuvre des politiques publiques nationales et locales relevant de l'aménagement du territoire et du développement durable.**

## **Conclusion**

*Le SNITPECT a combattu avec énergie le principe de mise en concurrence formelle de nos missions d'ingénierie publique pour le compte de tiers. Ayant pesé de tout son poids pour que l'ingénierie publique demeure une mission pleine et entière du service public, le SNITPECT a agi avec responsabilité et fort de ses convictions.*

*Le choix politique qui a été fait pour le cadre d'exercice des missions d'ingénierie publique pour le compte de tiers s'impose désormais à nos services.*

*Nous devons veiller et exiger que les outils mis à notre disposition ne remettent pas en cause le fondement de ce qu'est l'Ingénierie Publique dans sa globalité : un outil de mise en œuvre des politiques publiques pour aménager le territoire et assurer son développement durable.*

*Cela passe par la mise en œuvre d'une stratégie qui favorise clairement la recherche de plus-value de service public pour chacune de nos missions et pour tous les acteurs publics, sans se plier à la loi du marché, mais également par une politique ambitieuse du METL dans son positionnement en tant qu'opérateur reconnu dans une recherche de partenariat avec les collectivités locales.*

*Cela passe aussi par une remise à plat de nos structures infra-départementales qui doivent être dimensionnées à l'échelle des enjeux d'aménagement avec des moyens de production en conséquence.*

*Cela passe enfin par un positionnement des ITPE dans toutes les structures du METL, du ministère de l'environnement, des ministères bâtisseurs, des collectivités locales, oeuvrant de façon complémentaire dans l'aménagement des territoires, utilisant l'ingénierie publique comme levier opérationnel pour la mise en œuvre des politiques publiques.*

*Le positionnement privilégié des ITPE au sein du ministère de l'Equipement ne sera possible que si les postes qui leur sont proposés sont suffisamment attractifs et valorisants pour leur parcours professionnel, au service de l'Etat, faute de quoi s'enclenchera un mouvement inexorable des ITPE vers les autres lieux de mise en œuvre des projets publics .*