

**Ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie  
Ministère du logement, de l'égalité des territoires et de la ruralité**

**Suites des Assises des métiers de l'ingénieur  
Chantier GPEC**

**Groupe de travail « Plan d'actions »  
présidé par Jean-Claude Ruysschaert, président de la 6ième section du CGEDD  
Synthèse des travaux  
réalisée a posteriori par la direction des ressources humaines**

## SYNTHESE GENERALE

*“Un ingénieur est un professionnel exerçant des activités de conception, d’innovation, de direction de projet, de réalisation et de mise en œuvre de produits, de systèmes, de services impliquant la résolution de problèmes techniques complexes.*

*Ces responsabilités supposent un ensemble de connaissances techniques, d’une part, économiques, sociales, environnementales et humaines, d’autre part, reposant sur une solide culture scientifique et générale” (source Wikipédia).*

Si le socle de « solide culture scientifique et générale”, les connaissances techniques de base peuvent – être acquises par différentes voies, par différentes filières, classes préparatoires, écoles ou universités, les connaissances économiques sociales, environnementales ou humaines nécessaires à l’exercice du métier d’ingénieur au sein de la fonction publique sont directement liées aux spécificités du service public, d’une part, et à celles des politiques conduites dans les ministères dans lesquels exercent ces ingénieurs, d’autre part.

Permettre à nos ministères de disposer d’ingénieurs de “service public” compétents, justifie qu’une formation spécifique au contexte des champs d’intervention de nos ministères (environnemental, économique, social, humain) soit assurée en leur sein ou sous leur pilotage direct.

En outre, il convient de souligner que le statut d’élèves fonctionnaires permet de favoriser une diversité des origines sociales parmi les ingénieurs, au bénéfice de l’action et des politiques publiques.

Quelle que soit la formation initiale scientifique et technique, par voie de conséquence le mode de recrutement de ces ingénieurs, un socle commun répondant aux spécificités évoquées supra doit être assuré, de préférence en un lieu unique, permettant de garantir la cohérence et l’acquisition des valeurs communes aux ministères.

Sous réserve d’adaptations, l’école nationale des travaux publics de l’Etat (ENTPE), formant déjà la majorité des ingénieurs exerçant dans nos ministères, pourrait constituer le creuset permettant l’acquisition de ce socle commun. L’approfondissement scientifique et technique, quant à lui, peut y être également développé (comme c’est le cas aujourd’hui pour certains domaines), mais peut également être assuré dans d’autres structures ou écoles, plus adaptées à certaines qualifications.

Il n’y a pas un métier d’ingénieur, mais des métiers d’ingénieur (quoi de commun entre un ingénieur électronicien en aéronautique, un spécialiste du traitement de l’eau, un ingénieur en ouvrage d’art ou en bâtiment, un chargé d’études territoriales).

Chaque métier va nécessiter des connaissances spécifiques (maîtrise de disciplines scientifiques, techniques, technologiques, mais aussi sociales, humaines etc.) qui ne peuvent que partiellement être acquises en formation initiale et ne serait-ce qu’en raison des évolutions des contextes et des techniques, devront être cultivées dans le cadre d’une formation continue et adaptée.

En outre, il conviendrait de structurer des réseaux d'appui, connectés avec le réseau scientifique et technique susceptibles de rompre l'isolement de certains ingénieurs.

Certains métiers nécessiteront donc non seulement une formation initiale spécifique mais un approfondissement et une acquisition de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être sur une période longue, justifiant une gestion de carrière adaptée sur la base de parcours professionnels structurés.

D'autres nécessiteront une moindre maîtrise technique ou technologique, mais une plus grande capacité à identifier un problème, mobiliser un réseau, esquisser des solutions, caractérisant plutôt un parcours de carrière dans une filière.

Enfin d'autres auront à maîtriser, à terme, différents domaines et techniques de l'ingénierie, permettant pour un projet donné ou sur un territoire donné d'intégrer différentes politiques (et les caractéristiques scientifiques ou techniques) adaptées à un environnement professionnel ou à des politiques particuliers.

On retrouve, dans ce dernier cas, plutôt un profil de généraliste conduisant, après un parcours diversifié dans différents environnements de travail, à des fonctions d'intégration.

Il conviendrait, dans le contexte de la consolidation d'un grand ministère et de la nécessité de forger une culture commune, que des principes transversaux de politique des ressources humaines puissent être affichés, au-delà des spécificités des corps et des origines des agents. Ces différents axes stratégiques pourraient ainsi figurer comme exemples dans un document d'orientation sur les parcours professionnels et la gestion des ingénieurs de nos ministères. Ce document d'orientation serait ensuite décliné dans les chartes de gestion des différents corps.

À défaut d'avoir un corps unique sans doute convient-il dans l'esprit développé ci avant, pour un ministère d'avoir un corps technique de référence, susceptible d'intervenir sur l'ensemble des politiques ministérielles. Cela ne saurait être en contradiction avec la diversité des métiers mais suppose l'acceptation d'une plus grande diversité de recrutement, d'une formation (initiale comme continue) renouvelée et pilotée et enfin, d'une gestion plus dirigée des carrières.

Il est sans nul doute illusoire de croire pouvoir constituer un corps technique de référence par fusion de corps tant les statuts, les régimes indemnitaires sont différents.

Élargir les modes de recrutement, développer et diversifier les formations tout en définissant un socle minimal commun dans le corps le plus représentatif ou le plus conséquent aujourd'hui, en réduisant les recrutements dans des corps techniques comparables gérés dans d'autres ministères sauf pour certaines fonctions spécialisées ou spécifiques permettrait de résoudre le dilemme d'un corps unique face à une diversité de métiers.



## PROPOSITIONS D' ACTIONS : FORMATION INITIALE

### ➤ ***Renommer l'école des TPE pour embrasser l'ensemble du champ des politiques du développement durable et de l'aménagement des territoires,***

Pour symbolique qu'elle puisse paraître, cette proposition prend tout son sens au regard de l'évolution des missions et des domaines d'intervention de nos ministères. Il s'agit que l'école dont les ministères assurent la tutelle soit en adéquation avec leur périmètre élargi de compétences. Il s'agit également de donner une meilleure visibilité sur la vocation de l'école pour les élèves des classes préparatoires aux grandes écoles, qui ont une connaissance relativement succincte des cursus proposés et des champs multiples d'intervention des ingénieurs formés par les ministères. L'actuelle dénomination apparaît de ce point de vue obsolète. Ainsi, une nouvelle dénomination devra-t-elle donner à voir immédiatement les champs ministériels. Ce changement doit aussi permettre en interne aux ministères une appropriation de l'école ministérielle comme étant au service de l'ensemble des politiques publiques portées par les ministères et en adéquation avec les évolutions à envisager sur le rôle et la vocation de l'école. « Travaux publics de l'État » qui correspondait aux missions assurées par l'ancien ministère de l'équipement, n'est désormais plus adapté à des ministères portant une plus grande pluralité de politiques publiques.

### ➤ ***Renforcer son statut d'école d'ingénieurs ministériels : pour les élèves fonctionnaires, développer, tout au long de la scolarité, des enseignements structurés autour des politiques publiques ministérielles, de l'action publique plus généralement, prévoir des stages dans les services ministériels,***

L'évaluation conduite auprès des jeunes ingénieurs en premier poste a confirmé les difficultés d'adaptation rencontrées liées à une forte méconnaissance des politiques publiques ministérielles, des interventions dans le champ de l'action publique. Il est proposé de combler cette carence, au moins en partie, et de faciliter le début de carrière par un travail progressif et montant en puissance tout au long de la scolarité. Réaliser des amphis ponctuels n'est de ce point de vue pas suffisant. Des temps de formation de plus longue durée doivent pouvoir y être consacrés. Une période de stage dans les services doit être également prévue pour permettre aux élèves de disposer de repères sur le rôle et la place des ingénieurs intervenant dans le champ de l'action publique. Sans mettre en concurrence de tels stages avec des stages à l'étranger, les besoins des futurs employeurs des élèves fonctionnaires correspondent majoritairement à ces besoins.

Il est proposé de développer ces parties de formation dans des temps de formation supplémentaires insérés dans le tronc commun partagé avec les ingénieurs civils qui sont formés à l'école. À noter que de tels cursus peuvent toutefois également intéresser les futurs ingénieurs civils qui envisagent de développer tout ou partie de leur carrière en collectivité ou qui souhaitent découvrir l'environnement de travail au sein des services publics dont ils pourront être des interlocuteurs.

➤ **Renforcer les orientations données par le ministère sur le contenu des compétences attendues, au regard des besoins de l'employeur, en relation et avec l'engagement des DG métiers,**

Il est fait le constat de la nécessité de renforcer les directives ministérielles sur le contenu des enseignements délivrés par l'école. Dans le fonctionnement actuel, les directions métiers sont trop peu impliquées en la matière.

➤ **Organiser des partenariats avec d'autres écoles pour développer des formations initiales plus larges et des cursus multiples,**

Dans l'objectif de développer des formations initiales plus larges, en adéquation avec une part importante des politiques publiques portées par les ministères, il est proposé de développer des partenariats avec d'autres écoles pour que les élèves puissent accéder à des enseignements pointus. Comparativement au recrutement d'ingénieurs suivant en totalité les formations de ces écoles, ce type de cursus maintient un lien fort avec l'école d'ingénieurs des ministères, creuset de la culture commune des ingénieurs qui en sont issus.

➤ **Renforcer la valorisation d'une nouvelle image de l'école en classes préparatoires,**

Il est proposé de développer une stratégie de communication destinée à favoriser le recrutement d'élèves de niveau le plus élevé possible, motivés pour les champs d'intervention ministériels et par l'action publique sous diverses formes. Cela passe par des actions « de terrain » à destination des élèves des classes préparatoires aux grandes écoles afin de susciter plus d'inscriptions en vue d'intégrer l'école ministérielle.

Cela passe par des « info-taupes » avec des ingénieurs en fonction dans les services mais aussi le maintien d'un niveau de recherche élevé au sein de l'école et des enseignements délivrés par des enseignants-chercheurs.

Un questionnaire apparaît également sur la stratégie relative au concours d'entrée à l'école. Le recrutement des élèves est effectué sur la base de la banque de note Mines-Ponts. De fait, ce ne sont pas les élèves les mieux classés du concours qui sont admis à l'école et beaucoup de désistements sont enregistrés parmi les élèves les mieux classés dont la stratégie d'inscription à ce concours vise d'autres écoles. Une réflexion pourrait être ouverte sur le maintien ou non du référencement à cette banque de notes dans l'objectif d'un recrutement d'élèves de bonne qualité et motivés par une scolarité à l'école.

➤ **Redynamiser les 4ièmes années, de façon plus dirigée par rapport aux besoins des politiques publiques,**

Dans le fonctionnement actuel, pour ceux qui sont intéressés, ce sont les élèves qui proposent le thème et le contenu de leur 4ème année. Partant par ailleurs du constat que les 4ièmes années représentent un coût pour les ministères, il convient d'inverser le dispositif. En cohérence avec un renforcement des interfaces avec les DG métier, il s'agit d'établir a priori les champs pour lesquels une quatrième année sera autorisée et de l'inscrire dans les besoins de compétences approfondies des directions métiers. Il s'agira

de préparer un parcours professionnel qui aura vocation à se développer dans un domaine, une filière voire une spécialisation dans celui-ci.

➤ ***Renforcer ou réintroduire des enseignements en management, en droit public, en négociation, communication et débat public, en gestion administrative et financière,***

Cette proposition fait également suite aux conclusions tirées de l'enquête auprès des ingénieurs en début de carrière. Ces enseignements qui ont pour certains disparus font défaut et seraient de nature à faciliter l'arrivée en premier poste. Cela compléterait utilement la découverte des services et des politiques ministériels.

➤ ***Développer des cursus courts de formation sur les politiques ministérielles, l'action publique pour les ingénieurs recrutés sur titres (plus longs qu'aujourd'hui),***

Dans l'objectif de développement d'une culture commune ministérielle plus étoffée, il est proposé de développer des enseignements dédiés, destinés aux ingénieurs recrutés sur titres. Il s'agit d'acquérir des bases partagées sur les politiques ministérielles et sur l'action publique.

➤ ***Ouvrir la possibilité d'une année de césure, pour un nombre d'élèves à quantifier, avec l'objectif de développer, notamment, des compétences opérationnelles.***

Une des limites identifiées pour les ingénieurs ministériels est la diminution des fonctions opérationnelles proposées dans les services de l'État et dans une moindre mesure, dans les opérateurs. Il est également fait le constat de l'évolution du rôle d'État qui évolue vers un rôle d'impulsion, de partenaire des acteurs de la société et de l'économie.

De ce point de vue, la mise en situation dans d'autres environnements professionnels, la confrontation à d'autres modes de décision, de management seraient de nature à développer une nouvelle culture et une meilleure compréhension des situations ou des interlocuteurs rencontrés ultérieurement, dans la vie professionnelle.

Le groupe de travail propose que cette année de césure soit positionnée dans la continuité de la scolarité et, compte tenu de son coût, ouverte à un nombre défini d'élèves plutôt que généralisé.

## **PROPOSITIONS D' ACTIONS : PARCOURS PROFESSIONNELS**

### ➤ **Grands principes :**

- la coexistence de 3 parcours professionnels de référence (polyvalent, parcours de filière et parcours spécialisé), avec des règles différenciées de mobilité, de promotion. Les parcours décrits pourront notamment prévoir des durées minimales de parcours dans une filière, des changements imposés d'environnement professionnel,
- l'existence de fonctions « ensemblier/intégrateur » identifiées comme des emplois de débouché des parcours polyvalents,
- la nécessité de conforter les compétences en allant chercher à l'extérieur des services des ministères une expérience différente, notamment opérationnelle, au moyen de parcours alternés en particulier en début de carrière,
- un développement de l'essaimage, assorti d'un cadre modulé, avec des contrats entre l'agent et l'administration en matière de parcours alternés sur des domaines identifiés et des compétences identifiés avec les DG métier, avec des conditions de position pendant l'essaimage et de retour différenciées,
- la reconnaissance de continuums de progression, lissant la rupture à l'occasion de la promotion au divisionnariat et distinguant un 3ième niveau de grade marqué en responsabilité fonctionnelle ou d'encadrement. Ainsi, la promotion au 2ième niveau de grade pourrait reconnaître l'atteinte d'un niveau de compétence ou d'une qualification, sans obligation immédiate de mobilité. L'accès au 3ième niveau de grade, contingenté et de fait plus sélectif ne sera pas assuré pour tout agent de 2ième niveau. Seul un parcours professionnel diversifié pour les généralistes et intégrateurs, une expertise reconnue aux plans national ou international pour les experts, marqué par des responsabilités fonctionnelles ou d'encadrement pourront justifier l'accès a ce niveau.

**L'ensemble de ces éléments pourraient trouver leur place dans une charte de gestion par corps, afin de donner de la visibilité aux parcours professionnels, en insistant sur le fait qu'ils doivent contribuer à une montée en compétence des ingénieurs,**

En matière de parcours professionnels, les chartes de gestion de corps intègrent d'ores et déjà des modes de gestion différenciées dans des approches voisines des parcours de référence retenus par le groupe de travail. Il s'agit donc dans une large mesure de confirmer l'intérêt de cette structure et de l'affirmer, de façon transversale.

Les vagues successives de décentralisation, le retrait d'un certain nombre de fonctions d'ingénierie à dimension opérationnelle, le développement des opérateurs ont modifié le rôle attendu de l'État, sa posture et ses leviers d'intervention. Ces transformations impactent également les besoins en compétence sous différentes formes :

- une diminution du nombre de postes à dimension opérationnelle concomitante au développement de postes à dimension plus régaliennne ou d'animation et de pilotage : évolution de métiers du « faire » au « faire faire » ;
- l'émergence à la fois de besoins de compétences nouvelles (analyse financière, suivi et audit d'établissements publics, capacités de communication et de débat public, etc.) mais également d'enjeux d'intégration d'expertises diversifiées en réponse à des politiques publiques de plus en plus marquées par de fortes interdépendances entre acteurs (services de l'État, opérateurs, collectivités territoriales) et enjeux techniques ;

L'organisation de nos ministères a également fortement évolué ces dernières années au travers de plusieurs facteurs. Les réorganisations successives de l'administration centrale et territoriale tendent vers l'émergence d'organigrammes moins pyramidaux et plus resserrés. Leur structure est plus flexible et confrontée à des ajustements réguliers de plus ou moins grande ampleur. Cette évolution modifie la structure des emplois. De nouvelles postures professionnelles prennent de l'ampleur (rôles non encadrants de chefs de projet, de chargés de mission ou d'ensembliers-intégrateurs) quand d'autres sont en diminution (rôle d'encadrement hiérarchique notamment).

Par ailleurs, pour répondre aux besoins en compétences des ministères notamment sur le champ opérationnel, élargir le vivier d'emplois pour les cadres mais également pour développer une attractivité, et enfin, pour favoriser les retours d'ingénieurs ayant acquis des compétences utiles aux ministères, une démarche pro-active sur le pilotage et la gestion de parcours alternés apparaît nécessaire.

En particulier, des mesures de gestion différenciées pourraient être mises en œuvre selon les trois cas-types suivants :

- Un « aller-simple », correspondant soit à une logique de projet personnel, soit à une logique de redéploiement suite à suppression de poste.

- Un « aller-retour » choisi : un agent assure des fonctions hors du ministère. Il a vocation à revenir, avec des compétences enrichies, dont il fera bénéficier la communauté de travail ministérielle.

- Un « aller-retour » subi : l'agent revient après une période longue hors du périmètre ministériel et l'administration n'identifie pas d'enjeu particulier pour le service, au retour de cet agent.

Enfin, en matière de promotion, l'intérêt du changement d'environnement professionnel est apparu important à la construction d'un parcours professionnel ascendant. Pour autant, la rupture introduite par la promotion au divisionnariat pourrait évoluer vers une approche de continuum de progression dans la mesure où elle reconnaît une valeur professionnelle acquise. Un décalage pourrait ainsi intervenir entre promotion et changement de fonctions. En revanche, une progression accélérée pourrait être mise en œuvre dans le cas où l'ingénieur accepterait plus de directivité dans la mobilité.

## **Autres actions :**

### **➤ *conduire une action spécifique de sensibilisation des employeurs sur les conditions de construction des parcours professionnels,***

Il est fait le constat que de plus en plus d'employeurs recherchent des ingénieurs « prêts à l'emploi », rapidement opérationnels sur leurs fonctions. Ils n'intègrent pas nécessairement la dimension de parcours professionnels construits et le rôle qu'ils ont à jouer en la matière, en permettant à des ingénieurs pas encore formés à l'ensemble des besoins du poste d'être recrutés sur celui-ci. De ce point de vue, dans un contexte de fonction publique de carrière et non d'emploi, il apparaît essentiel qu'au moins les employeurs ministériels soient mobilisés et que certains évoluent en la matière, au bénéfice du collectif et des agents.

### **➤ *conduire une action spécifique vis-à-vis des agents pour qu'ils soient acteurs de leurs parcours professionnels,***

En symétrie de l'item précédent et en s'appuyant les documents d'orientation et chartes de gestion, il s'agit de donner aux agents, par une communication adaptée et par le conseil à l'agent, les repères nécessaires à la construction de parcours professionnels dont ils sont les premiers acteurs, au bénéfice de leur montée en compétences, de la satisfaction de leurs aspirations professionnelles et des besoins des services et des politiques publiques.

### **➤ *développer la possibilité, rapidement dans la carrière, voire en premier poste, d'exercer en collectivité territoriale, et pour ce faire constituer des partenariats avec les grandes collectivités destinées à faciliter les échanges entre fonction publique d'État et fonction publique territoriale,***

L'exercice de fonctions en collectivités territoriales participe de l'objectif de développer des compétences opérationnelles qui sont souvent plus présentes dans l'exercice des fonctions de premier niveau au sein des services des collectivités. Il participe également de la connaissance des modes d'action et de décision des collectivités, avec lesquelles les ministères sont en interaction forte dans de nombreux champs des politiques publiques mises en œuvre.

### **➤ *améliorer ou développer au sein de la DRH des outils permettant de favoriser et piloter les parcours alternés,***

Plusieurs pistes ont été abordées lors des travaux du groupe :

- par la recherche active de débouchés à proposer aux ingénieurs ministériels en particulier en développant des liens avec les réseaux de recruteurs externes qui présentent souvent la caractéristique d'être spécialisés dans des domaines précis,
- par un conseil orienté vers ces débouchés en fonction des profils des agents,
- par un meilleur suivi des agents exerçant une activité hors de la sphère des services de l'État ou des périmètres de proximité des opérateurs ministériels. Cela implique une bonne connaissance des responsabilités exercées (établir des passerelles entre les référentiels de postes, d'organisation, d'évaluation, de management du privé ou des EP notamment dans le cadre des promotions),
- par une meilleure préparation au départ et au retour des agents,
- par des contacts réguliers proposés au cours de la période d'essai.

## PROPOSITIONS D' ACTIONS : FORMATION CONTINUE

➤ ***créer des réseaux collaboratifs d'ingénieurs, inter-fonction publique, animés par le RST et permettant d'aller jusqu'à de la mobilisation de moyens sur des projets complexes,***

Du fait de l'évolution des services et des missions, tant au sein de l'État que des collectivités, de plus en plus d'ingénieurs peuvent être isolés dans leur pratique professionnelle et que les appuis, en proximité, peuvent être souvent limités voire inexistantes. Or, dans l'approche des études, des projets, l'échange entre pairs présente un intérêt et une stimulation enrichissants. La proposition consiste clairement d'aller au-delà des réseaux métier qui existent dans de nombreux domaines (routes, risques, etc.) et dont l'approche est souvent dans une logique descendante, de l'administration centrale vers les services. Il s'agit, dans une approche élargie en termes de périmètre (services de l'État, des collectivités, opérateurs) d'animer des réseaux à caractère collaboratif dans une logique d'échanges de bonnes pratiques, d'informations sur les innovations mais aussi de contributions à l'analyse de situations, à l'élaboration de propositions et visant à mettre en relation des ingénieurs qui rencontrent ou ont rencontré des situations professionnelles similaires et des spécialistes susceptibles d'apporter leurs compétences pointues. L'appui des experts du RST pour l'animation de tels réseaux apparaît de ce point de vue essentiel, en tant que modérateur et contributeur et pour valoriser ces échanges dans la durée. Cet appui s'inscrit par ailleurs pleinement dans le rôle attendu du réseau scientifique et technique (RST). Les directeurs généraux de l'IFSTTAR et du CEREMA se sont montrés très intéressés pour engager des travaux dans ces directions.

Le groupe de travail a proposé de commencer à constituer des réseaux dans le domaine routier, dans le champ de l'exploitation et de l'ingénierie, considérant qu'ils se prêtent particulièrement à un partage avec les ingénieurs des services des collectivités territoriales. D'autres domaines liés à l'aménagement, la construction et le bâtiment, à la prévention des risques ont également été cités comme pouvant être pionniers pour de tels réseaux collaboratifs.

Il est proposé de solliciter des candidatures à l'animation de réseaux auprès des opérateurs du RST en vue de lancer des réseaux pionniers. Une approche « en tâche d'huile » apparaît tout à fait adaptée à cette proposition.

➤ ***d'une façon générale, l'accès aux formations métiers reste prioritaire pour les ingénieurs, notamment pour accompagner la construction des parcours professionnels,***

Dans un contexte d'innovation et d'évolution permanente des contextes, des techniques, des réglementations, l'accès à une offre large de formations dans les domaines techniques apparaît essentiel au développement des connaissances et à l'adaptation des compétences des ingénieurs. La formation doit en particulier accompagner les changements de poste pour les ingénieurs qui s'inscrivent dans des parcours polyvalents, favoriser une montée soutenue en compétence de ceux qui développent des parcours dans une filière et, bien évidemment, favoriser l'expertise des ingénieurs qui suivent des

parcours spécialisés. Ainsi, le maintien d'une offre large de formations techniques, de modules de formation « prise de poste » est à soutenir, en lien avec les responsables des politiques publiques. Cette proposition s'inscrit dans la continuité de l'acquisition, en formation initiale, de compétences pour « apprendre à apprendre ».

➤ ***après un travail d'identification des besoins spécifiques ou « de niche » avec les directions métiers, procéder à des appels de candidatures pour des formations longues à développer dans un cadre contractuel entre les agents et l'administration,***

Il est également fait le constat de l'apparition régulière de domaines, de techniques émergents dans le champ des missions ministérielles. Tout au moins dans une phase de montée en puissance, de prise de repères dans ces domaines émergents, il est difficilement envisageable de définir des cahiers des charges de formation à proposer à un public large. Il est ainsi proposé, sur la base d'échanges et de propositions des responsables des politiques publiques, de formuler régulièrement des appels à candidatures pour accompagner la montée en compétence d'un nombre limité d'agents, motivés dans ces domaines émergents, par un parcours de formation individualisé. Ce parcours répondrait au cahier des charges défini par le responsable métier et ferait appel le cas échéant aux universités, à des laboratoires de recherche, etc. pour contribuer à cette professionnalisation. Ces actions seraient conduites dans un cadre contractuel avec les agents volontaires : en contre-partie de la formation spécifique dispensée, l'agent s'engagerait vis-à-vis de l'administration à occuper pendant une durée à définir, des postes dans le domaine, à contribuer à des analyses stratégiques ou à la diffusion plus large des savoirs lors du développement du domaine.

➤ ***Le tutorat, qui existe déjà dans certains domaines, comme en matière d'installation classées est à maintenir.***

Le groupe de travail a pris en compte l'intérêt du tutorat conduit dans un cadre formalisé, pour accompagner le développement de compétences spécifiques notamment à l'occasion de prises de postes. Le domaine de l'inspection des installations classées est de ce point de vue très illustratif. Pour autant, compte tenu des contraintes dans l'exercice des missions, de l'éloignement éventuel de pairs qui apparaît comme un obstacle important pour un essor du tutorat, le groupe ne préconise pas de prévoir une démarche volontariste de développement du tutorat. L'essor de réseaux collaboratifs et le maintien de formations « prise de poste » sont par ailleurs susceptibles de répondre à des besoins de nature proche.

### **Membres du groupe de travail**

Président : Jean-Claude Ruyschaert, président de la 6ième section du CGEDD,

- Philippe Clergeot, sous-directeur du pilotage, de la performance et de la synthèse de la DRH et son adjointe Sylvie André,
- Tanguy Bouchaud, sous-directeur du recrutement et de la mobilité de la DRH et son adjoint Robert Courret,
- Marie-Aimée Deana-Côté, sous-directrice des carrières et de l'encadrement (CE) de la DRH,
- Laurent Paillard, sous-directeur de l'accompagnement du changement et de l'enseignement supérieur (ACCES) du SPES
- Hervé Schmitt, sous-directeur de la modernisation et de la gestion statutaires (MGS) de la DRH,
- Paul Weick, sous-directeur de la formation, des compétences et des qualifications (FORCQ) de la DRH et son adjointe Laurence Navarre,
- Remy Gaube, Chef du bureau de la modernisation et de la gestion statutaires des corps de catégorie A, sous-direction MGS
- François Landais, chargé de mission de corps pour les ingénieurs divisionnaires des TPE, sous-direction CE
- Sébastien Mounier, chef du bureau de la stratégie et de la prospective sur les emplois et compétences, sous-direction ACCES
- Cécile Petit Le Brun, chargée de mission de corps pour les ingénieurs des TPE, sous-direction CE

### **Dates des réunions**

13 novembre 2014, 5 décembre 2014, 9 janvier 2015, 30 janvier 2015, 12 février 2015, 27 février 2015. Relecture de la synthèse générale le 16 avril 2015.

### **Liste des personnes rencontrées dans le cadre des travaux du groupe**

- Monsieur Guy Levi, Secrétaire général aux affaires régionales de la région Rhône-Alpes,
- Mme Corinne Etaix, directrice régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement de Bourgogne,
- Monsieur Patrick Berg, directeur régional de l'environnement, de l'aménagement et du logement de Haute-Normandie,
- Monsieur Marc Papinutti, Directeur général de VNF et M. Franck Agogué, directeur général adjoint,
- Monsieur Bernard Larroutou, directeur général du CEREMA et Mme Sylvie Moreau, Secrétaire générale et directrice des ressources humaines,
- Madame Hélène Jacquot-Guimbal, directrice générale de l'IFSTTAR, présidente du Conseil d'administration de l'ENTPE,
- Monsieur Laurent Tapadinhas, directeur de l'innovation et de la recherche, Commissariat général au développement durable,
- Mme Anne-Marie Herbourg : présidente de l'association des directeurs des services techniques départementaux.
- Monsieur Alain Monteil, Directeur territorial du bassin de la Seine de VNF, précédemment directeur des routes et des transports du département des Yvelines