

CONTRIBUTION DE L'UNIPEF SUR LE RECRUTEMENT ET LA GESTION DES PARCOURS PROFESSIONNELS DES IPEF

Il est fondamental que la puissance publique dispose en ses rangs de hauts-fonctionnaires possédant des formations scientifiques et techniques de haut niveau. Leur vision stratégique, alimentée par une pensée opérationnelle et une vision systémique, est un gage d'efficacité et de réalisme dans la conduite de l'action publique.

Le corps des ingénieurs des ponts, des eaux et des forêts, qui compte environ 3 500 ingénieurs en activité, a la particularité d'être un grand corps technique interministériel, à la croisée des différents enjeux de la transition écologique et solidaire.

L'Unipef présente ici ses positions sur la stratégie de recrutement et la gestion des parcours professionnels des IPEF.

A - UN RECRUTEMENT ALLIANT EXCELLENCE, DIVERSITE ET OUVERTURE

A.1. Disposer d'ingénieurs de haut-niveau permet de garantir l'indépendance et la souveraineté

A l'heure des transitions sociétales multiples (démographiques, écologiques, numériques, ...), l'État doit pouvoir s'appuyer en toute autonomie sur des responsables de haut niveau sachant dialoguer avec des expertises multiples, ce à la fois pour garantir l'indépendance de son action, pouvoir l'évaluer et permettre une approche multidisciplinaire intégrée prenant en compte la multiplicité des enjeux et préservant les intérêts de long terme. Il convient de relever que le besoin d'expertise de l'Etat ne concerne pas que les ingénieurs mais aussi de façon plus générale les hauts fonctionnaires recrutés sur la base de leurs compétences scientifiques et techniques. Cela inclut notamment les vétérinaires, médecins et autres spécialités universitaires.

Les compétences scientifiques et les savoir-faire techniques des Ingénieurs de l'État sont donc plus que jamais un atout pour relever les défis actuels et futurs, et en particulier pour conduire la transition écologique et solidaire qui s'impose à nos sociétés et répondre en cela à l'attente croissante des citoyens et des territoires.

Pour un corps technique comme celui des IPEF, il est indispensable, toutes voies d'accès confondues, d'axer les recrutements sur deux piliers : l'excellence scientifique et technique d'une part, et le goût et les aptitudes à la conduite de l'action publique d'autre part. Il est également indispensable de tester chez les candidats la présence des qualités et valeurs que l'on peut attendre d'un haut fonctionnaire.

La haute fonction publique doit poursuivre l'objectif d'attirer des profils d'excellence dans leur domaine, sélectionnés sur des critères méritocratiques, tout en veillant à la diversité des profils intégrés. Ainsi, si les recrutements par concours restent les voies les plus à même de garantir une sélection sur le mérite et d'assurer la neutralité et l'indépendance des fonctionnaires recrutés, il semble primordial de s'assurer que le concours est ouvert – et accessible dans les faits – à une diversité de parcours dans un champ de compétences donné.

A.2. Définir un périmètre de compétence attractif pour un recrutement IPEF de haut-niveau

Le corps des ingénieurs des ponts, des eaux et des forêts est un grand corps technique interministériel, à la croisée des différents enjeux de la transition écologique et solidaire. Il est issu de différentes fusions, dont la plus récente en 2009 entre les corps des Ponts et Chaussées et du Génie Rural, des Eaux et des Forêts.

Le corps des IPEF doit développer une excellence scientifique et technique dans des domaines complémentaires par rapport aux autres grands corps techniques de l'Etat, l'ensemble des corps techniques apportant des compétences scientifiques et des savoir-faire techniques qui ne peuvent être développés dans les grands corps administratifs, notamment dans le futur corps des administrateurs de l'Etat.

En outre il est nécessaire de définir un champ de compétence cohérent pour les IPEF pour maintenir un niveau d'attractivité suffisant et susciter des vocations auprès des ingénieurs en sortie d'école et pour gérer ensuite les individus de manière convenable et personnalisée.

Les IPEF doivent apporter à l'Etat et plus largement aux pouvoirs publics les compétences scientifiques et les savoir-faire techniques nécessaires à la conception et la mise en œuvre des politiques publiques et leur contrôle dans les secteurs d'activité suivants :

- Transition écologique et solidaire, adaptation au changement climatique, transition énergétique, efficacité énergétique,
- Aménagement du cadre de vie et développement durable des territoires, infrastructures,
- Logement, habitat innovant, immobilier, urbanisme, transports (terrestre, aérien, maritime), nouvelles mobilités, cohésion des territoires,
- Production agricole, transformation des secteurs agricoles et alimentaires, sécurité alimentaire, sylviculture, consommation et production durables
- Gestion des ressources et de la biodiversité, gestion et préservation des espaces et des ressources naturelles terrestres et marines,
- Prévention et gestion des risques naturels et technologiques, protection de la population.

Pour l'ensemble de ces domaines, les IPEF doivent développer également pour ces secteurs d'activité des compétences en matière de :

- Conseil des responsables politiques
- Concertation avec les partenaires publics et privés, consultation du public,
- Financement des politiques, fiscalité, budget, réglementation,
- Evaluation des politiques publiques, contrôle et inspection,
- Compétitivité économique, transformation numérique, simplification,
- Recherche et innovation,
- Enseignement et formation,
- Management, gestion financière,
- Conduite de projets complexes, maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'œuvre,
- Action européenne et internationale, négociation au sein de l'Union européenne et des organisations internationales.

Ce champ de compétences des IPEF n'est pas immuable, il faut aussi savoir s'adapter car le besoin est évolutif comme la société et le savoir humain. Il faut donc gérer le panel de domaines du corps, et pour cela faire de la prospective et monter les filières nécessaires. Cependant l'UnIPEF tient à mentionner que le corps des IPEF résulte de plusieurs fusions et que, de la même façon qu'il n'y a pas qu'une école d'ingénieur (en France ou partout dans le monde), il ne lui paraît pas souhaitable d'englober toutes les compétences scientifiques et techniques de l'Etat dans un corps de fonctionnaires unique car cela pourrait remettre en cause l'équilibre toujours difficile à trouver pour garantir l'attractivité et la bonne gestion des carrières.

S'agissant de la quantification des besoins, le recrutement actuel d'une soixantaine d'IPEF par an semble un bon niveau, à la fois pour pourvoir les postes à caractère spécifiquement technique et pour occuper des postes plus généralistes où une tournure d'esprit scientifique et technique apporte une valeur ajoutée et une diversité utiles.

C'est l'ensemble des domaines ci-dessus qui doit être couvert grâce aux recrutements et aux spécialisations qu'apportent la formation et les premiers postes. S'agissant des domaines à privilégier, il convient bien sûr d'y inclure les sujets innovants nécessaires aux politiques publiques actuelles : transition écologique, transition énergétique, habitat innovant, nouvelles mobilités, sécurité alimentaire, production durable, etc. Il est également indispensable que les IPEF développent des compétences dans des domaines plus traditionnels mais qui sont nécessaires à la bonne mise en œuvre des politiques actuelles : production agricole, infrastructures, financement, conduite de projets, maîtrise d'ouvrage, contrôle, etc.

Pour maintenir une bonne répartition des compétences dans le corps, notamment pour accéder à l'ensemble des postes de haut niveau dont les pouvoirs publics ont besoin, il conviendrait de faire périodiquement une analyse des compétences disponibles en tenant compte notamment des compétences qui sont le plus souvent appelées pour les postes d'essai en détachement et en disponibilité, ainsi que de la facilité ou de la difficulté à pourvoir les postes clefs. Une telle analyse est nécessaire avant de faire évoluer la répartition des recrutements entre les écoles. Elle doit également être utilisée pour définir les orientations à donner aux jurys pour les recrutements internes et les recrutements sur liste d'aptitude.

A.3. Poursuivre l'ouverture des filières de recrutement et harmoniser les modes de sélection

S'agissant des IPEF, ils sont actuellement recrutés avec la répartition approximative suivante :

- 1/3 (34 %) en sortie de l'École Polytechnique ;
- 1/3 (30 %) sur concours externe en sortie d'autres écoles scientifiques : 5 % Écoles Normales Supérieures, 15 % AgroParistech et 10 % autres grandes écoles scientifiques ;
- 3 % par concours externe sur titres et travaux (docteurs notamment) ;
- 1/3 (33 %) par recrutement interne à l'administration : 20 % par concours interne et 13 % sur liste d'aptitude.

Un certain nombre de voies coexistent donc déjà pour assurer la multiplicité des profils, mais des aménagements peuvent être proposés pour progresser encore vers une meilleure diversité :

- **Faire évoluer le mode de recrutement dans les Corps à la sortie de l'École polytechnique :**
Ne plus se limiter au seul classement, voire supprimer le classement de sortie, et introduire des entretiens de motivation et de personnalité, sur le modèle des épreuves orales des concours de recrutement externe (le classement de sortie pouvant alors correspondre à une admissibilité). Cela permettrait de s'assurer de la bonne adéquation des profils et projets professionnels avec les attendus de la haute fonction publique et de chaque corps pour lequel le ou la polytechnicien(ne) a candidaté ;
- **Diversifier les écoles du vivier de recrutement sur la voie externe,** en ouvrant plus largement à d'autres écoles d'ingénieurs et universités scientifiques ;
- **Ouvrir les recrutements en cours de carrière, après une expérience professionnelle :**
Ouvrir les recrutements en cours de carrière au-delà des voies internes à l'administration permettrait de recruter des profils intéressants en s'affranchissant de certains biais sociaux de sélection initiale, sans remettre en cause le principe du concours. Cela participerait également à une gestion dynamique des compétences et permettrait de limiter de fait le

besoin de recourir à des contractuels faute de profils adaptés sur des compétences spécifiques ;

A.4. Accentuer la mobilisation en amont du recrutement pour améliorer la diversité sociale

Les IPEF sont également prêts à se mobiliser pour accompagner le nécessaire travail en amont des différentes filières de recrutement pour améliorer la diversité sociale : faire connaître les parcours, proposer de l'accompagnement, du tutorat, des prêts ou dons pour permettre aux étudiants défavorisés de poursuivre leurs études supérieures...

La Société Amicale des Ingénieurs des Ponts et Chaussées, association reconnue d'intérêt public et qui regroupe les IPEF et les ingénieurs civils de l'École des PontsParistech, attribue par exemple chaque année des prêts d'honneur sans intérêt à des bacheliers défavorisés pour leur permettre de poursuivre des études en classe préparatoire aux grandes écoles, et favoriser ainsi leur accès aux écoles d'ingénieur. Reconnue d'utilité publique, la Fondation des Ponts soutient le développement de l'École des Ponts ParisTech en finançant toute une série de projets que l'on peut regrouper selon 6 grandes thématiques, notamment pour accompagner les étudiants, promouvoir leur diversité, encourager l'excellence.

Les corps pourraient également s'investir plus largement dans des initiatives comme celles de l'Institut de l'Engagement, en accompagnant des lauréats dans la poursuite de leurs études ou la préparation des concours d'accès à la haute fonction publique. L'Institut de l'Engagement a en effet vocation à permettre aux jeunes qui ont révélé leur potentiel lors d'une période d'engagement citoyen de se construire un avenir ambitieux, malgré les barrières sociales, financières, ... Il accompagne les lauréats sélectionnés par jury dans un programme complet pour leur permettre de concrétiser leur projet.

Ce type d'initiative semble particulièrement intéressant au regard des profils et valeurs dont la haute fonction publique a besoin. Ainsi, au-delà des actuelles implications individuelles (des IPEF au sein de l'Institut en la personne de la Directrice de l'Institut elle-même, dans les jurys, les accompagnants, ...) on pourrait imaginer une implication organisée des corps pour accompagner les lauréats à passer les concours de la haute fonction publique (conseil, mentorat, ...). Cette proposition s'inscrit dans le prolongement de celle de l'ouverture à des recrutements en cours de carrière (point A.1), et vient la renforcer. En préservant le principe du concours et de l'égalité de traitement, cette voie permettrait de s'ouvrir encore davantage et d'accompagner la diversité. L'UnIPEF est ainsi prête à engager en ce sens des travaux avec l'Institut de l'Engagement.

B - UNE FORMATION GARANTISSANT HAUT-NIVEAU SCIENTIFIQUE ET TECHNIQUE ET APTITUDE A L'ACTION PUBLIQUE

Pour les IPEF, selon leur parcours antérieur, la formation se décline actuellement en 1 ou 2 ans :

- Année 1 d'ingénieur au sein d'une école d'application pour les polytechniciens (PontsParistech ou AgroParistech) et éventuellement les normaliens ;
- Année 2 dite de « formation commune », qui pour la quasi intégralité de la promotion consiste en un mastère spécialisé dédié aux politiques et à l'action publique pour le développement durable (MSPAPDD).

Ils complètent pour 1/4 d'entre eux leur formation par un doctorat dans les domaines d'action du Corps.

B.1 - Garantir une formation technique et scientifique d'excellence, base de la compétence et de l'indépendance

Les compétences scientifiques et les savoir-faire techniques des ingénieurs de l'État sont plus que jamais indispensables pour relever les défis actuels et futurs ; en particulier pour conduire la transition écologique et solidaire qui s'impose à nos sociétés et pour répondre à l'attente d'accompagnement des citoyens et des territoires.

Dans les domaines de l'ingénieur, la formation technique et scientifique est primordiale car elle est la base de la compétence et de l'indépendance. La formation à l'action publique ne peut donc s'envisager qu'après le temps de spécialisation scientifique et technique sous peine de nuire à celle-ci.

Il n'est en effet pas envisageable, du point de vue de l'acquisition des compétences, d'envisager d'interrompre les études scientifiques et techniques par un temps de formation à l'action publique, sous peine de ne pas être en capacité d'y revenir. En revanche, ce temps de formation trouve naturellement sa place à l'aval de la spécialisation technique, en permettant de remettre l'expertise acquise dans la perspective des grands enjeux de l'État et de prendre un temps de recul.

Pour répondre à cette double exigence de formation, un aménagement a d'ailleurs été imaginé par les écoles en charge de la formation des IPEF pour permettre à ceux qui réalisent une thèse d'effectuer si besoin leur formation à l'action publique sur trois ans, en parallèle de la réalisation de leur projet doctoral.

Il convient de noter que le déroulement et le contenu de la formation devra le cas échéant être adapté si les écoles en amont modifient les leurs. En particulier, si l'École Polytechnique adoptait un système de formation en trois ans aboutissant à un diplôme d'ingénieur équivalent à un Master 2 - bac +5 comme toutes les autres écoles, il conviendrait d'harmoniser par le haut la durée des études pour tous les ingénieurs-élèves quelle que soit l'école d'origine (pour mémoire, avant la fusion de 2009, les ingénieurs-élèves des Ponts faisaient 3 ans dont 1 de stage et les IGREF 2ans et 3mois. Ce serait une opportunité à ne pas manquer pour revoir la formation initiale et cela rendrait le doctorat plus atteignable.

B.2. Développer des temps de formation communs inter-corps et inter-fonction publique, tout en préservant la diversité des approches

Il existe d'ores et déjà en « année 2 » de la formation des IPEF un temps dédié à l'acquisition du bagage nécessaire au haut fonctionnaire dans les domaines d'action du Corps. Cette formation est partagée avec les ingénieurs de la Ville de Paris, et comporte des temps communs avec le corps des Architectes Urbanistes de l'État et avec l'INET (projet de temps commun également avec l'ENA).

Le format de la formation des IPEF permet donc aisément d'imaginer aller plus loin et partager plus largement encore des temps de formation avec l'ensemble des corps de hauts-fonctionnaires, mais également avec les corps techniques de la fonction publique territoriale dont les cœurs de compétence sont proches.

Ce deuxième temps pourrait aisément s'envisager dans le cadre d'une école commune tous corps confondus après les formations initiales par spécialité de compétence. L'UnIPEF accueille favorablement la création de l'Institut national du service public (INSP) qui, outre la formation initiale des administrateurs de l'Etat, organisera un tronc commun de formation des écoles de formation des hauts fonctionnaires. Il est nécessaire que les deux écoles de formation des IPEF (Ecole des Ponts ParisTech et AgroParisTech/ENGREF) soient associées à ces formations et que des IPEF y contribuent.

Limiter les temps de formation inter-corps ou inter fonctions publique au moment de formation initiale serait dommage. Ce n'est, sauf pour les concours professionnels, pas le moment le plus opportun. En cours de carrière avec une culture et une expérience plus riche un tel partage prendrait tout son sens.

Cependant, il est fondamental que la formation des hauts-fonctionnaires préserve la diversité des approches et des compétences, pour éviter un effet de « clonage » – qui serait en outre contre-productif par rapport aux efforts d'ouverture - pour permettre des enrichissements mutuels. Ainsi,

plutôt qu'une année complète de formation identique quel que soit le corps de provenance et le champ de compétence, il pourrait être intéressant d'imaginer des temps communs sous forme de modules partagés, de projets ou missions conjointes à mener, ... dans un format opérationnel permettant une meilleure connaissance mutuelle et posant les bases du travail en équipe. Ces temps de formation communs pourraient être assurés par les écoles actuelles et/ou sous l'égide d'un établissement dédié. Ce type de format souple permettrait également de prévoir en parallèle d'une formation commune l'acquisition des compétences spécifiques à la conduite de l'action publique par domaines de spécialités ou « corps ».

Au-delà de la question de son format, il est fondamental que ces temps de formation intègrent des dimensions relatives notamment à la culture managériale, à l'innovation, à la conduite de projets et à l'association de parties prenantes dans toute leur diversité

B.3 - Enrichir les parcours de formation de temps significatifs dans le privé et/ou à l'international

Afin d'améliorer la pertinence de l'action et l'ouverture des futurs hauts-fonctionnaires tout en renforçant l'attractivité des filières, il semble également indispensable de prévoir dans les différents parcours de formation qu'un temps significatif puisse être passé dans le privé, dans le secteur associatif et/ou à l'international (institutions européennes, ...). Ce type d'expérience permettrait en effet aux futurs hauts-fonctionnaires de prendre du recul sur leurs spécialisations et leurs pratiques, d'améliorer leur décryptage des positionnements et enjeux des différents acteurs des secteurs qu'ils pourront par exemple être amenés à réguler, de remettre les enjeux français dans une perspective plus large, etc. Il permettrait également d'améliorer la visibilité des cursus de la haute fonction publique dans la société civile française, mais également en Europe et à l'international.

Ces temps pourraient trouver sa place entre la fin de la spécialisation et le temps de formation partagé à l'action publique, sur par exemple deux fois six mois de stage, et venir enrichir collectivement les échanges d'expérience lors des temps de formation commun. Une participation des employeurs au financement de la scolarité des stagiaires pourrait permettre de financer le dispositif et l'allongement de sa durée. Une forme d'alternance pourrait également contribuer à cet objectif. On peut aussi penser à un « inter-poste » pour organiser un temps de formation adapté à la prochaine fonction, par exemple sur l'international ou la régulation d'un secteur économique.

C - RENFORCER LES PERSPECTIVES ET LA FLUIDITE DES CARRIERES

C.1 - Favoriser des parcours professionnalisants

Dans ces domaines mentionnés ci-dessus, les IPEF doivent continuer à occuper des fonctions opérationnelles comme stratégiques, avec un fort contenu scientifique, technique et/ou managérial. Les IPEF doivent occuper des postes de direction dans la haute fonction publique, notamment des postes de direction générale en administration centrale, de préfet, de directeurs de services déconcentrés et de direction générale des établissements publics. Ils doivent aussi occuper des postes d'experts de haut niveau, notamment avec une reconnaissance internationale.

Ils doivent être présents au sein de l'administration de l'État et dans les cabinets ministériels, dans les établissements publics de l'État, auprès des collectivités territoriales et de leurs établissements, des entreprises publiques et privées, dans des organismes internationaux, en France comme à l'international.

La responsabilité des politiques publiques pour répondre aux grands enjeux d'intérêt général est désormais largement partagée entre l'État, ses opérateurs et les différentes collectivités. Ainsi, l'efficacité de l'action publique dépend directement de la capacité de ces acteurs à travailler ensemble

et en association étroite avec la société civile. Il est donc indispensable que se mettent en place des cultures, démarches et méthodes communes et que soient organisées des passerelles dans les parcours professionnels.

Il est ainsi nécessaire que l'essaimage des hauts-fonctionnaires soit organisé pour permettre des allers-retours et que la haute fonction publique soit elle-même ouverte à des ingénieurs ou experts de diverses origines. Les parcours doivent pouvoir se dérouler de façon fluide et cohérente entre les différents employeurs potentiels et se déployer dans les différentes postures (opérateur, régulateur, ...) et aux différentes échelles de l'action (local, national, européen et international). La faiblesse du système actuel ne semble pas venir de corps qui sont préférentiellement dirigés vers des fonctions plus ou moins dédiées, mais de la faible capacité du système à intégrer des outsiders dans des fonctions plutôt juridico/économiques ou scientifiques. C'est l'intégration des outsiders qui permet de questionner les schémas établis et, dans toute communauté ayant une vocation « prioritaire », il est donc important de favoriser l'intégration d'une part de pensée différente. A ce titre, il convient qu'il y ait un nombre significatif d'IPEF qui accèdent à des fonctions considérées comme relevant principalement des corps administratifs (préfet, président de [chambre des comptes](#), etc).

Les métiers des IPEF doivent permettre des parcours comprenant des temps significatifs hors de l'administration de l'Etat et des retours permettant la valorisation au sein de l'Etat de l'expérience acquise par exemple dans les collectivités territoriales ou l'entreprise.

La construction de parcours diversifiés est un gage d'une plus grande efficacité de l'action publique et constitue un enjeu d'attractivité.

Tout en préservant un cadre déontologique strict, il est donc nécessaire de lever un certain nombre de freins administratifs (conditions de détachement, régimes indemnitaires, ...) et de mettre en place une véritable politique d'accompagnement, avec à la fois des suivis individuels et une gestion prospective des compétences à l'échelle collective.

C.2 – Proposer des premiers postes attractifs en termes de niveau de responsabilité, d'exposition ou d'expertise

Les premiers postes sont essentiels dans le développement des compétences et sont un complément du parcours de formation. Ils doivent présenter un contenu exigeant et préparer les IPEF à un parcours professionnel enrichissant pour eux et pour l'État et plus généralement le service public. Ils doivent offrir des conditions d'exercice optimal qui aujourd'hui ne sont pas définies pour que ces postes soient vraiment apprenants : contenu, type de mission, exigences de résultats, encadrement ou tutorats, etc.

Les premiers postes doivent offrir une palette suffisante de fonction pour préparer les profils d'avenir (cf. les domaines d'exercice du corps et la veille pour détecter les nouveaux secteurs à investir : opérationnel, technique ou de recherche,)

Il conviendrait de retrouver une part importante de postes opérationnels à fort contenu technique et managérial, de l'ordre de 50% alors que ces postes ne représentent qu'un quart environ des affectations. Ceci est nécessaire pour que, 5 ou 10 années après, l'État puisse disposer d'un vivier d'ingénieurs, candidats potentiels à des postes de direction dans la haute fonction publique et disposant d'une expérience opérationnelle indissociable de leur formation scientifique. C'est une filière essentielle à la diversité de la haute administration qui est ainsi remise en cause si rien n'est fait pour assurer cet ancrage dans le réel, à travers un véritable parcours sur le terrain, au contact de la complexité de situations techniques, politiques et sociales.

L'État ne disposant plus aujourd'hui des postes opérationnels en nombre suffisant du fait notamment de la décentralisation, seule une approche plus large, englobant les établissements publics de l'Etat et les collectivités publiques dans la gestion quotidienne des carrières, est de nature à recréer les mêmes conditions. Et cela au plus grand bénéfice de l'État, mais aussi de l'ensemble des collectivités publiques

grâce à une meilleure fluidité dans les parcours. L'élargissement du périmètre des employeurs et le développement des parcours multi-employeurs, est un élément essentiel au développement des compétences mais aussi de l'efficacité de l'action publique à travers l'ouverture ainsi permise.

S'agissant des IPEF issus du concours interne à caractère professionnel l'expérience montre que des postes d'ouverture sont particulièrement adaptés à ces profils et qu'il conviendrait donc de laisser ouverte cette possibilité.

S'agissant des ingénieurs-élèves qui pourront bénéficier d'une formation doctorale, ils doivent être en nombre suffisant pour permettre à notre corps de bénéficier de l'enrichissement que ces formations apportent puis de pourvoir des postes de responsabilité aux niveaux européens et internationaux. La France dépend largement de décisions prises à ces niveaux et il faut qu'elle puisse disposer de relais d'influence et en retour de fonctionnaires ayant ce type d'expérience pour enrichir la compétence des administrations françaises. Il n'y a pas aujourd'hui suffisamment de cadres supérieurs français dans ces instances et la situation s'aggrave. De plus, dans les représentations et les négociations internationales, le titre de docteur est d'emblée un positionnement fort et respecté.

Par ailleurs, la formation par la recherche est utile en soi, pour deux raisons : d'une part, la France a besoin de spécialistes reconnus et déjà, des carrières de chercheurs nés au sein des corps de hauts fonctionnaires ont brillé (ex du prix Nobel d'économie Jean Tirole) ; qu'une partie notable de hauts fonctionnaires qui ont le bagage initial suffisant suivent une carrière de chercheur dans des domaines liés aux politiques publiques, climat, numérique, santé..., est souhaitable. D'autre part, une formation par la recherche non destinée à une carrière de chercheur est aussi profitable vu les qualités de créativité, de ténacité et d'humilité requises.

C.3 - Évaluation et sélection : donner de la visibilité sur les parcours

La carrière des IPEF est actuellement construite sur trois niveaux de grade. Outre les conditions d'ancienneté, la qualité, la diversité des parcours et la mobilité font partie intégrante des critères de promotion. Il n'existe pas de classement de sortie du corps, et les affectations en premier poste se font sur entretien avec les recruteurs potentiels dans le cadre d'une liste de poste établie. Les IPEF sont nombreux à exercer à un moment ou un autre de leur carrière hors PNA, et doivent à leur retour retrouver un poste adéquat pour valoriser leur parcours.

Des viviers sont d'ores et déjà constitués pour l'accès aux postes de direction par les délégations aux cadres dirigeants des ministères de tutelle ; les modalités de recrutement, règles et critères de sélection gagneraient à être rendus plus transparents dans un souci d'efficacité. Des jurys pourraient être envisagés pour assurer plus de transparence et une évaluation complète des candidats repérés.

L'UNIPEF appelle l'attention sur le fait que la constitution de viviers au niveau des secrétariats généraux ignore de facto les IPEF en poste hors des ministères de tutelle. Le chef de corps devrait également pouvoir intervenir pour prendre en compte les IPEF en fonction dans d'autres ministères et dans des organismes hors de la sphère du MAA ou des MTE-MCTRCT-MM, qu'ils soient en détachement ou en disponibilité, sans laisser la future Dièse assurer seule cette mission.

Au-delà des évaluations traditionnelles dans le cadre des entretiens annuels, il semble important que pour l'accès à des postes d'encadrement supérieur – et a fortiori pour l'accès aux postes de direction – l'aptitude au management et les qualités humaines puissent mieux être prises en considération : évaluations à 360°, mises en situation, capacité à porter des projets et emmener une équipe, ...

Par ailleurs, la logique de viviers et plus largement d'étapes de sélection en cours de carrière pour accéder à certains postes pose la question de la gestion des carrières de ceux qui n'entrent pas dans le dispositif : il semble nécessaire en effet de penser également les parcours de ceux qui n'ont pas vocation et/ou ne souhaitent pas intégrer ces viviers.

Si pour certains cela doit passer par une reconversion professionnelle, ou si l'on imagine des points d'étape de type « up or out », il est impératif de prévoir des dispositifs d'accompagnement solides (moyens humains et financiers). Il est alors primordial d'être en mesure de donner de la visibilité relativement tôt dans la carrière, un out-placement pouvant s'avérer compliqué pour une carrière avancée – ce d'autant plus si le parcours n'a pas été diversifié à l'amont.

Les IPEF sont enfin plutôt favorables à l'idée d'un cycle de hautes études, qui, après une dizaine ou une quinzaine d'années de carrière, permettrait un pas de côté et une prise de recul avant l'accès à des postes de plus grande responsabilité. Des formats souples de formations pourraient être privilégiés, par exemple à hauteur de 2 jours par semaine – les formations IHEDN peuvent fournir des points de référence. L'UniPEF accueille donc favorablement la création de l'Institut national du service public (INSP) qui organisera un cycle de formation destiné aux futurs cadres dirigeants de la fonction publique. Il est nécessaire que les deux écoles de formation des IPEF (Ecole des Ponts ParisTech et AgroParisTech/ENGREF) soient associées à ces formations et que des IPEF y contribuent.

Il est également nécessaire de mettre en place une meilleure gestion des fins de carrière des IPEF, et plus généralement des hauts fonctionnaires, d'une part en raison de l'allongement du temps de travail suite au changement des règles concernant les retraites, et d'autre part à la réduction du nombre de postes de direction induite par la RGPP. Les conseils généraux (CGAER et CGEDD ou services d'inspection d'autres ministères) ne peuvent plus accueillir les effectifs concernés puisqu'ils sont soumis également à des plafonds d'emplois. L'UniPEF estime que la vocation des conseils généraux ne doit pas être la gestion des fins de carrière et est favorable à leur recentrage sur des missions de conseil, d'audit et d'expertise. Mais L'UniPEF souligne que cela nécessite un meilleur accompagnement des fins de carrière, et pas sous la forme d'un outplacement qui ne correspond guère qu'à un départ anticipé. L'administration pourrait s'inspirer des bénévoles mis en place par de grandes entreprises pour aller aider des secteurs en sous-effectif ou le secteur associatif.

Cette plus grande visibilité sur les parcours est nécessaire si l'Etat veut continuer à être attractif pour les IPEF tout au long de leur carrière et veut donc conserver les hauts potentiels dont il a besoin. Car il convient de noter que des jeunes IPEF à haut potentiel et ayant un début de carrière brillant dans le secteur public s'orientent vers d'autres employeurs car ils trouvent que leur environnement de travail, les méthodes et les moyens qui leur sont offerts ne sont pas satisfaisants.

C.4 - Un corps géré en un lieu unique : condition nécessaire à son efficacité et à sa vocation interministérielle

Aucune structure ne peut sérieusement être efficace avec un « double pilotage » comme le statut des IPEF le prévoit actuellement, et dans une approche privilégiant trop souvent les enjeux de courts termes de chacun des gestionnaires. L'UniPEF demande la mise en place d'une gestion unique du corps : l'organisation différente des deux ministères de tutelle est source d'incohérences, d'inégalités de traitement, et d'une étanchéité qui n'est plus admissible. La gestion transversale (interministérielle et inter fonction publique) des parcours professionnels identifiée dans les axes stratégiques précédents, nécessite une vision stratégique globale, libérée de considérations uniquement sectorielles.

Il est nécessaire de mettre en œuvre une gestion personnalisée sur des sous-ensembles métiers, alliée à une vision stratégique.

Au-delà de l'indispensable charte de gestion des IPEF, nous demandons pour le corps la mise en place d'une gestion multi-employeurs et multifonctions, sous l'autorité du chef de corps, qui doit recevoir une lettre de mission à cet effet. Cette mission doit inclure le suivi des IPEF en détachement et en disponibilité, afin de faciliter la mobilité professionnelle, aussi bien entre fonctions publiques qu'entre le secteur public dans son ensemble et le secteur privé. Le chef de corps nous paraît également le

mieux placé pour apporter de l'agilité dans la gestion du corps, faire de la prospective et anticiper les évolutions souhaitables pour le recrutement et la formation.

Il conviendra également que des moyens suffisants soient mis en place pour une gestion convenable des IPEF. La situation actuelle est très loin d'être satisfaisante, le ratio du nombre de gestionnaire par IPEF nous apparaissant comme inférieur à ce qu'il est pour d'autres corps techniques.

Le corps doit constituer la première entité de gestion des carrières des hauts fonctionnaires et cette gestion doit pouvoir s'insérer dans une logique interministérielle. L'UnIPEF accueille favorablement la création, dans le cadre de la réforme de la haute fonction publique en cours, de la délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'État (DIESE), chargée du suivi des carrières des hauts fonctionnaires. La DIESE devrait contribuer à décloisonner la gestion des hauts fonctionnaires par rapport à un ministère, voire à une direction générale, comme c'est souvent le cas aujourd'hui. Elle pourrait disposer des « viviers » de hauts fonctionnaires pour susciter des candidatures correspondant aux profils recherchés par l'Administration et favoriser un accès aux postes de cadre dirigeants aussi transparent possible. Les lignes directrices de gestion du corps devront donc s'articuler avec celles en passe d'être définies par la DIESE.