

RÉFORME DE LA HAUTE FONCTION PUBLIQUE PROPOSITIONS DE L'UNIFEF

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. 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. Acteurs majeurs des politiques d'aménagement du cadre de vie, les IPEF occupent des fonctions opérationnelles comme stratégiques, dans lesquelles l'innovation, l'initiative, la conduite de projets complexes, l'entrepreneuriat et la proximité aux territoires sont essentiels. Ils sont présents au sein de l'administration de l'État et de ses Établissements, des collectivités territoriales, des entreprises publiques et privées, en France comme à l'international.

Les constats et propositions portés ici ont été élaborés à l'issue d'un processus de consultation ouvert à l'ensemble des ingénieurs des ponts, des eaux et des forêts, et auquel une centaine d'IPEF a contribué.

L'Unipef contribue également aux travaux du G16 et de la FGCTE.

SYNTHÈSE DES PROPOSITIONS

A. Une haute fonction publique tournée vers la compétence et l'efficacité

A-1. Repositionner le socle des valeurs fondatrices de la haute fonction publique en préalable aux propositions de réforme

Les hauts-fonctionnaires doivent être le bras armé de l'action publique, au service de l'intérêt supérieur des citoyens. Réformer la haute fonction publique nécessite d'en repositionner le socle des valeurs fondatrices pour garantir les principes républicains de fonctionnement de l'appareil étatique.

A-2. Disposer d'ingénieurs de haut niveau permet de garantir l'indépendance et la souveraineté

La puissance publique doit disposer de hauts-fonctionnaires possédant des formations scientifiques et techniques de haut niveau pour pouvoir, à l'heure des transitions sociétales multiples, mener son action en toute autonomie.

A-3. Repenser le modèle de fonctionnement de la haute fonction publique pour plus d'efficacité

Un statut unique de la haute fonction publique permettrait, en fondant les parcours uniquement sur le mérite et la compétence, de mettre fin à certaines pratiques corporatistes héritées de l'histoire aboutissant à des « postes » réservés par corps, à l'application de quotas ou encore à des écarts de rémunération substantiels. Mettre fin à ces pratiques permettra de gagner en efficacité, en allouant au mieux les ressources en fonction des besoins en compétences.

B. Un recrutement alliant excellence, diversité et ouverture

La haute fonction publique doit poursuivre l'objectif d'attirer des profils d'excellence dans leur domaine, sélectionnés sur des critères méritocratiques et veiller à la diversité des profils intégrés.

B-1. Poursuivre l'ouverture des filières de recrutement et harmoniser les modes de sélection

Plusieurs voies coexistent dans le recrutement des IPEF pour assurer une certaine diversité, mais des progrès sont encore possibles : Faire évoluer le mode de recrutement à la sortie de l'X pour ne plus se limiter au classement de sortie ; diversifier les écoles du vivier de recrutement sur la voie externe ; Au-delà des recrutements internes fonction publique, créer une voie de recrutement en cours de carrière.

B-2. Accentuer la mobilisation en amont du recrutement pour améliorer la diversité sociale

Les IPEF sont prêts à se mobiliser en amont des différentes filières de recrutement pour améliorer la diversité sociale : faire connaître les parcours, proposer de l'accompagnement, ... Un soutien pourrait être apporté à des initiatives comme l'Institut de l'Engagement, avec qui l'UnIPEF est prête à engager des travaux pour permettre à des jeunes de se construire un avenir ambitieux, malgré les barrières sociales ou financières.

C - Une formation garantissant haut-niveau scientifique et aptitude à l'action publique

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

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 trouve naturellement sa place après le temps de spécialisation.

C-2. Développer des temps de formation communs inter-corps et inter-fonction publique préservant la diversité des approches

Des temps de formation communs inter-corps et fonctions publiques gagneraient à être développés, dans un format préservant la diversité des approches (modules partagés, missions conjointes... en parallèle des formations par spécialités) et intégrant les dimensions relatives notamment à la culture managériale, à l'innovation, à la conduite de projets et l'association de parties prenantes.

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

Pour une meilleure pertinence de l'action, un temps significatif doit pouvoir être passé dans le privé et/ou à l'international (institutions européennes, ...) entre la fin de la spécialisation et le temps de formation partagé à l'action publique.

C.4 - Améliorer la reconnaissance des hauts-fonctionnaires français au niveau international

La reconnaissance des hauts-fonctionnaires au niveau international constitue un enjeu majeur. La plupart des fonctionnaires Européens ayant un doctorat, et même si un quart des IPEF de chaque promotion complètent actuellement leur formation par un doctorat, il faut s'interroger sur les mesures à prendre pour étendre cette reconnaissance et imaginer des passerelles.

C.5 - Renforcer l'offre de formation continue, au-delà des compétences métiers

La formation continue des hauts-fonctionnaires doit être renforcée et favorisée. Organiser des parcours sous l'égide d'un établissement dédié pourrait constituer une offre complémentaire à l'existant.

D - Renforcer les perspectives et la fluidité des carrières

D.1 - S'appuyer sur les compétences humaines et renouveler les pratiques managériales pour redonner du sens à l'action

Pour une meilleure efficacité, les hauts-fonctionnaires doivent avoir des marges de manœuvre dans l'exercice quotidien de leurs fonctions. Cela passe par un profond renouvellement des pratiques managériales et une plus grande importance donnée aux qualités humaines et savoir-être (*soft-skills*).

D.2 - Favoriser des parcours professionnalisants

L'efficacité de l'action publique dépend directement de la capacité des réseaux d'acteurs à travailler ensemble mais aussi de la complémentarité des différents acteurs. Il est ainsi nécessaire que l'essaimage des hauts-fonctionnaires soit organisé pour que les parcours se déroulent de façon fluide et cohérente entre différents employeurs, dans différentes postures et aux différentes échelles de l'action pour bénéficier au mieux de la richesse de ces expériences ; c'est aussi un enjeu d'attractivité.

D.3 - Passer d'une gestion d'emplois à une gestion des compétences

Il est nécessaire de passer d'une gestion des emplois de chaque ministère à une véritable gestion globale des compétences, dont les corps peuvent être l'unité de déclinaison. La politique de gestion RH des hauts-fonctionnaires ne sera un succès que si elle se positionne au bon niveau d'enjeu, dans une vision stratégique et prospective interministérielle pour dépasser les enjeux court de terme.

D.4 - Évaluation et sélection : donner de la visibilité sur les parcours

Les carrières doivent être construites sur des évaluations régulières prenant notamment mieux en compte les aptitudes humaines. Les points de sélection doivent être clarifiés et organisés (critères, modalités...) pour donner de la visibilité sur les perspectives individuelles et organiser des poursuites de carrière adaptées. Un cycle de hautes études, après dix ou quinze ans de carrière, serait bénéfique à une prise de recul avant l'accès à des postes de plus grande responsabilité.

PROPOSITIONS D'ACTION

A. UNE HAUTE FONCTION PUBLIQUE TOURNEE VERS LA COMPETENCE ET L'EFFICACITE

A-1. Repositionner le socle des valeurs fondatrices de la haute fonction publique en préalable aux propositions de réforme

Les hauts-fonctionnaires doivent constituer le bras armé d'une action publique mobilisatrice au service de l'intérêt supérieur des citoyens et des territoires.

Pour plus d'agilité et de lisibilité, il est fondamental que l'État se dote **de postures adaptées et différenciées selon les enjeux** : tour à tour État porteur de projets, État facilitateur de projets portés par d'autres, État catalyseur, État régulateur, État régalien... C'est dans la diversité des modes d'action et le partenariat étroit avec les différents acteurs des différents domaines que pourra émerger plus d'efficacité pour l'action publique – et que l'État pourra employer au mieux le potentiel que représentent ses hauts-fonctionnaires.

Repenser le recrutement et le fonctionnement de la haute fonction publique doit nécessairement appeler à en repositionner le **socle des valeurs fondatrices** qui nous semblent devoir guider les réflexions pour garantir les principes républicains de fonctionnement de l'appareil étatique. Ainsi, les hauts-fonctionnaires se doivent notamment d'être **compétents, indépendants** dans le conseil qu'ils apportent au politique et **loyaux** dans l'application de ses décisions. Ils se doivent de proposer des recommandations porteuses d'une **vision de long terme** et dans le sens de **l'intérêt général**, dans une **posture d'humilité** qui doit avant tout être celle de **l'écoute des territoires et des citoyens**, dans toute leur **diversité**.

A-2. Disposer d'ingénieurs de haut-niveau permet de garantir l'indépendance et la souveraineté

Il est fondamental que la puissance publique dispose en ses rangs de hauts-fonctionnaires possédant des formations scientifiques et techniques de haut niveau d'ingénieurs. 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**.

Par ailleurs, à 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 intégrée** prenant en compte la multiplicité des enjeux et préservant les intérêts de long terme.

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.

A-3. Tourner le modèle de fonctionnement de la haute fonction publique vers la compétence et l'efficacité

Au-delà de cette forte ambition globale tournée vers l'action, les IPEF souhaitent se saisir de l'opportunité de **repenser le modèle de fonctionnement de la haute fonction publique, pour en améliorer l'efficacité, renforcer l'attractivité et redonner du sens et de la reconnaissance à l'engagement individuel**. Pour favoriser des parcours fluides, professionnalisants et fondés sur le mérite et la compétence, il est indispensable *a minima* **d'harmoniser les règles de gestion et statuts entre les grands corps dans un cadre d'emploi unique**, s'appuyant notamment sur la création d'une catégorie A+ dédiée.

A l'heure où **la compétence et le mérite doivent primer sur l'appartenance à une catégorie donnée**, il nous paraît nécessaire de mettre fin à certaines pratiques corporatistes aboutissant à des « postes réservés » par corps, à l'application de quotas ou encore à des écarts de rémunération substantiels. Ces pratiques sont source d'inefficacité à l'échelle collective.

Chaque « corps » doit être conçu comme un ensemble de hauts fonctionnaires exerçant dans un périmètre cohérent de métiers et de compétences. L'existence de tels « corps », s'ils sont conçus comme des sous-ensembles par domaines de spécialités au sein d'une haute fonction publique interministérielle cohérente et au statut unique, pourrait représenter pour l'État une véritable opportunité pour mener une gestion des ressources (GRH) agile, gérer ses compétences de façon prospective et allouer ses ressources au plus près de ses besoins (cf. point D.3). C'est aussi un point important pour l'attractivité de la fonction publique pour les jeunes générations.

B. UN RECRUTEMENT ALLIANT EXCELLENCE, DIVERSITE ET OUVERTURE

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** (cf. point A.1).

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.

B-1. 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 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 ;

B-2. 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 ses études en classe préparatoire aux grandes écoles, et favoriser ainsi leur accès aux écoles d'ingénieur.

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 B.1), et vient la renforcer. En préservant le principe du concours et de l'égalité de traitement, cette voie permettrait de s'ouvrir et d'accompagner la diversité. **L'UnIPEF est ainsi prête à engager en ce sens des travaux avec l'Institut de l'Engagement.**

C - 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 master 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.

C.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.

C-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. 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.

C.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 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.

Ce temps pourrait 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.

C.4 - Améliorer la reconnaissance des hauts-fonctionnaires français au niveau international

La reconnaissance des hauts-fonctionnaires au niveau international constitue également un enjeu important de la réforme à mener. La plupart des fonctionnaires des autres États, en particulier en Europe, ont un doctorat – ce n'est pas le cas pour la haute fonction publique française, ce qui peut à la fois créer des distorsions dans les échanges mais également nuire à l'attractivité de la haute fonction publique française. Un quart des IPEF de chaque promotion complètent actuellement leur formation par un doctorat, ce qui est indispensable pour faciliter la reconnaissance de notre expertise au plan international.

Il paraît nécessaire de s'interroger sur les mesures à prendre pour étendre cette reconnaissance : faut-il augmenter la quantité de docteurs sur l'ensemble de la haute fonction publique, en aménageant la formation autour du projet doctoral ? Faut-il délivrer un doctorat d'exercice, et à quelles conditions ? Des parcours intégrés pourraient-ils être envisagés, avec des échanges entre fonctionnaires-stagiaires ?

C.5 - Renforcer l'offre de formation continue, au-delà des compétences métiers

Si un nouvel établissement de formation venait à être créé pour abriter des temps de formation communs à l'ensemble de la haute fonction publique, il pourrait également devenir un lieu de référence en termes de formation continue. En effet, il est fondamental que la formation continue des hauts-fonctionnaires soit renforcée et favorisée (souvent souhaitée, elle peut s'avérer difficile du fait de manque de disponibilité, ce qui nécessitera un travail de fond et la mise en œuvre de processus incitatifs vis à vis des employeurs comme des hauts-fonctionnaires).

Organiser des parcours de formation continue dans le cadre d'un établissement dédié à la haute fonction publique pourrait constituer une offre intéressante complémentaire aux offres de formation des ministères dans leurs champs respectifs : large brassage des participants, meilleure connaissance mutuelle, développement d'esprit d'équipe et de collaboration au-delà de la formation ...

D - RENFORCER LES PERSPECTIVES ET LA FLUIDITE DES CARRIERES

D.1 - S'appuyer sur les compétences humaines et renouveler les pratiques managériales pour redonner du sens à l'action

Repenser le modèle de fonctionnement et ré-insuffler du sens à l'action s'accompagne de la nécessité de **redonner de véritables marges de manœuvre aux hauts-fonctionnaires dans l'exercice quotidien de leurs missions.**

L'ensemble des évolutions proposées doit donc s'accompagner d'un profond **renouvellement des pratiques managériales** et donner **plus d'importance aux qualités humaines et au savoir-être** des hauts-fonctionnaires (*soft-skills*). Ces dimensions doivent être mieux prises en compte dans la sélection au moment du recrutement puis être évaluées tout au long de la carrière, et particulièrement aux moments clefs de promotion et d'accès à des postes de direction, dans un souci d'exemplarité et d'efficacité.

D.2 - Favoriser des parcours professionnalisants

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 (cf. supra). 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).

Il est en particulier fondamental de permettre une diversification des débouchés dès les premiers postes, en les ouvrant plus largement vers les collectivités et opérateurs afin de disposer d'expériences opérationnelles en début de carrière.

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.

D.3 - Passer d'une gestion d'emplois à une gestion des compétences

Dans le prolongement de la création d'un cadre d'emploi unique pour l'ensemble de la haute fonction publique (proposition A-3), il est nécessaire de déployer un nouveau modèle pour passer d'une gestion des emplois à l'échelle de chaque ministère employeur à une véritable gestion globale des compétences.

Les « corps - spécialités » peuvent, sous certaines conditions, représenter une entité de gestion naturelle et efficace pour déployer cette gestion des ressources humaines. Ainsi, il pourrait être imaginé que cette mission soit confiée à **un collectif de chefs de corps, placés auprès du premier ministre** et entourés d'une équipe pour :

- **porter la vision long terme sur chacune des spécialités métier** : vision prospective des besoins, orientation des recrutements, choix de formation, ...
- **dialoguer avec les employeurs**, au premier rang desquels les différents ministères, pour établir la feuille de route et répondre à leurs besoins (via par exemple l'établissement de conventions de gestion)
- **permettre le déploiement des parcours professionnels individuels**, avec des suivis individualisés

notamment aux étapes clefs de la carrière (promotion, accès à des postes de direction, ...)
- **assurer la synergie d'action entre corps de spécialités**

La politique de gestion des ressources humaines des hauts-fonctionnaires ne pourra être un succès que si elle est en mesure de se positionner au bon niveau d'enjeu, et dans une vision stratégique et prospective des besoins de la haute fonction publique dans son ensemble. Les difficultés de gestion actuelles du corps des IPEF, en double pilotage entre deux ministères et sans réel rôle dévolu au chef de corps, illustrent bien ces enjeux.

D.4 - 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.

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.