

## **Sandrine Gourlet : "Si nous sommes sûrs de nos compétences, ouvrons le jeu aux contractuels"**

21 sept. 2018 Acteurs Publics Pierre Laberrondo

**Sandrine Gourlet, présidente de l'Union des ingénieurs des ponts, des eaux et des forêts (Unipef), revient sur les principaux enjeux en matière de ressources humaines qui touchent ce corps de la haute fonction publique : stratégie, formation, attractivité, parcours professionnels, ouverture aux contractuels**

**Le rapport Duron, remis en décembre 2016 au gouvernement, pointait l'absence de stratégie pour le corps des ingénieurs des Ponts, des eaux et des forêts (Ipef) et suggérait des pistes. Un an et demi plus tard, quelles avancées avez-vous notées ?**

Le rapport date de décembre 2016 et nous sommes obligés de constater qu'il ne s'est pas passé grand-chose depuis. Une dynamique a permis quelques avancées pour améliorer la prise des premiers postes, mais nous ne notons aucune évolution concrète sur la gouvernance du corps. À cet égard, on ne peut pas dire que le chef de corps ait pris un rôle en matière de positionnement stratégique. Le distinguo n'est pas fait entre les fonctions de gestion quotidienne et assez court-termistes (qui reviennent aux ministères de rattachement, à savoir l'Écologie et l'Agriculture) et une vision stratégique avec un peu de souffle qui serait portée par le chef de corps.

**Pourquoi est-ce si difficile de concevoir une gestion bâtie autour de deux ministères ?**

Aucun des deux ministères ne se saisit véritablement du sujet. Il est incompréhensible que l'État ne se saisisse pas de la force de frappe que représentent les Ipef et qui peut contribuer au changement. On dispose d'un corps constitué bien formé – formation qui a coûté à la collectivité –, doté de capacités d'innovation, mais on le laisse de côté et on ne s'en sert pas. Je trouve cette situation aberrante en termes de raisonnement purement budgétaire. On sent une envie de modernisation chez ce gouvernement, mais nos interlocuteurs habituels ne sont pas les relais de cette dynamique-là.

*« Le chef de corps n'a pas une lettre de mission allante et dynamique. »*

**La gestion biministérielle est-elle menacée ? Une dynamique davantage interministérielle est-elle souhaitable ?**

Nous avons toujours eu, au sein de notre conseil d'administration, des débats sur ce sujet. À mes yeux, le plus important reste le rôle du chef de corps et sa légitimité pour porter une vision stratégique qui ne soit pas uniquement guidée par une préoccupation d'employeur. Avec pour objectif d'éviter un écueil : réussir à sortir de questions du type : « comment cocher mes cases et comment combler mes trous ». La question d'un rattachement au Premier ministre est séduisante et flatte un peu l'*ego*, mais le sujet n'est pas là. Nous avons commencé à travailler à une harmonisation des pratiques de gestion entre les ministères : primes, taux de promotion, flux. Il ne faut jamais oublier que lorsque l'on parle de ces ministères, on ne parle que d'une partie des Ipef. Les Ipef, ce sont aussi des ingénieurs dans le privé, en collectivités, dans des grands établissements publics, dans des organisations internationales, etc. On ne doit donc pas focaliser notre attention sur la gestion entre les deux ministères. Il manque bien sûr une fluidité entre eux, mais la question centrale reste bien la définition d'une vision stratégique.

**Que fait l'État de son corps d'Ipef ?**

L'État le case là où il a des trous. Lors de l'alternance de 2017 et de l'arrivée de Nicolas Hulot au ministère de la Transition écologique, j'ai trouvé dommage qu'on ne se soit pas posé la question de comment accompagner ce nouveau programme et sa mise en œuvre. À un moment, nous nous sommes enfermés dans le dialogue avec les secrétaires généraux de nos ministères de rattachement. Nous sommes des bons élèves et nous ne savons pas déborder de nos cadres d'action habituels. Face à cette situation de blocage, il faut envisager de passer au-dessus, en dessous, à côté, et discuter directement avec le ministère chargé de la fonction publique, les grandes entreprises, les services du Premier ministre pour montrer ce que l'on peut apporter et ne plus rester dans ce débat assez stérile avec les ministres de l'Agriculture et de l'Écologie. Il faut faire entendre notre voix.

**Vous évoquez le rôle du chef de corps : quels sont les atouts et les faiblesses de ce personnage institutionnel ?**

Il a une légitimité institutionnelle de par sa position puisqu'il s'agit d'un des plus hauts cadres du ministère de la Transition écologique. Mais il n'a pas de mandat explicite pour la gestion du corps qui lui est confié par les deux ministères de rattachement. Le chef de corps n'a pas une lettre de mission allante et dynamique.

**La notion de corps n'a-t-elle pas perdu de sa substance dans la haute administration au gré des mutations de l'État (désinvesti de certaines missions) et avec des corps de niveau A + certes pourvus d'identités métiers mais de plus en plus tournés vers des problématiques managériales communes ?**

C'est une question qui peut être posée et on sent bien que l'on peut être à la croisée des chemins sur ce sujet. Mais on peut aussi se dire qu'on doit surtout s'interroger sur ce que le corps peut apporter. Les Ipef peuvent apporter une culture scientifique et des éléments consubstantiels au produit « Ipef » : valeurs, formation, postes occupés, développement des capacités d'écoute et de dialogue, prise de décision dans des systèmes complexes, travail avec une certaine éthique professionnelle. Nous n'avons pas vocation qu'à être des top managers. Nous sommes des managers un peu particuliers de ce point de vue-là et c'est cette spécificité qui fait notre richesse. Il existe bien un socle de valeurs et de savoir-faire que tout le monde n'a pas. Un corps technique est un produit connu, et qui peut contribuer à l'action publique de façon efficace.

**Le corps des Ipef est-il en adéquation avec un État qui a muté, qui est moins tourné vers la maîtrise d'ouvrage et qui est délesté de certaines compétences décentralisées ?**

Encore une fois, la définition de l'intérêt général va au-delà de l'État, qui n'est pas le seul employeur des Ipef. Même si les collectivités ont fait le choix de se doter de leur propre corps d'ingénieurs, les choses restent perméables. Je viens moi-même de l'État et je travaille depuis dix ans en collectivité. Les postes que j'ai occupés à l'État restent tout à fait accessibles, en termes de

compétences, aux ingénieurs des collectivités. On peut bien sûr discuter des conditions de la perméabilité entre les fonctions publiques. Je regrette, à cet égard, qu'il n'y ait que 5 % des Ipef qui officient en collectivités. Il existe des freins psychologiques. Je me réjouis de la création prochaine d'un site de bourse à l'emploi commun aux 3 fonctions publiques. Du point de vue de la circulation de l'information, c'est essentiel. Mais aujourd'hui, il est certain que l'on plaide pour une fluidité que nous avons, dans les faits, du mal à mettre en œuvre.

### **Sait-on aujourd'hui où se trouvent les gisements d'emploi pour demain ou après-demain ?**

Non, car nous manquons de lieux pour discuter de ces sujets-là et de cette vision stratégique. On rejoint notre discussion de départ.

### **Est-il exact que l'attractivité du corps des Ponts diminue à la sortie de Polytechnique avec un recul dans le classement de sortie, alors que le corps des Mines, lui, tend à se maintenir ?**

Le classement est propre à la filière sortie de l'X. Or ce n'est pas le seul mode de sélection existant. Pour ma part, je trouve qu'une sélection sur la base d'un dossier et d'un entretien, tel que cela existe pour d'autres filières comme les normaliens, est tout aussi pertinente. Ce mode de sélection est comparable à celui d'une embauche. Il permet de vérifier la motivation des entrants et leur compréhension des priorités du moment, ce qui est conforme à ma vision du management moderne et des RH.

Il est vrai que l'on observe une chute dans le classement des X rejoignant le corps. Ce n'est pas inquiétant en ce qui concerne la qualité des personnes qui rejoignent le corps ; le classement n'est qu'un mode de sélection parmi des candidats ayant tous un excellent bagage scientifique. Mais ce classement constitue un indicateur factuel et représentatif de la situation de crise et de perte d'attractivité du corps. Le point positif, c'est que le nombre d'élèves à l'X qui montrent un intérêt pour le corps ne baisse pas, contrairement à d'autres grands corps d'État qui peinent aujourd'hui à faire le plein chaque année.

### **On peut raisonnablement penser que tant qu'il subsistera un recrutement des Ipef à la sortie de l'X, il faudra composer avec le classement...**

On peut faire les deux ! Il faut accompagner les élèves pour qu'ils s'y retrouvent. C'est ce que nous faisons à l'Unipef. Nous devons veiller à ne pas créer de la frustration.

### **Certains estiment que le recul dans le classement de Polytechnique est imputable, pour partie, au trop grand nombre de postes proposés...**

La question n'est pas de savoir si on propose ou non trop de postes, mais plutôt de savoir si l'image que l'on donne est bonne ou pas. L'image ne peut pas être très dynamisante si on ne paraît pas au clair avec notre stratégie et nos besoins. Aujourd'hui, dire « Allez, on va se retrousser les manches et aider l'État à porter les politiques publiques et on va s'éclater » reste assez compliqué. On ne peut pas dire que l'administration nous aide beaucoup à relayer ce discours-là. Les élèves se voient offrir peu de perspectives. L'Unipef (qui est un syndicat mais aussi une association représentant les deux tiers des membres du corps et proposant notamment du *coaching* et de l'*outplacement*) essaie de dialoguer avec l'administration lorsque tel ou tel poste proposé ne paraît pas raisonnable pour un nouvel entrant ou ne paraît pas propice à un apprentissage de début de parcours. Nous nous battons pour que soient ouverts des premiers postes en collectivités locales car il nous semble que ce type d'expérience très opérationnelle est indispensable pour construire certains parcours.

### **Le gouvernement veut renforcer les allers-retours dans le privé en permettant aux fonctionnaires de conserver leur avancement durant les cinq premières années en disponibilité. Qu'en pensez-vous ?**

Nous avons tout à gagner à varier les parcours, pour l'employeur comme pour l'agent. La question reste de savoir les faire revenir. Quand vous êtes parti, c'est un peu « loin des yeux, loin du cœur ». L'État a un défi à relever : mieux suivre ses agents en termes de carrière *via*, par exemple, de l'*outplacement*. Je suis partie de l'État voilà dix ans. Si je ne prends pas moi-même l'initiative de contacter régulièrement mes correspondants à la direction du personnel du ministère de l'Écologie, je tombe dans l'oubli complet. Il existe sans doute une question de moyens RH mais on parle quand même de l'encadrement supérieur du ministère de l'Écologie. Nous ne sommes pas 50 millions d'agents... Si un agent comme moi (réputé être sur une cible un peu rare : femme, ingénieure des Ponts, susceptible de correspondre à certaines postes de l'encadrement dirigeant) ne fait l'objet d'aucun suivi personnalisé, je me dis que ce doit être le cas pour pas mal d'autres...

### **Que pensez-vous de l'ouverture des emplois de direction dans les 3 fonctions publiques à des contractuels prônée par le gouvernement ?**

Je trouve cette orientation très bonne, d'autant que certains de ces postes sont déjà en pratique ouverts aux profils issus du secteur privé. Il conviendra d'en faire l'évaluation. La diversité des parcours est nécessaire. Si nous sommes sûrs de nos compétences, ouvrons le jeu. Montrons que nous sommes bons et que nous pouvons apporter des choses. Ce mouvement peut nous tirer vers le haut. L'idée ne consiste pas à dire « je veux être protégé(e) ! » Nous sommes bien contents de pouvoir prendre des postes dans le privé, alors acceptons le match-retour. La seule chose, c'est que nous devons avoir des règles du jeu claires et qu'elles soient les mêmes pour tout le monde : sur quoi est-on évalué ? Quel est le mandat ? Quels sont les critères de sélection ? Les postes doivent être mis réellement en concurrence, c'est-à-dire être publiés.

### **S'agissant de la fonction publique de l'État, les avis de vacance de postes de sous-directeurs et de chefs de service font déjà l'objet d'une publication au Journal officiel, ce qui n'empêche pas, dans certains cas, que les jeux soient déjà faits en coulisse...**

Sur la forme, il faut des délais de publication suffisamment longs quand il n'existe pas de situation d'urgence. Sur le fond, il ne faut pas que cette ouverture aux contractuels traduise une défiance ou un désamour vis-à-vis des hauts fonctionnaires. Le conseil d'administration de l'Unipef n'a pas encore débattu de la possibilité d'encadrer le nombre de contractuels par des quotas, mais je n'y suis à titre personnel pas favorable. En revanche, la présence d'un jury est très importante. Il faudra que les comptes-rendus de

ces auditions soient formalisés et que chaque candidat sache pourquoi il n'a pas été retenu. Comme on le pratique déjà par exemple pour les entreprises non retenues dans le cadre de marchés publics.

**L'ouverture aux contractuels s'opèrerait sur des postes élevés dans la hiérarchie qui s'obtiennent en général à partir du milieu de carrière. Est-ce trop tard en termes d'acculturation ?**

En même temps, on va chercher chez ces personnes des qualités de management, d'entraînement pour introduire des changements significatifs. Elles seront accompagnées par leurs équipes.

**Le gouvernement a indiqué que les salaires de ces contractuels seraient alignés sur ceux du public. Certains craignent du même coup que ce ne soient pas les meilleurs du privé qui postulent...**

Je ne le dirais pas du tout de cette façon-là. Il y aura des profils qui voudront venir dans l'idée de rendre à la collectivité ce qu'elle leur a apporté au travers de leurs études, etc. Le risque, en revanche, sera peut-être de voir certains contractuels issus du privé déchanter au regard du niveau d'investissement nécessaire à ces postes.

**L'Unipef demande depuis un an et demi que ces emplois fonctionnels au sein de l'administration centrale de l'État ne soient plus réservés à hauteur de 50 % aux administrateurs civils. Où en est-on ?**

Nous avons toujours dit que l'attribution d'un poste devait se faire sur la base des compétences personnelles et non sur l'appartenance à un corps. Une fois de plus, la référence à un quota participe d'une vision vraiment peu moderne du management. Nous avons réécrit en février dernier au secrétaire d'État [*auprès du ministre de l'Action et des Comptes publics, ndlr*] Olivier Dussopt et nous n'avons pour l'instant pas reçu de réponse.

**Au nom de ce principe d'égalité, seriez-vous prêts à aligner l'indice, le mode de rémunération et d'avancement des ingénieurs sur celui des administrateurs civils, qui fait une place plus importante à l'expérience qu'à l'ancienneté, notamment pour l'accession au généralat ?**

La question mérite d'être posée et nous ne l'avons pas encore abordée dans le cadre du conseil d'administration dont je viens de prendre la présidence. Mais si nous ouvrons le sujet des rémunérations, il faudra ouvrir la totalité du sujet. Le Rifseep [*régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel, ndlr*] aurait dû entrer en application au 1<sup>er</sup> janvier 2017 pour les Ipef et il ne l'est toujours pas. Les jeunes ingénieurs, qui font des entrées de carrière assez basses, n'ont pas vu leurs primes augmenter depuis des années. Nous étions au départ contre le Rifseep car il faisait baisser la part de rémunération au mérite par rapport à la PFR qui s'appliquait auparavant aux Ipef. Mais s'il est acté qu'il faut le mettre en œuvre, faisons-le car nos jeunes collègues sont aujourd'hui trop fortement pénalisés !