

De quel type d'ingénieurs l'État a-t-il besoin de nos jours ?

LE TRAVAIL
ET L'INGÉNIEUR : HIER,
AUJOURD'HUI ET DEMAIN

On fait souvent remonter au XVII^e siècle, avec Vauban et le corps du génie militaire, la naissance des corps d'ingénieurs de l'État ; c'est dire si ces grands corps sont ancrés depuis longtemps dans le paysage administratif français. Mais ont-ils pour autant toujours leur raison d'être aujourd'hui, en des temps où notre État de tradition jacobine se décentralise, transfère des parts croissantes de sa souveraineté à l'Union européenne et abandonne ses missions de bâtisseur, d'industriel et d'opérateur de services publics au profit de missions de régulation, de contrôle et d'animation ? C'est la question à laquelle nous allons nous efforcer d'apporter une réponse dans cet article.

par Fabrice DAMBRINE*

UN PEU D'HISTOIRE

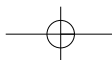
Peu après les ingénieurs du génie militaire apparaissent les corps d'ingénieurs civils au début du XVIII^e siècle, avec la création du corps des ingénieurs des Ponts-et-Chaussées chargé d'aménager le territoire et de le doter d'infrastructures de transport publiques, propres à favoriser les échanges et le commerce. Quelques années avant la Révolution est institué le corps des ingénieurs des Mines, investi de réelles missions techniques visant à accompagner et à encadrer l'essor de l'industrie minière naissante en France, et à mettre en valeur les ressources du sous-sol (1). Héritage des Lumières, il est intéressant de noter que, dès l'origine, on demandait aux ingénieurs de ne pas se limiter à des tâches d'administration, mais d'être également des moteurs de la formation, du progrès technique et de la diffusion des connaissances. En témoigne la création, quasi consub-

stantielle à celle des corps, des écoles éponymes, l'École des Ponts-et-Chaussées (en 1747) et l'École des Mines (en 1783).

La loi du 30 vendémiaire an IV (22 octobre 1795) sur les écoles de service public a organisé le dispositif dans une forme qui subsiste très largement aujourd'hui. Son article 1^{er} stipule que : « *Indépendamment de l'organisation générale de l'instruction, la République entretient des écoles relatives aux différentes professions uniquement consacrées au service public, et qui exigent des connaissances particulières dans les sciences et les arts.* ». Son article 2 énumère les corps et les écoles concernés dont,

* Ingénieur général des Mines, président du Syndicat des ingénieurs du corps des Mines, président de la Fédération des grands corps techniques de l'État.

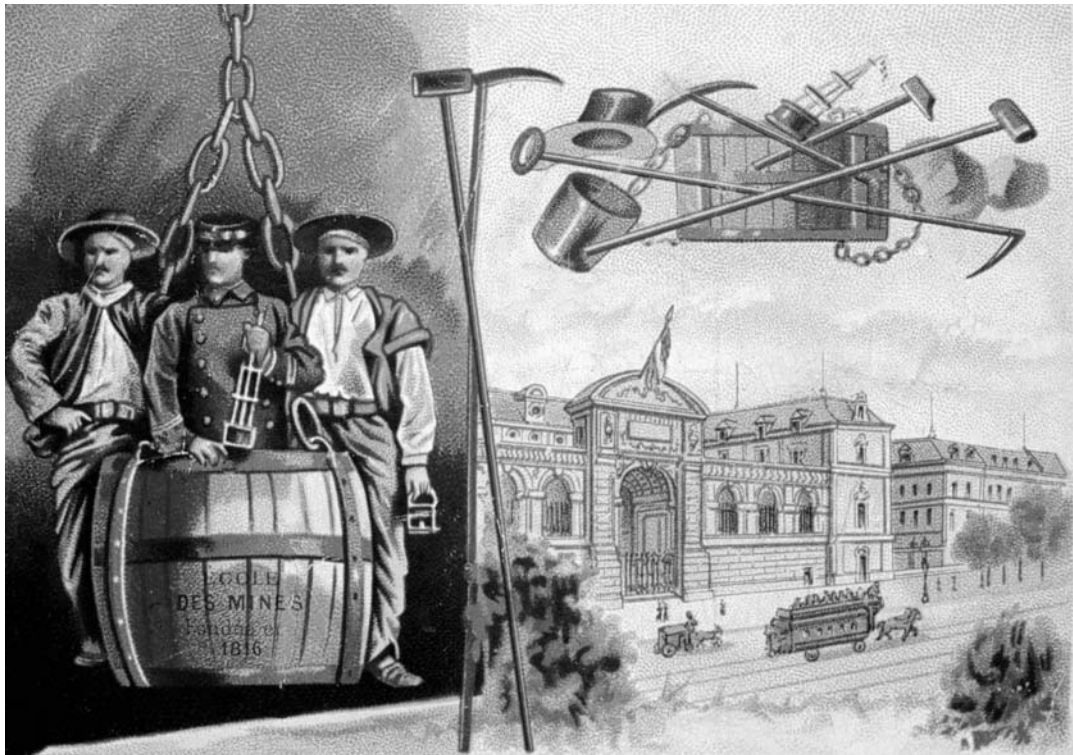
(1) Ces missions, de même que l'organisation du corps des Mines, sont confirmées et précisées par l'arrêté du Comité de Salut public en date du 18 messidor an II (6 juillet 1794).



en ce qui concerne les corps civils, les Mines et les Ponts-et-Chaussées. Son titre II organise la toute jeune Ecole Polytechnique et lui donne le monopole du recrutement des ingénieurs des corps techniques, qui vont ensuite parfaire leur formation en « école d'application » (2). L'Empire complète cette organisation, avec (notamment) les décrets du 25 août 1804 et du 18 novembre 1810 portant organisation des corps des ingénieurs des Ponts-et-Chaussées et des ingénieurs des Mines, textes qui fixent avec précision le statut des ingénieurs et les missions qui leur sont assignées. Les corps que nous nommons aujourd'hui de manière générique « corps d'ingénieurs des travaux » sont créés

que les corps des ingénieurs de l'Aviation civile, des Instruments de mesure, de la Météorologie, du Génie rural, des Eaux et Forêts, les contrôleurs des assurances et le corps des administrateurs de l'INSEE. Enfin, le corps militaire des ingénieurs de l'Armement naît, en 1968, du regroupement des anciens corps d'ingénieurs militaires spécialisés.

Le début du XXI^e siècle est l'occasion de nouvelles rationalisations administratives, qui se traduisent par de multiples fusions de corps techniques, de sorte que sur les onze grands corps techniques existant en 1995, lors de la création de la Fédération des grands corps techniques de l'Etat, on n'en dénombre plus que cinq



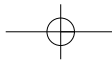
© Coll. Dupondt/AGG-IMAGES

« L'Empire complète cette organisation, avec (notamment) les décrets du 25 août 1804 et du 18 novembre 1810 portant organisation des corps des ingénieurs des Ponts-et-Chaussées et des ingénieurs des Mines, textes qui fixent avec précision le statut des ingénieurs et les missions qui leur sont assignées ». *L'Ecole des Mines, à Paris, chromolithographie de la fin du XIX^e siècle.*

dans la première moitié du XIX^e siècle pour seconder les ingénieurs des Ponts-et-Chaussées et des Mines ; ils répondaient alors aux noms de « Conducteurs des Ponts-et-Chaussées » et de « Garde-mines ». Au fur et à mesure de l'évolution des techniques et des nouveaux besoins de l'administration, le XX^e siècle voit la création de nouveaux corps d'ingénieurs spécialisés, bâtis sur le modèle historique hérité de la loi du 30 vendémiaire, avec, notamment, un recrutement s'appuyant pour l'essentiel sur l'Ecole Polytechnique : les ingénieurs des Télégraphes (érigés en corps en 1902), ainsi

aujourd'hui : le corps des ingénieurs de l'Armement (rattaché au ministre chargé de la Défense), le corps des ingénieurs des Mines (rattaché au ministre chargé de l'Economie), le corps des ingénieurs des Ponts, des Eaux et des Forêts (rattaché aux ministres chargés du Développement durable et de l'Agriculture), ainsi que

(2) « A l'avenir, il ne sera plus admis aux écoles particulières du génie militaire, des ponts et chaussées, des mines, des géographes, ainsi que de l'artillerie et des ingénieurs de vaisseaux que des jeunes gens ayant passé à l'Ecole Polytechnique, et ayant rempli toutes les conditions prescrites. » (art. XVI du titre II de la loi du 30 vendémiaire an IV).



le corps des administrateurs de l'INSEE et celui des commissaires contrôleurs des assurances.

Depuis leur création, les corps d'ingénieurs de l'Etat ont certes joué un rôle majeur dans l'administration des questions techniques, mais ils ont également fait largement progresser les connaissances scientifiques et techniques grâce à leurs activités de recherche et d'enseignement. Ils ont contribué au développement économique du pays, y compris par leur action dans les entreprises publiques et privées, et ils ont favorisé l'émergence de grands opérateurs, souvent devenus des champions mondiaux, en structurant de grands programmes, notamment dans l'énergie, dans les infrastructures, dans l'armement, dans les transports ou encore dans les télécommunications.

DE L'ÉTAT PRODUCTEUR À L'ÉTAT GESTIONNAIRE DE LA COMPLEXITÉ

Depuis deux ou trois décennies, avec la construction européenne, la libéralisation de l'économie, la mondialisation, la décentralisation, le transfert de certaines missions de service public à des agences ou au secteur privé, l'accélération des cycles technologiques ou encore l'évolution des attentes des citoyens en matière de gouvernance publique, la place, le rôle et les modes d'intervention de l'Etat ont été profondément modifiés. C'est notamment le cas de domaines dans lesquels intervenaient traditionnellement des ingénieurs de l'Etat, domaines où l'Etat a transféré la plupart de ses missions d'opérateur et de constructeur direct au secteur privé (à l'exemple des télécoms ou de l'armement) ou aux collectivités territoriales (à l'exemple de la construction et de l'entretien des routes).

Aujourd'hui, l'Etat se recentre largement sur des missions régaliennes de stratégie, de régulation, de contrôle et de maîtrise d'ouvrage, passant en quelque sorte de la logique du « faire » à celle du « faire faire », et signant, par là même, la fin de l'ère de « l'Etat producteur ». Dès lors, certains n'ont pas hésité à proclamer aussi la fin des ingénieurs de l'Etat... et, corrélativement, à promouvoir l'idée d'un Etat dont l'appareil, recentré sur des missions régaliennes de régulation et de contrôle, pourrait être encadré par des hauts fonctionnaires généralistes, qui feraient appel, en tant que de besoin, à des expertises extérieures.

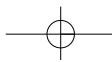
Cette approche reviendrait cependant à méconnaître le fait que, dans le même temps, l'Etat est de plus en plus confronté à des problématiques sans cesse plus complexes et présentant souvent un fort contenu scientifique et technique. La politique économique, la maîtrise des risques (naturels, technologiques, sanitaires, mais aussi, aujourd'hui, financiers), l'aménagement et l'environnement, la sécurité intérieure, la maîtrise des grands programmes (d'armement, notamment), la santé et la sécurité alimentaire sont autant d'exemples de

domaines requérant un haut niveau d'expertise scientifique et technique.

Dans le même temps la société est devenue plus exigeante quant aux explications et aux réponses que l'Etat peut lui apporter ; elle n'admettrait donc pas que celui-ci ne soit plus capable de maîtriser ces nouvelles problématiques ou qu'il doive s'en remettre aux seuls avis d'experts extérieurs, renonçant ainsi à son indépendance de jugement et de décision. Aujourd'hui, la légitimité de l'Etat ne peut plus reposer sur la seule autorité. Elle doit de plus en plus s'appuyer sur une compétence reconnue et sur les services rendus. Comme le soulignait déjà le rapport Silguy en 2003 [1], l'Etat est entré dans la « gestion de la complexité », ce qui tend à l'amener à « *privilégier le recrutement de cadres supérieurs bénéficiant d'une culture scientifique [...] appelés à jouer un rôle croissant pour apprécier au mieux les risques nouveaux, organiser le dialogue avec les experts publics et privés au niveau national et européen et conseiller le décideur politique* » (3).

Cette profonde évolution a été bien comprise par les corps techniques : en témoignent, notamment, les récentes fusions de corps et les resserrements des recrutements. Pour ne prendre qu'un exemple, la transformation de la direction générale des télécommunications en une entreprise privée, France Télécom, a amené le corps des ingénieurs des télécommunications à évoluer vers des missions de régulation et de contrôle, ce qui a conduit de manière naturelle à sa fusion avec le corps des ingénieurs des Mines, lui-même historiquement positionné sur des fonctions de contrôle et d'animation. D'ingénieurs au sens traditionnel du terme (c'est-à-dire de bâtisseurs, de producteurs ou d'opérateurs), les membres des grands corps techniques ont naturellement accompagné cette évolution du rôle et des missions de l'Etat en devenant des « hauts fonctionnaires à formation scientifique et technique » capables de maîtriser ces nouvelles problématiques. Cette appellation correspond d'ailleurs beaucoup mieux aux métiers exercés aujourd'hui par les membres des corps techniques supérieurs que l'appellation d'« ingénieur ». Parce qu'en définitive, n'est-il pas évident que pour être légitime et crédible, un Etat contrôleur et régulateur doit pouvoir s'appuyer sur des contrôleurs et sur des régulateurs au moins aussi compétents que ceux qu'ils contrôlent ou qu'ils régulent ? Pour autant, le modèle (que nous avons évoqué plus haut) du haut fonctionnaire généraliste qui s'appuierait sur un réseau d'expertise extérieur, peut-il lui aussi répondre à ces besoins ? C'est sans doute le cas tant que les sujets ne sont pas trop techniques et qu'il existe une forte déontologie de l'expertise qui, notamment, enjoint aux experts d'éviter tout conflit d'intérêt avec les organismes régulés. Mais, avec le degré actuel de complexité scientifique et technique de certains sujets,

(3) La mission SILGUY précisait également qu'« *il est plus aisé d'acquiescer jeune une culture scientifique, enrichie par la suite de compétences financières et juridiques, que d'effectuer le cursus inverse.* »





© Iann Hanning/REA

« Avec le degré actuel de complexité scientifique et technique de certains sujets, un haut fonctionnaire ne peut être crédible (ne serait-ce que pour s'adresser à des experts spécialisés), que s'il dispose lui-même du bagage scientifique et technique lui permettant de comprendre la problématique ». *Elève-ingénieur travaillant avec un microscope acoustique au centre Georges Charpak de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne.*

un haut fonctionnaire ne peut être crédible (ne serait-ce que pour s'adresser à des experts spécialisés), que s'il dispose lui-même du bagage scientifique et technique lui permettant de comprendre la problématique, de poser les bonnes questions et de conserver un regard critique sur les réponses qu'on lui apporte. En d'autres termes, il n'est pas plus concevable aujourd'hui qu'hier de se limiter à un modèle quasi unique de hauts fonctionnaires généralistes, compétents dans tous les domaines et interchangeables. S'il veut rester crédible dans son action de régulateur et de contrôleur, l'Etat doit se « professionnaliser » en formant et en entretenant les profils et les compétences correspondant aux grandes catégories de sujets à traiter.

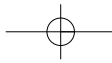
QUEL DOIT ÊTRE LE PROFIL DE L'INGÉNIEUR DES GRANDS CORPS TECHNIQUES, AUTREMENT DIT DU HAUT FONCTIONNAIRE À FORMATION SCIENTIFIQUE ET TECHNIQUE ?

Nous allons maintenant tenter d'esquisser le portrait du haut fonctionnaire à formation scientifique et tech-

nique répondant aux besoins de l'Etat, tels que ceux-ci ont été définis au paragraphe précédent. Ses principaux traits semblent devoir être les suivants :

- il disposera d'une solide formation scientifique et technique de base qui lui permettra de comprendre les problématiques à dimensions techniques complexes, d'en appréhender les grands enjeux techniques, économiques et sociétaux et de dialoguer avec les experts du secteur, en étant à la fois capable de poser les bonnes questions et d'éviter les chausse-trapes (autant d'aptitudes qui ne s'acquièrent que si l'on a été soi-même directement confronté à ces questions au cours de sa formation et durant ses premières années d'expérience professionnelle) ;
- il cultivera la rigueur, l'indépendance d'esprit, l'honnêteté intellectuelle, la curiosité, la volonté d'aller jusqu'au bout des problèmes et l'humilité devant les faits et les choses (4) ;

(4) Dans le premier numéro des Annales des Mines de 1794, Charles Coquebert, fixant le programme de travail de l'Agence des Mines récemment créée, écrivait déjà : « Pour nous, si jaloux d'épargner à nos concitoyens ces erreurs qui discréditent l'Art des Mines, nous suivrons avec eux l'humble sentier de l'observation, nous conclurons peu, nous douterons souvent et nous les engagerons à se défier du ton d'assurance qu'il est si facile de prendre et si dangereux d'écouter. »



Encadré 1 : Les valeurs de la Fonction publique

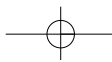
Valeurs traditionnelles	Valeurs montantes
<ul style="list-style-type: none"> • le respect de la légalité ; • la loyauté à l'égard du Gouvernement en place ; • le souci de l'intérêt général ; • l'intégrité, la probité, l'honnêteté, la dignité dans l'exercice des fonctions ; • l'indépendance d'esprit, l'impartialité et l'honnêteté intellectuelle ; • le professionnalisme, l'excellence dans l'exercice du métier ; • la préservation de la mémoire institutionnelle et la continuité de l'action publique. 	<ul style="list-style-type: none"> • la considération première de l'utilisateur, la prise en compte plus attentive de ses besoins et le dialogue avec lui ; • la recherche de l'efficacité, de l'efficience, de l'optimisation de l'usage des deniers publics ; • la recherche de la motivation des hommes, l'introduction des techniques du management ; • la responsabilité à l'égard de l'action conduite ; • la transparence et la volonté de rendre compte.

- il aura complété sa formation scientifique de base par les autres formations dont il aura besoin pour exercer son début de carrière au service de l'Etat : expérience des réalités concrètes de terrain, capacité à intégrer plusieurs dimensions (technique, bien sûr, mais également juridique, économique, administrative ou sociologique) et à gérer les interfaces ;
- il aura acquis une capacité à prendre en compte l'intérêt général, qui ne se limite pas aux intérêts de la seule administration, mais prend en considération les attentes des différentes parties prenantes pour proposer au décideur politique le meilleur compromis possible entre ce qui est techniquement possible, économiquement souhaitable et socialement acceptable ;
- il devra avoir également acquis les compétences nécessaires pour mener à bien un projet : capacité à animer et à entraîner une équipe, ainsi qu'à concevoir, organiser et coordonner la réalisation des différentes tâches nécessaires à la réalisation d'un projet (y compris en termes de réforme des organisations).

Cela étant, l'Etat régulateur-animateur-contrôleur a sans doute quantitativement besoin de moins de personnels, y compris d'encadrement supérieur, que n'en avait autrefois besoin l'Etat producteur. Il aura donc également besoin de moins de hauts fonctionnaires à formation scientifique et technique qu'il n'avait naguère besoin d'ingénieurs : il lui faudra donc veiller à adapter ses recrutements, en ayant à la fois pour souci d'employer avec parcimonie les deniers publics et de rester attractif, en offrant aux jeunes hauts fonctionnaires des postes et des responsabilités qui soient à la hauteur de leurs attentes (voir l'encadré 1).

DES INGÉNIEURS CONTRACTUELS, OU FONCTIONNAIRES ?

Quand l'Etat doit exercer des tâches techniques spécialisées, peut-on imaginer qu'il fasse appel pour cela à des personnels engagés sur des contrats à durée déterminée plutôt qu'à des fonctionnaires de carrière ? Cette interrogation (qui revient périodiquement) n'a cependant plus beaucoup de sens dès lors que les ingénieurs des grands corps exercent des fonctions qui sont au cœur même des missions de l'Etat. Ils doivent donc, comme leurs collègues exerçant des prérogatives régaliennes, relever de la fonction publique de carrière, qui leur permet d'inscrire leur action dans la durée, de se protéger des influences partisans (*lobbies*), d'assurer la continuité de l'action publique, de mieux prendre en compte les enjeux de moyen et de long terme et de développer une éthique de désintéressement personnel tournée vers le sens de l'intérêt général, autant de valeurs auxquelles nos concitoyens sont légitimement attachés. Cette position n'a d'ailleurs rien d'original, si on la met par exemple en regard des modes de gestion des entreprises privées, qui portent une attention particulière à ceux qui détiennent les clés de leur *core business*. Qui imaginerait, par exemple, que des entreprises pétrolières remettent leurs capacités de prospection entre les mains de géologues extérieurs, ou que des constructeurs automobiles confient la conception de leurs moteurs à des bureaux d'études choisis par appels d'offres ?



FUSION DE CORPS ET MAINTIEN DES COMPÉTENCES

Comme il a été dit plus haut, l'administration de l'Etat a engagé il y a de cela un peu plus de dix ans, un vaste mouvement de restructurations se traduisant notamment par des fusions de corps. Il s'agit essentiellement de supprimer les corps aux effectifs insuffisamment nombreux, afin d'en réduire les coûts de gestion grâce à des effets d'échelle. Il s'agit également d'opérer un rapprochement entre les corps de l'Etat dont les membres exercent les mêmes métiers ou des métiers voisins, afin de faciliter la mobilité des carrières, qu'entraînent parfois certaines barrières statutaires. De plus de mille, il y a encore quelques années, le nombre de corps « vivants » est passé à moins de quatre cents en 2010 et le ministre chargé de la Fonction publique a récemment réaffirmé sa volonté de poursuivre activement les fusions. Ces fusions doivent toutefois être abordées avec prudence lorsqu'il s'agit de corps porteurs de compétences spécifiques, ce qui est le cas, notamment, des corps supérieurs d'ingénieurs.

Toute fusion entraîne, en effet, une uniformisation des profils et des formations des membres du corps en résultant (conformément à la notion même de corps) qui aboutit inévitablement à des pertes de compétences collectives. Osons une comparaison avec le domaine médical : fusionner les corps homologues, c'est un peu comme fusionner les spécialités médicales. Si l'on devait aboutir à un seul profil de médecin qui exercerait aussi bien comme généraliste que comme dentiste, cancérologue, psychiatre, accoucheur, chirurgien, etc., cela faciliterait évidemment la formation des étudiants et la gestion des médecins. Mais en quoi notre système de soins en sortirait-il gagnant ? C'est précisément parce que les problèmes à régler devenaient trop compliqués pour pouvoir être abordés par des « généralistes » omniscients que, à l'instar des spécialités en médecine, on a par le passé créé dans la Fonction publique des corps différents (notamment, pour les métiers les plus pointus sur le plan technique), avec leurs profils, leurs formations et leurs modalités d'interventions spécifiques. Les fusions de corps ne doivent donc pas être une finalité en soi, mais, au contraire, viser à trouver un juste équilibre entre le souci de la rationalisation administrative et le maintien de la diversité des profils et des compétences dont l'Etat a besoin. S'agissant des corps d'ingénieurs supérieurs recrutés à la sortie de l'Ecole Polytechnique, la question a été récemment examinée par MM. Daniel Canépa et Jean-Martin Folz, dans le cadre de la mission que leur a confiée le Premier ministre. Dans leur rapport, rendu en janvier 2009 [2], les missionnés identifient ainsi trois (voire quatre) grands domaines clés de l'action de l'Etat, nécessitant chacun des profils spécifiques :

- le développement, le contrôle et la régulation des activités économiques, industrielles et de l'innovation, qui deviennent le cœur du métier du corps des ingénieurs

des Mines après sa fusion avec le corps des ingénieurs des Télécommunications, en 2009 ;

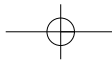
- l'aménagement et la gestion durables des territoires urbains et ruraux, qui constituent le socle de l'action administrative du corps des ingénieurs des Ponts, des Eaux et des Forêts, créé en 2009 ;
- la maîtrise et le pilotage des grands programmes d'armement (principal poste d'investissement de l'Etat), de défense et de sécurité, qui reste le domaine d'action privilégié du corps des ingénieurs de l'Armement ;
- sans oublier, enfin, l'élaboration des statistiques publiques, qui nécessite des cadres supérieurs dotés d'une formation scientifique et économique poussée, dont les administrateurs de l'INSEE sont les représentants emblématiques.

Aller au-delà, en procédant à de nouvelles fusions, compromettrait le maintien des compétences spécifiques nécessaires à l'Etat. A l'inverse, d'autres rationalisations restent certainement possibles, notamment en ce qui concerne les grands corps administratifs, comme le proposait déjà le rapport Silguy [1] : par exemple, un rapprochement entre des inspections interministérielles dont les métiers sont désormais très proches ou une fusion, sur le modèle des juridictions judiciaires, entre les corps de juridiction administrative, d'un côté, et les corps de juridiction financière, de l'autre.

ADMINISTRATEURS, MANAGERS, EXPERTS ET CHERCHEURS

Avec un Etat de plus en plus confronté à la gestion de la complexité, notamment dans les secteurs à fort contenu scientifique et technique, la logique des compétences spécialisées de haut niveau est au cœur des performances de la haute fonction publique. Il importe donc de les préserver, en maintenant une formation initiale poussée (notamment scientifique et technique) avant le recrutement dans les corps, et de la compléter, dans le cadre de la formation des ingénieurs-élèves, par des formations complémentaires spécialisées correspondant aux grandes familles de métiers identifiées par la mission Canépa-Folz. Ensuite, les premiers postes d'affectation doivent être l'occasion pour le jeune ingénieur de mettre en pratique ses connaissances et de cultiver son savoir-faire. Après avoir occupé quelques postes, il est normal que ceux qui en ont l'envie et les compétences puissent évoluer vers des fonctions de management à caractère plus indifférencié, où ils sont susceptibles d'être en concurrence avec d'autres catégories de hauts fonctionnaires. Ceux qui ne s'orientent pas vers cette voie du management peuvent approfondir leurs compétences techniques pour devenir des experts de haut niveau dans leur domaine, profil dont l'Etat a également un besoin particulier.

Les hauts fonctionnaires à formation scientifique et technique doivent-ils pour autant devenir tous des administrateurs à leur sortie de l'école, puis des mana-



gers dans la suite de leur carrière ? Assurément, non. Dans l'esprit qui a prévalu à la création des corps d'« ingénieurs » au XVIII^e siècle, il est important de préserver des carrières scientifiques (ou au minimum des débuts de carrières scientifiques), qui constituent l'une des assises des corps d'ingénieurs, au même titre que l'administration ou la poursuite de carrières en entreprise. Il semble d'ailleurs souhaitable d'augmenter la proportion actuelle des jeunes ingénieurs qui débudent leur carrière par la recherche et l'enseignement, ce qui leur permet de contribuer à l'enrichissement des connaissances tout en bâtissant une capacité d'expertise de haut niveau qu'ils mettront à la disposition de l'administration.

GARANTIR L'AVENIR DE LA FILIÈRE SCIENTIFIQUE ET TECHNIQUE

L'histoire a donc permis à l'administration française de se doter d'une filière « ingénieur », qui lui permet de disposer aujourd'hui des hauts fonctionnaires à formation scientifique et technique dont elle a besoin, spécificité qui lui permet aujourd'hui d'être en avance sur la plupart des administrations étrangères, qui sont confrontées aux mêmes problématiques. Il s'agit là d'un atout qu'il convient de préserver.

Mais cette filière a-t-elle nécessairement un caractère pérenne ? Rien n'est moins sûr. Contrairement à une idée par trop répandue, l'attractivité des grands corps d'ingénieurs ne va plus de soi et l'Etat aurait tort de considérer qu'il trouvera toujours la « ressource » dont il a besoin. Les jeunes diplômés des grandes écoles dans lesquelles recrutent les grands corps d'ingénieurs mettent désormais directement en concurrence un début de carrière en entreprise avec le service de l'Etat, celui-ci ne constituant plus, désormais, la voie royale d'autrefois. L'action de l'Etat a changé ; son rôle et ses nouveaux modes d'intervention ne sont pas encore bien stabilisés. Les profondes réformes de structure actuelles sont aussi une source d'inquiétude pour les jeunes diplômés, qui redoutent que leur carrière dans l'administration soit moins gratifiante et plus incertaine que celle dont ont bénéficié leurs aînés. Face à des entreprises qui, malgré la crise économique actuelle, offrent des perspectives de carrière plus claires et qui se disputent les jeunes ingénieurs sortant des grandes écoles, il est donc urgent pour l'Etat de stabiliser son cadre institutionnel et de prendre des engagements sur les perspectives de carrière qu'il compte offrir à ses futurs cadres supérieurs scientifiques et techniques.

Le décalage croissant entre les rémunérations du secteur privé et celles de l'administration constitue également pour l'Etat-employeur un nouveau défi ; il ne doit pas le négliger s'il veut pouvoir encore, dans quelques années, s'attacher les services des cadres supérieurs techniques et scientifiques de haut niveau dont il a grand besoin.

CONCLUSION

Les grands corps techniques ont su évoluer avec les missions de l'Etat. D'ingénieurs au sens traditionnel du terme, leurs membres sont devenus des hauts fonctionnaires à formation scientifique et scientifique aptes à répondre aux nouveaux besoins d'un Etat recentré sur des fonctions d'animation, de contrôle et de régulation. Ils donnent leur pleine mesure dans les secteurs à forts enjeux scientifiques, technologiques et d'innovation, pour lesquels l'Etat a impérieusement besoin de pouvoir asseoir sa crédibilité sur des capacités d'expertise et de pilotage qui lui soient propres. Les membres des grands corps scientifiques et techniques offrent également à l'Etat un vivier de managers de haut niveau, à la formation pluridisciplinaire, capables d'appréhender les grandes questions se posant au carrefour de la science, de l'entreprise et de la société. Par leur capacité à gérer des projets, les membres des corps techniques supérieurs peuvent aussi jouer un rôle moteur dans la réforme de l'Etat. Mais cette filière reste fragile, notamment en raison de la concurrence accrue du secteur privé et de ses rémunérations plus attractives, que ce soit en début de carrière ou après quelques années passées dans l'administration : l'Etat doit véritablement s'en préoccuper, au risque de perdre, comme le souligne le rapport de MM. Canépa et Folz, des compétences et des profils devenus aujourd'hui totalement indispensables.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] *Moderniser l'Etat : l'encadrement supérieur*, Rapport présenté par la commission sur la réforme de l'ENA et la formation des cadres supérieurs des fonctions publiques, présidée par Yves-Thibault de Silguy (décembre 2003).
- [2] Mission d'étude sur les corps d'ingénieurs de l'Etat – Rapport au Premier ministre présenté par Daniel Canépa et Jean-Martin Folz (janvier 2009).

