

Analyse prospective du positionnement professionnel des TSE

(Entretiens menés auprès de responsables de différents types de services)

**Document rectifié à l'issue de la
réunion du 25 octobre 2006**

17 novembre 2006

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	5
I/ Une étude prospective réalisée en trois phases.....	5
1/ Une série d'entretiens menés au niveau national auprès de responsables de différents types de services (le présent document).....	5
2/ Un examen des fiches de poste sur lesquels sont affectés les TSE.....	6
3/ Une mise en perspective des éléments issus des entretiens et des données émanant du traitement statistique.....	7
II/ Échéances fixées à cette étude et organisation de l'équipe projet.....	7
1/ Échéances fixées à cette étude.....	7
2/ Organisation de l'équipe projet.....	8
LA COMPÉTENCE : UN FACTEUR DÉTERMINANT.....	9
I/ Des affectations de plus en plus liées aux compétences (indépendamment des corps et des grades).....	9
1/ Les compétences individuelles d'un agent devraient être déterminantes dans l'affectation sur un poste donné ou l'attribution de responsabilités.....	9
2/ Le corps apparaît de moins en moins comme un facteur discriminant en dehors de certains postes très "techniques".....	9
II/ Des TSE fréquemment positionnés sur des emplois ouverts à d'autres corps.....	10
III/ La capacité à travailler en équipe ou à animer des équipes projet : un enjeu fort pour les TSE.....	10
1/ Les évolutions organisationnelles induiront un recours fréquent à des équipes projet.....	10
2/ La mise en synergie de compétences complémentaires devrait s'amplifier au sein des cellules ou des équipes.....	11
UNE REDÉFINITION DES POSTES À RESPONSABILITÉ.....	12
I/ Une probabilité plus faible pour les B+ de se retrouver « chef de ».....	12
1/ A l'issue de la réorganisation des services, le nombre de postes ayant une dimension « encadrement » tendra à se réduire pour les catégories B.....	12
2/ Les postes proposés aux B+ mettront moins l'accent sur l'encadrement mais seront par contre plus spécialisés.....	12
II/ Des critères homogènes, au niveau des différents services, pour caractériser les postes à responsabilité.....	13
1/ Au niveau des services d'administration centrale ou déconcentrés (DDE, DRE, DIR, ...).....	13

2/ Au niveau du RST.....	14
UN CORPS IMPLIQUÉ DANS LES ÉVOLUTIONS DU MINISTÈRE.....	15
I/ Un corps très concerné par les évolutions du ministère.....	15
II/ Un choix renouvelé de postes proposés.....	16
1/ Postes plus spécifiquement proposés au premier niveau de grade	16
2/ Postes plus spécifiquement proposés au deuxième et troisième niveaux de grade.....	17
UN CORPS QUI DEVRAIT ÊTRE POSITIONNÉ SUR UN LARGE ÉVENTAIL DE SERVICES ET DE POSTES.....	19
I/ Directions Régionales de l'Équipement.....	19
II/ Directions Interdépartementales des Routes.....	21
III/ Directions Départementales de l'Équipement.....	22
IV/ Réseau Scientifique et Technique (Services Techniques Centraux, CETE, ...)	23
1/ Les Services Techniques Centraux (STC).....	24
2/ Les Centres d'Études Techniques de l'Équipement (CETE).....	25
V/ Directions d'Administration Centrale.....	26
VII/ Services Déconcentrés Spécialisés (Services de la Navigation, Services Spéciaux des Bases Aériennes, ...)	27
VIII/ Directions Régionales de l'Environnement.....	27
DES MODALITÉS DE GESTION DU CORPS DES TSE À FAIRE ÉVOLUER.....	29
I/ Propositions récurrentes.....	29
1/ Formulées par une majorité de services : aménager les règles de mobilité.....	29
2/ Au niveau du RST, des DIREN et des services spécialisés (SN, Bases Aériennes, ...) : assurer une plus grande égalité dans le déroulement des carrières.....	29
II/ Autres demandes formulées.....	30
1/ Proposer des mesures incitatives et statutaires dans certains cas de figure :.....	30
2/ Développer la mise en place de parcours individualisés (postes différents mais complémentaires) et la reconnaissance des acquis professionnels permettrait une valorisation de la spécialisation technique....	30
3/ Prendre en compte, au niveau du système de recrutement et de formation les nouvelles évolutions de notre ministère.	30
4/ Renforcer le rôle des comités de domaines (notamment au niveau du RST).....	30
5/ Assurer une déconcentration partielle des règles de gestion (au niveau régional ou interrégional afin d'avoir un vivier suffisant à gérer).....	31
6/ Anticiper certains effets induits par les évolutions du ministère.....	31
7/ Homogénéiser les recrutements au sein du corps des TSE.....	31

Annexe n°1 :

<i>Services et personnes ressources contactés (70 entretiens).....</i>	<i>32</i>
<i>Annexe n° 2 :</i>	
<i>Répartition des agents du corps des TSE.....</i>	<i>33</i>
<i>Annexe n°3 :</i>	
<i>Les TSE et les comités de domaines.....</i>	<i>34</i>

INTRODUCTION

La DGPA souhaitait engager une réflexion pour :

- aboutir à un diagnostic et une vision partagée de l'évolution du positionnement des TSE en termes de métiers, domaines d'activités et de postes dans les Services ;
- en tirer toutes les conséquences et dérouler des scénarios d'action en termes de gestion et au-delà (incidences envisageables au plan indemnitaire et/ou statutaire).

Cette étude a pour finalité d'identifier les évolutions significatives du positionnement professionnel des TSE dans les prochaines années, au travers de la formulation des attentes recueillies auprès des chefs de services.

Les principales composantes du questionnement du commanditaire ont été les suivantes :

- Quels sont les domaines sur lesquels seront positionnés les TSE dans les années qui viennent ?
- Quels sont les métiers, les emplois-types, les postes de travail qu'occuperont les TSE de façon privilégiée¹, partagée² ou minoritaire et quelles seront les compétences et les qualifications requises pour les servir ?
- Où se situe(nt) le ou les pivot(s) du changement de fonction et quel lien avec les changements de grade ?
- Comment identifier les postes à responsabilité sommitale du corps ?
- Y a-t-il une spécificité du Réseau Scientifique et Technique et des Services Spécialisés en termes de besoins de compétences et de modalités de gestion ?
- Quelles seraient les modalités de gestion appropriées du corps des TSE pour accompagner ces évolutions, en particulier en termes de parcours professionnels ?

I/ UNE ÉTUDE PROSPECTIVE RÉALISÉE EN TROIS PHASES

À partir du questionnement du commanditaire, des approches complémentaires ont été menées :

1/ Une série d'entretiens menés au niveau national auprès de responsables de différents types de services (*le présent document*)

Soixante dix entretiens semi-directifs environ (*en face à face ou téléphoniques*) ont été réalisés au niveau national auprès d'un panel de chefs de services³, de leurs principaux collaborateurs, ainsi qu'auprès de quelques personnes ressources.

Dans le cadre de cette réflexion prospective, différentes entités ont été interrogées :

- Directions Régionales de l'Équipement ;
- Directions Interdépartementales des Routes ;
- Directions Départementales de l'Équipement ;

1 Majoritairement dévolus aux techniciens.

2 Entre agents de grades ou de filières différents.

3 Cf. Annexe n° 1 "Services et personnes ressources contactés".

- Réseau Scientifique et Technique (Services Techniques Centraux, CETE, ...);
- Directions d'Administration Centrale ;
- Services Déconcentrés Spécialisés (Services de la Navigation, Services Spéciaux des Bases Aériennes, ...);
- Directions Régionales de l'Environnement.

Cette étude a été réalisée en deux temps :

- une phase de pré-enquête (*afin de clarifier les hypothèses de travail et de tester le dispositif méthodologique retenu*) ;
- une phase d'étude proprement dite.

L'ensemble des personnes contactées ont fait preuve d'une grande disponibilité.

Remarques sur la démarche retenue

- Cette enquête s'appuie, en priorité, et c'est l'objectif souhaité, sur le point de vue de cadres de troisième ou de deuxième niveau. C'est donc une représentation spécifique dans un système où d'autres acteurs apparaissent (bénéficiaires, cadres de niveau n+1, agents, organisations syndicales...).
- Le contexte actuel de réorganisation, de mise en place de la LOLF, ainsi qu'une lisibilité partielle sur l'avenir du ministère ont induit des difficultés pour les personnes interviewées à se projeter au-delà de trois ans.
- La démarche méthodologique retenue dans cette enquête s'est appuyée essentiellement sur des entretiens de face à face ou téléphoniques qui ont permis de collecter des attentes, des pistes d'action et des préconisations.
- l'impact de la fusion DDE/DDAF sur le corps des techniciens n'a été évoqué que dans trois entretiens (sur soixante-dix), et ce, de façon très marginale, pour souligner :
 - le renforcement en potentiel technique qu'il allait permettre ;
 - les opportunités de postes que cette fusion allait éventuellement engendrer.

Cet impact reste donc à explorer, si cette fusion venait à se généraliser dans les mois qui viennent¹.

2/ Un examen des fiches de poste sur lesquels sont affectés les TSE

Une étude complémentaire a été réalisée en parallèle de celle menée auprès des chefs de services. Elle s'est déroulée en deux temps :

- un traitement statistique des fiches de postes proposées aux TSE (dans le cadre notamment de la réorganisation des services déconcentrés et du pré-positionnement des agents) et une analyse de ces résultats.
- un traitement statistique des postes sur lesquels ont été positionnés les agents du corps des TSE.

¹ La fusion de la DDE et de la DDAF, décidée par le premier ministre pour huit départements : Ariège, Aube, Cher, Loir-et-Cher, Lot, Yvelines, Territoire de Belfort, Val d'Oise, doit, selon les termes de sa circulaire du 02 janvier 2006, être effective au 1^{er} janvier 2007.

Remarques sur ces fiches de poste

- **Tous les services contactés ne disposent pas de fiches de poste.**
 - Les services non concernés par la réorganisation (Administrations Centrales, RST, DIREN, ...) n'ont parfois pas (ou peu) de fiches de poste.
 - Quand ces fiches de poste existent, elles sont parfois anciennes (réalisées au moment du recrutement de l'agent).

- **L'hétérogénéité des fiches de poste proposées dans le cadre de la réorganisation des services rend difficile la mise en place d'une cartographie des postes offerts aux techniciens.**
 - L'accès aux fiches de postes varie d'un service à l'autre (*certaines sont accessibles, d'autre pas*).
 - Le contenu de ces fiches de poste est très variable ; il peut aller de « très sommaire » à « détaillé ».
 - La précision dans l'intitulé du poste est très variable.
 - Les informations proposées (missions, activités, compétences) sont très hétérogènes et parfois peu exploitables.
 - Il est parfois difficile de se faire une idée du nombre de postes que recouvre une fiche de poste (une fiche peut être valable, sans informations spécifiques, pour un poste ou pour plusieurs).
 - Les responsabilités exercées ne sont pas toujours précisées.

3/ Une mise en perspective des éléments issus des entretiens et des données émanant du traitement statistique

Ces croisements d'informations devraient faire apparaître :

- des points de convergence ;
- des points de divergence.

II/ ÉCHÉANCES FIXÉES À CETTE ÉTUDE ET ORGANISATION DE L'ÉQUIPE PROJET

1/ Échéances fixées à cette étude

3 Novembre 2005.....	Présentation au groupe de travail de la démarche proposée.
8 Février 2006	Présentation de la pré-enquête.
4 juillet 2006.....	Présentation des premières conclusions de l'étude sur les entretiens menés auprès des chefs de service.
26 septembre 2006.....	Présentation au groupe de travail : <ul style="list-style-type: none">- de l'étude sur les entretiens menés auprès des chefs de services ;- de l'analyse statistique des fiches de poste proposées aux TSE dans le cadre du repositionnement.

25 Octobre 2006..... Présentation de la version définitive de l'analyse comparative des fiches de poste (*avant/après positionnement des TSE*) et de sa mise en perspective avec les entretiens .

2/ Organisation de l'équipe projet

- **Chef de projet :**
 - Gilles AYMAR

- **Chargés d'études :**
 - Valérie DEBAT
 - Patrick DUIGOU
 - Sylvette FAYET
 - Anne GUIZIOU
 - Sylvie SABASTIA

LA COMPÉTENCE : UN FACTEUR DÉTERMINANT

Une tendance lourde se dégage des entretiens : la volonté pour les chefs de services de rechercher les compétences les plus pertinentes indépendamment du corps et du grade.

I/ DES AFFECTATIONS DE PLUS EN PLUS LIÉES AUX COMPÉTENCES (indépendamment des corps et des grades)

1/ Les compétences individuelles d'un agent devraient être déterminantes dans l'affectation sur un poste donné ou l'attribution de responsabilités.

- La compétence des agents devient stratégique pour les services dans l'affirmation de leur légitimité et de leur spécificité.
- Cette compétence s'accompagnera d'une prise de responsabilité accrue, non dans l'encadrement (*il y aura moins de postes de chef d'unité*) mais dans la production. Le technicien (*comme tout autre agent du ministère*) devra, sur une prestation donnée, s'engager sur des délais et des résultats.
- Un constat : les chefs de service expriment régulièrement au cours des échanges leurs souhaits que les TSE soient, dans leur domaine, des "spécialistes" ou des "experts". Il existe cependant une acception différente de ces termes entre l'usage courant en vigueur dans les services et la définition plus restrictive et "normalisée" portée par les comités de domaine (*cf. aussi annexe n°3 consacrée aux comités de domaine*).

2/ Le corps apparaît de moins en moins comme un facteur discriminant en dehors de certains postes très "techniques"¹.

- Les services ont tendance à rechercher un maximum de fongibilité entre catégories quel que soit le poste occupé. Cette pratique est à la fois :
 - une réponse pragmatique destinée à s'adapter aux difficultés rencontrées pour assurer la continuité du service ;
 - un moyen de reconnaître concrètement des compétences acquises par un agent.
- Les postes véritablement "techniques" sont limités à quelques secteurs spécifiques (*bureaux d'études, routes, bureaux d'études hydrauliques, domaines maritimes, aéroportuaires, ...*).
- Les catégories A et B+ ont vocation à travailler ensemble, dans des équipes pluridisciplinaires et à occuper des emplois à responsabilités et à compétences similaires (*surtout dans les services ayant des difficultés à recruter ou à fidéliser des catégories A*).

¹ Le terme "technique" est entendu ici dans son acception la plus réductrice (*le noyau dur de la spécificité du technicien*).

II/ DES TSE FRÉQUEMMENT POSITIONNÉS SUR DES EMPLOIS OUVERTS À D'AUTRES CORPS

Les postes exclusivement réservés aux TSE sont ceux qui sont très "techniques" (*bureaux d'études, conduite d'opération, ...*) ; on les retrouve essentiellement dans les CETE, les DIR ou les SMO.

La complémentarité des corps est recherchée, notamment au niveau des équipes de travail.

Sur certains postes ouverts aux TSE, peuvent également postuler :

- **Des Secrétaires Administratifs¹**

Ils sont largement présents dans des domaines tels que l'aménagement, l'urbanisme, le logement, l'environnement, l'habitat, la sécurité routière, le développement durable...

- **Des Contrôleurs**

- Dans les DIR, une fongibilité entre les corps de TSE et B exploitation a parfois été réalisée au niveau des fiches de poste proposées, que ce soit dans le domaine des études ou le contrôle des travaux.
- On retrouve d'autre part des contrôleurs sur les postes de gestion de crise, de commission de sécurité, de sécurité routière, ...
- Cette proximité conduit certains de nos interlocuteurs à poser la question de l'articulation entre ces deux corps ou à envisager leur fusion.

- **Des OPA Techniciens** (plus ponctuellement)

- Ces OPA se retrouvent dans le domaine des phares et balises, sur des emplois nécessitant du travail posté, ainsi que sur des postes dévolus à la surveillance du réseau routier et à l'alimentation des systèmes d'information en direct (P.C. routiers du Service Interdépartemental de la Sécurité et de l'Exploitation de la Route).
- Leur "spécificité statutaire" et leur mobilité moins forte conduisent certains chefs de service (dans les DIR, le RST, ...) à envisager de les retenir sur certains postes particulièrement contraignants nécessitant par exemple de travailler la nuit².

Les TSE devraient se voir proposer sur une palette élargie de postes possibles compte tenu de cette tendance à la fongibilité.

III/ LA CAPACITÉ À TRAVAILLER EN ÉQUIPE OU À ANIMER DES ÉQUIPES PROJET : UN ENJEU FORT POUR LES TSE

1/ Les évolutions organisationnelles induiront un recours fréquent à des équipes projet

- Le ministère vit une réorganisation qui va spécialiser certaines entités sur l'aménagement, l'urbanisme, l'habitat et le logement (DDE) et d'autres sur les métiers de la route (DIR, SMO). Des structures de l'Équipement complémentaires vont apparaître. Cette évolution nécessitera un professionnalisme accru et de nouvelles compétences en matière de travail en équipe et de coordination.

1 Quelques chiffres : SA = 6000 ; CTRL = 5500 ; OPA B = 650 ; PNT B Tech. = 1000.

2 Les OPA, sur le plan statutaire, contrairement aux techniciens, peuvent percevoir des indemnités pour travail de nuit.

- La réorganisation des services conduira à mutualiser certaines compétences au niveau interdépartemental, régional ou interrégional. Cette inflexion fera émerger des « référents » (*agents reconnus pour leurs compétences*) auxquels il sera possible de faire appel pour résoudre certains problèmes. Ils seront ponctuellement intégrés à certaines équipes.

2/ La mise en synergie de compétences complémentaires devrait s'amplifier au sein des cellules ou des équipes

- Le travail en équipes pluridisciplinaires se développera compte tenu de l'évolution des missions du ministère (*interministérialité, partenariats, ...*).
- Le pilotage de projet sera beaucoup plus horizontal (par équipe projet) que vertical (fonctionnement hiérarchique) ; en aménagement, la complémentarité entre « administratifs » et « techniques » devrait s'accroître au sein d'équipes pluridisciplinaires afin que la réponse apportée au "client" soit plus pertinente.
- La capacité à participer efficacement à des équipes pluridisciplinaires, interministérielles, ou à les animer, devrait être un critère important dans les processus de sélection sur un poste donné.

UNE REDÉFINITION DES POSTES À RESPONSABILITÉ

Le nombre de postes d'encadrement diminue. Ce constat devrait conduire les chefs de services à valoriser, pour une promotion, les postes générant des prises de responsabilités spécifiques ou nécessitant une spécialisation reconnue.

I/ UNE PROBABILITÉ PLUS FAIBLE POUR LES B+ DE SE RETROUVER « CHEF DE »

1/ A l'issue de la réorganisation des services, le nombre de postes ayant une dimension « encadrement » tendra à se réduire pour les catégories B.

- Les services territoriaux récemment créés sont généralement plus importants ; ils seront donc fréquemment encadrés par des catégories A. Les TSE anciennement responsables d'unité se retrouveront positionnés sur des attributions renouvelées et placés sous la responsabilité de A ou de A+.
- Cette tendance se confirme aussi au sein du RST. Les B+ seront rarement en situation d'avoir à encadrer des équipes sur le plan hiérarchique, compte tenu des évolutions engagées dans ces organisations.

2/ Les postes proposés aux B+ mettront moins l'accent sur l'encadrement mais seront par contre plus spécialisés.

Une attente de spécialisation dans un domaine spécifique apparaît fortement au niveau des entretiens. La complexification des prestations confiées au ministère, la contraction des effectifs, la confrontation de plus en plus fréquente des agents du ministère à des agents d'autres administrations (*d'État ou locales*) ou d'entreprises privées (*bureaux d'études, ...*) renforcent la nécessité de pouvoir disposer d'agents ayant des compétences spécifiques et affirmées (*la nouvelle échelle de territoire au niveau de la DDE implique, par exemple, une ingénierie d'appui territorial plus complexe à cerner et à maîtriser*). Ce type d'attente ne vise pas uniquement les techniciens ; elle est aussi valable pour l'ensemble des agents du ministère.

La qualité de la prestation rendue, l'efficacité dans sa réalisation et la crédibilité externe de la compétence du ministère auprès de ses « clients » ou de ses partenaires sont les principaux arguments avancés pour souhaiter une plus grande spécialisation des agents au détriment d'une trop grande polyvalence.

Quelques modalités ont été évoquées, au cours des entretiens, pour faire émerger, dans un service, des « référents », des « spécialistes¹ » ou des « experts¹ » :

- le fonctionnement en réseau (*recours ponctuel à un référent, un spécialiste ou un expert, ...*) ;
- la création de pôles pour regrouper des compétences et développer des synergies ;

1 Un constat : les chefs de service expriment régulièrement au cours des échanges leur souhait que les TSE soient, dans leur domaine, des « spécialistes » ou des « experts ». Il existe cependant une acception différente de ces termes entre l'usage courant en vigueur dans les services et la définition plus restrictive et « normalisée » portée par les comités de domaine.

- la résolution de problèmes en équipes pluridisciplinaires (*pour varier les angles d'attaque de la situation à gérer ou de la prestation à réaliser*) ;
- le travail en équipes projets (*pour la clarté des résultats à atteindre*) ;
- l'acquisition d'une expérience reconnue en « sédimentant » ses compétences dans des postes différents mais dans un domaine spécifique ;
- un renforcement du rôle des comités de domaines (*demande formulée notamment par le RST*) ;
- ...

II/ DES CRITÈRES HOMOGENES, AU NIVEAU DES DIFFERENTS SERVICES, POUR CARACTERISER LES POSTES A RESPONSABILITE

Les TSP et les TSC sont rarement différenciés¹ dans les propos recueillis. Les potentialités de l'agent, le contexte dans lequel se trouve le service, son histoire, sont autant de paramètres qui font varier l'attribution d'un poste à responsabilité.

Le terme "**d'emploi fonctionnel**" apparaît très rarement, au niveau des entretiens, accolé à un poste à responsabilité.

Un certain nombre d'invariants émergent au cours des échanges pour caractériser ces postes à responsabilité.

1/ Au niveau des services d'administration centrale ou déconcentrés (DDE, DRE, DIR, ...)

- Les postes proposés aux TSP ou aux TSC devraient être ceux qui :
 - nécessitent un fort niveau d'autonomie ;
 - conduisent à encadrer une équipe (*sur le plan hiérarchique ou fonctionnel*) ;
 - nécessitent un fort niveau de spécialisation (*référent...*) ;
 - sont les plus exposés (*PPR, suivi de chantier...*) ;
 - ont un environnement complexe à cerner (*correspondant territorial, coordonnateur de projet...*) ;
 - ont un périmètre d'intervention important.
- C'est l'histoire du service qui fait attribuer un poste de chef d'unité à un B+. Certains postes d'encadrement peuvent être attribués à des B+ expérimentés, de préférence à une catégorie A pour les raisons suivantes :
 - reconnaître les compétences acquises par un agent ;
 - maintenir les motivations au sein du service : privilégier systématiquement les catégories A pour les postes à responsabilité démotiverait rapidement les B+ les plus performants ;
 - assurer la pérennité du fonctionnement du service : la population des TSE, dans les services à rotation rapide, est parfois plus stable que celle des catégories A ;
 - favoriser la promotion sociale : il est important d'offrir localement un poste à un TSP ou un TSC ayant obtenu une promotion s'il peut rester sur place.

¹ La répartition actuelle est la suivante : TSE = 5701, TSP = 2369, TSC = 1726, emplois fonctionnels = 717 (soit un total de 10513 agents).

- Les emplois de chef d'unité offerts aux TSE sont en diminution ; les postes d'adjoint peuvent être occupés par des TSP ou des TSC (*ces structures seront importantes et auront plus de responsabilités*).
- Des postes à responsabilité sont pressentis dans les DRE et les DIR.
Exemple : dans les Services de Maîtrise d'Ouvrage les postes à « enjeux », susceptibles de permettre une promotion devraient être dans les domaines suivants :
 - maîtrise d'ouvrage routière (contrôle et qualité) ;
 - animation et développement de partenariats ;
 - capacité à porter la politique du service (être un représentant pertinent de la politique routière du ministère).

2/ Au niveau du RST

Compte tenu des spécificités techniques des postes occupés, les T.S.E sont très largement majoritaires en tant que corps de catégorie B ; ils ont permis de remplacer un nombre important de PNT (personnels non titulaire). Ils travaillent avec des ingénieurs (*cas le plus fréquent*) ou, plus rarement, aident des chercheurs (*ENTPE, LCPC, ENPC, ...*).

Pour le RST, les principales évolutions ont été liées aux changements de clients ou à la nature des commandes ; ce glissement est engagé depuis une dizaine d'années (augmentation des missions d'expertise, diminution des missions de contrôle...).

La posture d'encadrement est une situation de moins en moins probable, car les services s'orientent vers la création d'unités plus importantes (de 10 à 20 agents), dirigées par des A+ ou des A. Il s'agira d'entités plus structurées, dans lesquelles des responsabilités fonctionnelles seront confiées à des B+.

Les postes à responsabilité peuvent être identifiés à partir des compétences requises pour les occuper :

- l'autonomie dans la gestion des affaires confiées (*capacité à gérer et à piloter des projets ou des études ; à faire face à des situations imprévues dans de bonnes conditions ; à ne pas recourir systématiquement à sa hiérarchie avant de prendre une décision ; à signer les documents produits, ...*) ;
- l'autonomie dans la maîtrise des outils techniques (*capacité à résoudre seul certains problèmes techniques*), et dans leur mise en oeuvre ;
- l'existence d'une expertise reconnue (au niveau régional, voire national) ;
- la capacité à manager une équipe (*sur le plan fonctionnel ou hiérarchique*) ;
- la participation à des groupes de travail nationaux ;
- la contribution à la diffusion d'une « doctrine » ;
- une capacité de synthèse dans les dossiers traités, aussi bien à l'écrit qu'à l'oral ;
- une capacité à prendre du recul dans la dimension technique d'un projet pour en saisir les enjeux ;
- la capacité à actualiser ou à renouveler ses savoir-faire.

UN CORPS IMPLIQUÉ DANS LES ÉVOLUTIONS DU MINISTÈRE

Les compétences, les potentialités ou l'adaptabilité des TSE n'ont jamais été remises en cause au cours des entretiens ; ce corps a vocation à participer aux évolutions du ministère en intégrant progressivement les compétences nécessaires à cette dynamique.

Trois conclusions complémentaires affinent la synthèse de ces entretiens :

- le corps des TSE devrait être très concerné par les évolutions du ministère ;
- dans le cadre de l'évolution des missions et des organisations du ministère, de nouveaux postes devraient être accessibles aux TSE ;
- des compétences plus fines et plus pointues seront attendues, de la part des TSE, dans les postes occupés.

I/ UN CORPS TRÈS CONCERNÉ PAR LES ÉVOLUTIONS DU MINISTÈRE

Les mutations induites par :

- la réforme de l'administration territoriale de l'Etat (RATE) ;
- la mise en place de la LOLF¹ ;
- la poursuite de la décentralisation ;
- ...

conduisent à transformer certains postes ou à en faire apparaître de nouveaux. Le corps des TSE, compte tenu de son nombre et du type de poste qu'il occupe dans les services sera directement concerné par toutes ces évolutions.

Ce renouvellement du fonctionnement de l'administration se traduit concrètement dans la pratique professionnelle par :

- **des réorganisations impliquant de nouvelles activités (cas des DIR, des DRE, des DDE, ...)**
 - La mise en place par exemple des Directions Interdépartementales des Routes, ainsi que l'apparition de services de maîtrise d'ouvrage dans les DRE, devraient faire apparaître de nouveaux métiers pour les TSE.
 - Les nouveaux modes de fonctionnement à expérimenter et à stabiliser entre DIR et DRE, entre ces deux entités (DIR, DRE) et leurs « clients » ou partenaires, induiront de nouvelles compétences à acquérir (pour les TSE comme pour leurs collègues).

1 LOLF : Loi Organique relative aux Lois de Finance.

■ des évolutions de missions

- Dans le domaine de l'Ingénierie d'Appui Territorial le ministère s'oriente de plus en plus vers la maîtrise d'ouvrage ou l'assistance à maîtrise d'ouvrage (*au détriment de la maîtrise d'oeuvre*).
- L'implication plus forte des services du ministère dans la prévention des risques, la gestion de crise ou la sécurité routière se traduira par l'apparition de nouveaux métiers (*par ex. : coordination et préparation de la gestion de la crise*) qui ont vocation pour certains, à être occupés par des TSE.
- ...

■ des évolutions technologiques

- Les TSE sont déjà fortement implantés dans le domaine de l'informatique et des systèmes de communication ; cette présence devrait se renforcer avec le développement de postes de webmestre, d'outils de gestion dans le cadre de la mise en oeuvre de la LOLF, de SIG, la construction et l'entretien de bases de données, ...
- ...

■ des évolutions juridiques

- La part consacrée au droit public ou privé et à la gestion est de plus en plus importante dans les postes techniques ; l'externalisation de certaines prestations a tendance à augmenter ; de nouvelles compétences dans ces domaines devront donc être acquises pour ceux qui interviennent, par exemple, dans le champ de l'assistance à maîtrise d'ouvrage.
- Les nouvelles règles du jeu en matière de fonctionnement induites par la LOLF vont développer tout ce qui gravite autour du contrôle de gestion.
- ...

■ ...

Toutes ces évolutions conduisent de fait à modifier les missions, les activités, les prestations, ainsi que les compétences requises, attendues des agents concernés ; de nouveaux postes devraient donc apparaître et se stabiliser progressivement.

II/ UN CHOIX RENOUELÉ DE POSTES PROPOSÉS

Dans le cadre de l'évolution des missions et des organisations du ministère de nouveaux types de postes devraient être accessibles aux TSE, en dehors de ceux qui leur sont déjà proposés actuellement :

1/ Postes plus spécifiquement proposés au premier niveau de grade

Au niveau des entretiens les postes proposés uniquement au premier niveau de grade sont rarement évoqués.

La diversité des situations rencontrées conduit les chefs de service à parler de poste généralement attribués à des techniciens sans les différencier (TSE, TSP, TSC) ou de postes plus particulièrement réservés à des B+.

2/ Postes plus spécifiquement proposés au deuxième et troisième niveaux de grade

Les postes proposés aux B+ devraient être les suivants¹ :

■ Directions Régionales de l'Équipement

- Assistant à responsable d'opération (*dans les services de maîtrise d'ouvrage*).
- Spécialiste de niveau régional ou interrégional.
- ...

■ Directions Interdépartementales des Routes

- Adjoint à responsable de district, plus rarement responsable de district (*poste généralement proposé à un ITPE*).
- Chef de groupe, chef de projet, adjoint d'un chef de pôle, plus rarement chef de pôle (*ouvrage d'art, route, ...*), dans un service d'ingénierie routière (SIR).
- Chargé d'études routières/ouvrages d'art (SIR).
- Chef de CIGT ou de PC circulation.
- Chef de pôle, adjoint d'un chef de pôle, chargé d'études dans le service du siège de la DIR en charge de l'ingénierie et des politiques d'entretien et d'exploitation routière ou dans un service de gestion de la route.
- ...

■ Directions Départementales de l'Équipement

- Chef de pôle ou adjoint à chef de pôle dans le domaine de la politique de la ville, de l'aménagement, du développement durable, ...
- Chef de projet (*gestion immobilière de patrimoine, gestion de l'aménagement des éoliennes, plans de prévention des risques, animation de la loi montagne ou de la loi littoral, ...*).
- La montée en puissance de l'assistance à maîtrise d'ouvrage devrait conduire les services à rechercher des spécialistes dans des champs spécifiques (*chute de blocs, glissements de terrain, qualité de la construction, ...*).
- Chargés de mission (*habitat, environnement, aménagement...*).
- Chargés d'études et conducteurs d'opération pour la réalisation de constructions publiques.
- De nouveaux métiers devraient apparaître en matière d'anticipation des risques naturels et technologiques ou en gestion de crise.
- ...

■ Réseau Scientifique et Techniques (RST)

¹ Exemples de postes ; une liste plus détaillée (mais non exhaustive) est présentée à partir de la p. 19.

- Au niveau des Services Techniques Centraux (*CERTU*¹, *SETRA*¹, *CETMEF*¹), les TSE seront plutôt positionnés comme assistants de chargés d'études (*ces derniers étant pour la plupart des agents de catégorie A*), voire chargés d'études pour les plus compétents. Les B + ont d'autre part vocation à animer des équipes projet.
- Dans les CETE les B+ sont, dans la plupart des cas, positionnés comme chargés d'études.
- ...

L'expertise technique devrait se renforcer au sein du RST avec un positionnement plus fort en réseau (*international, national, régional*). En fonction de leur niveau de compétence, les B+ ont vocation à être reconnus comme « spécialistes » ou « experts ».

■ Directions d'Administration Centrale

- Les postes de techniciens sont rares en administration centrale ; cette tendance devrait persister.
- ...

■ Services Spécialisés (Services de la Navigation, Services Spéciaux des Bases Aériennes)

- Au niveau des Services de la Navigation, des emplois émergent dans les domaines des risques, de l'environnement et de la police de l'eau. Ils concernent plus particulièrement les B+ sur les métiers de suivi des travaux.
- ...

■ Directions Régionales de l'Environnement

- Les postes d'encadrement sont, sauf rares exceptions, réservés à des agents de catégorie A ; les B+ se voient généralement confier des animations de groupes de travail, du pilotage ou du management de projet.
- ...

Dans des domaines « transversaux » (*services supports*) les B+ se verront régulièrement proposer des postes :

- notamment dans le domaine de l'informatique (*responsable équipement et logistique, webmestre...*) ;
- plus rarement dans les autres champs de l'administration (*chef comptable*) ;
- ...

La LOLF va nécessiter la création de postes de contrôleurs de gestion. Certains seront attribués à des B+ (cette dimension sera cependant quantitativement marginale par rapport au nombre d'agents de ce corps).

1 **CERTU** : Centre d'Etudes sur les Réseaux, les Transports, l'Urbanisme et les Constructions Publiques ; **CETMEF** : Centre d'Etudes Techniques Maritimes et Fluviales ; **SETRA** : Service d'Etudes Techniques des Routes et des Autoroutes.

UN CORPS QUI DEVRAIT ÊTRE POSITIONNÉ SUR UN LARGE ÉVENTAIL DE SERVICES ET DE POSTES

Le corps des TSE, compte tenu de sa polyvalence et de son nombre¹, « essaime » dans la plupart des services du ministère, même si sa spécificité technique le positionne plutôt quantitativement sur les infrastructures routières, l'urbanisme, l'habitat, les constructions publiques, l'environnement et les risques, l'informatique et les systèmes de communication, ...

Les réflexions prospectives menées par les chefs de service ne modifient pas véritablement ce constat de départ.

Ce qui apparaît, par contre, ce sont des inflexions (*apparition de nouveaux postes, ...*) ou des pondérations (*augmentation / diminution des postes*) dans cette répartition.

La présentation service par service, développée dans les pages qui suivent, n'a pas vocation à être précise et exhaustive ; elle attire simplement l'attention sur un certain nombre de tendances lourdes qui devraient se dégager dans les années qui viennent.

I/ DIRECTIONS RÉGIONALES DE L'ÉQUIPEMENT

Dans le cadre de la réorganisation des services extérieurs du ministère, les DRE vont connaître une augmentation (*limitée*) du nombre de leurs agents ; quelques techniciens devraient intégrer ces structures.

La mise en place d'un service de maîtrise d'ouvrage (SMO) ayant vocation à assurer pleinement l'ensemble des missions du ressort de la maîtrise d'ouvrage est la principale évolution liée à cette réorganisation. Le niveau de complexité des dossiers traités dans ces nouvelles entités sera important et nécessitera des compétences affirmées.

L'articulation entre les ITPE et les TSE dans ces services reste encore à clarifier (*les TSE devraient être, par exemple, assistants à responsable d'opération*).

On peut faire l'hypothèse que les responsables d'opération auront beaucoup d'opérations à traiter de front et qu'ils se trouveront en situation de déléguer une partie importante de cette charge aux techniciens qui vont les appuyer. Ceux-ci devront donc être relativement polyvalents pour pouvoir maîtriser les différentes dimensions des cas de figure qu'ils rencontrent (*procédures, foncier, concertation, commande publique, ...*).

1 Cf. détail de cette répartition en annexe n°2.

Ces services ont d'autre part vocation à sous-traiter un certain nombre de prestations aux Directions Interdépartementales des Routes ou au privé. Les TSE devront donc développer des compétences en matière de conduite d'étude et d'encadrement de prestataires.

Des postes de responsable qualité pourraient être proposés à des B+.

Les DRE ont de plus vocation à :

- fédérer les services au niveau régional (*DDE, CETE, CIFP, SMNLR, Affaires Maritimes...*)
- conduire une démarche de mutualisation des services supports (*informatique, SIG, comptabilité, repérage de « référents » au niveau régional*).

Cette nouvelle organisation contribuera à développer de nouvelles modalités de travail (*travail en équipes pluridisciplinaires, développement du travail en réseau...*).

La DRE restera positionnée sur des missions qui existaient avant la réorganisation (*aménagement, logement, transports et déplacements, sécurité routière, ...*). Ces domaines n'évoluent pas sensiblement même si l'organisation tend vers la mise en place d'équipes ou de pôles plus resserrés.

Quelques capacités importantes à maîtriser, dans les années qui viennent, sont pointées du doigt :

- synthétiser et construire l'information ;
- comprendre les territoires ;
- mener à bien des projets en portant le discours de l'État ;
- savoir négocier et gérer des partenariats ;
- être force de proposition et trouver des solutions de compromis ;
- ...

Les T.S.E. devraient continuer à être affectés dans des postes centrés sur :

- les déplacements et les transports,
- des études et des prospectives (*études routières, ...*),
- du logement (*études, analyse et suivi de la programmation, ...*),
- ...

Dans tous ces domaines, une plus forte compétence technique sera recherchée. Des « spécialistes » de niveau régional ou interrégional seront nécessaires. Cette tendance sera accélérée par le départ des contractuels.

Les postes à responsabilité seront majoritairement tenus par des agents de catégorie A. Dans ces structures, les techniciens seront en position d'assistants, de chargés d'études ou de chargés de politiques :

- ils pourront être, par exemple, responsables de la mise en oeuvre de budgets du FNADT¹, de fonds européens ou être instructeurs dans des équipes chargées de la gestion des dossiers de l'ANRU² ;
- ils devraient apporter un appui à la mise en forme (*cartographie*) ou au traitement de données ;
- ils pourront enfin, assurer certains secrétariats techniques ou de la gestion documentaire ;
- ...

Le développement de la LOLF va nécessiter la création de postes de contrôleurs de gestion accessibles à certains TSE ou B+.

II/ DIRECTIONS INTERDÉPARTEMENTALES DES ROUTES

La loi du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales a marqué une nouvelle étape dans le processus de décentralisation. Le transfert aux Départements de 18 000 km de routes nationales d'intérêt local a conduit notre ministère à mettre en place des services routiers capables de gérer l'exploitation, l'entretien et le développement des 11 800 km de routes nationales structurantes non concédées.

11 Directions Interdépartementales des Routes (DIR) ont été créées pour gérer et développer ce réseau routier national structurant.

La spécificité technique des TSE dans les DIR est affirmée, même si certains postes sont proposés indistinctement aux techniciens ou aux contrôleurs des TPE. Les postes devraient être relativement proches de ceux qui existaient au préalable en DDE dans les mêmes domaines. Les TSE devront travailler plus fréquemment en équipe et en réseau en s'appuyant notamment sur les différentes composantes du Réseau Scientifique et Technique (RST) afin de pouvoir apporter des solutions aux problèmes techniques rencontrés.

Ces structures importantes accueilleront de nombreux techniciens. Ceux-ci ont vocation à se retrouver plus spécifiquement sur les postes suivants :

■ Directions Interdépartementales des Routes

- Adjoint à responsable de district, plus rarement responsable de district (*poste généralement proposé à un ITPE*).
- Chef de groupe, chef de projet, adjoint d'un chef de pôle, plus rarement chef de pôle (*ouvrage d'art, route, ...*), dans un service d'ingénierie routière (SIR).
- Chargé d'études routières/ouvrages d'art (SIR).
- Chef de CIGT ou de PC circulation.
- Chef de pôle, adjoint d'un chef de pôle, chargé d'études dans le service du siège de la DIR en charge de l'ingénierie et des politiques d'entretien et d'exploitation routière ou dans un service de gestion de la route.
- ...

1 FNADT : Fonds National pour l'Aménagement et le Développement du Territoire (*crédits interministériels*).

2 ANRU : Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine.

Les techniciens pourraient être aussi affectés dans des domaines plus transversaux tels que :

- l'informatique (*webmestre, SIG, responsable équipement et logistique informatique, ...*) ;
- la sécurité routière (*recueil et exploitation des données d'accidentologie et de trafic*) ;
- ...

III/ DIRECTIONS DÉPARTEMENTALES DE L'ÉQUIPEMENT

D'une manière générale, les postes proposés aux techniciens en dehors du dispositif routier devraient peu évoluer.

Peu de métiers sont véritablement en voie de disparition ; le transfert des emplois liés à la route a conduit les services à réorganiser leurs unités territoriales. Le nombre des subdivisions a été largement diminué au bénéfice d'unités territoriales renforcées en agents et responsables de territoires importants. Cette évolution a occasionné pour les techniciens une raréfaction des postes de chef d'unité ainsi que des postes d'adjoints (*ce qui conduit certains de nos interlocuteurs à souligner que la dimension « encadrement » doit être largement pondérée dans le cadre des décisions de promotion*) ; cette évolution devrait être contrebalancée par :

- la création de pôles et donc de postes plus spécialisés dans les domaines de la politique de la ville, de l'aménagement, du développement durable, ..., qui font davantage appel à des compétences pointues qu'à des capacités d'encadrement ;
- le développement de postes de chef de projets dans lesquels les TSE auront véritablement un rôle de management de projet (*sans encadrer véritablement*), par exemple :
 - la gestion immobilière de patrimoine,
 - la gestion de l'aménagement des éoliennes,
 - les plans de prévention des risques,
 - l'animation de la loi montagne ou de la loi littoral,
 - ...

Les TSE ont vocation à intervenir dans des domaines qui se développent, tels que :

- les risques naturels ou technologiques (*de type « SEVESO »*) : des compétences en matière de risques technologiques restent cependant à acquérir afin d'être reconnu dans les échanges, notamment avec les cabinets d'études privés) ;
- la gestion de crise : de nouveaux métiers se profilent en matière de gestion de crise. La DDE devrait être le relais du Préfet. Elle s'appuiera sur d'autres services de l'État, mais la coordination et la préparation de la gestion de crise lui incomberont. Cela demandera des compétences techniques spécifiques ;
- la sécurité routière (*démarches interministérielles*) ; les postes dans ce domaine seront partagés avec les secrétaires administratifs ;
- les nouvelles technologies (*Systèmes d'Informations Géographiques, géomatique, ...*) ;
- la connaissance et l'observation des territoires à partir des objectifs de l'État ;
- le développement durable ;
- le développement urbain (*dans les DDE urbaines*) ;
- ...

Des observatoires départementaux de statistiques devraient être créés par la Direction de la Sécurité et de la Circulation Routière (DSCR). Les postes ouverts ont vocation à être tenus majoritairement par des techniciens (*des compétences en informatique et en statistique seront nécessaires dans ce type de poste*).

La dimension « technique » en DDE persistera d'autre part dans des domaines tels que :

- l'ingénierie publique : le niveau de concurrence (*avec des entreprises privées*) devrait augmenter sur les missions d'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO) et de conseil aux décideurs au détriment de la maîtrise d'oeuvre. Les postes d'adjoints aux chefs d'unités d'ingénierie publique devraient être très largement dévolus aux TSE,
- des postes très spécifiques tels que les remontées mécaniques, ...,
- l'informatique (*webmestre, géomatique, outils de gestion dans le cadre de la mise en oeuvre de la LOLF, SIG, gestion de données, ...*),
- l'hydraulique,
- le logement, l'habitat (*postes de chargés de mission*),
- les constructions publiques (*conduite d'opération pour le compte de l'État ou d'une collectivité locale, ...*),
- ...

Dans les domaines concernés par l'Assistance à maîtrise d'Ouvrage (AMO) ou le développement des territoires, les TSE seront intégrés dans des équipes pluridisciplinaires et devront démontrer leur capacité à travailler en équipes projets.

La montée en puissance de l'AMO devrait conduire les services à rechercher des spécialistes dans des champs spécifiques (*chute de blocs, glissements de terrain, qualité de la construction, ...*), afin de pouvoir être crédibles dans les échanges avec les partenaires de la DDE (*RST, bureaux d'études privés, ...*). Cette dimension de « spécialiste » pourrait s'acquérir au fil du temps en occupant des postes complémentaires dans des services différents.

La capacité à conseiller des collectivités en matière de gestion économique (*par exemple, suivi de délégation de service public*) ou l'analyse économique de contrats (*déchets, ordures ménagères, ...*) sera stratégique dans les années qui viennent.

De façon plus marginale, des postes dans le domaine de la comptabilité ou du contrôle de gestion (*dans le cadre de la mise en place de la LOLF*) pourraient être proposés aux techniciens.

IV/ RÉSEAU SCIENTIFIQUE ET TECHNIQUE (Services Techniques Centraux, CETE, ...)

Les services techniques centraux (STC) et les Centres d'Études Techniques de l'Équipement (CETE) représentent actuellement plus de 1100 agents (*10,60% de l'ensemble du corps*).

La réorganisation des services se traduira dans le Réseau Scientifique et Technique (RST) par une redéfinition des partenariats (*notamment avec les DIR*). Les domaines techniques verront leur importance respective réorganisée en fonction du nouveau poids de chacun d'eux dans les activités de leurs « clients ».

Les structures du RST vont vers des schémas de certification des opérations de mesure. L'idéal, pour elles, serait de pouvoir s'appuyer sur des techniciens formés à la mesure et à la rigueur de la mesure dans le domaine de la métrologie (*science des mesures*) dans lequel il existe un besoin réel.

Le système actuel, en sortie d'ENTE¹, permet de recruter au sein du RST des agents d'un bon niveau de qualification (*bac + 4 ou 5*) sur des postes « semi-spécialisés ». Ces agents s'intègrent généralement assez vite dans les services, mais ne restent pas très longtemps (*mutation ou cherchent très vite à accéder aux postes de catégorie A par concours*).

Le besoin en TSE « spécialisés » est important ; l'existence d'une expertise technique est une des raisons d'être du RST qui devra faire face, dans les années qui viennent, à de nombreux départs à la retraite. Un des enjeux actuels du RST est de remplacer le départ des personnels non titulaires (PNT) par des fonctionnaires spécialisés sur un domaine particulier (*postes dans lesquels se retrouvent affectés nombre de TSE*).

L'investissement formation est donc important (*notamment dans les services à rotation rapide*) pour faire évoluer des techniciens généralistes en techniciens plus spécialisés. Le « retour sur investissement » est parfois difficile à assurer, compte tenu de la rotation des agents.

Certaines de ces entités attribuent indifféremment certains postes aux TSE, aux ouvriers de parcs et ateliers (OPA) techniciens ou aux Contrôleurs (*avec un constat assez partagé : les techniciens sont plus mobiles que les OPA*).

1/ Les Services Techniques Centraux (STC)

Dans des Services Techniques Centraux tels que le CERTU¹, le SETRA¹ ou le CETMEF², les TSE seront plutôt positionnés comme assistants de chargés d'études (*ces derniers étant pour la plupart des agents de catégorie A*), voire chargés d'études pour les plus compétents au sein d'équipes pluridisciplinaires importantes (de 10 à 15 agents) encadrées par des A+. Ces équipes devraient avoir une dimension hiérarchique peu marquée. Les TSE ont d'autre part vocation à :

- animer des réseaux professionnels spécialisés,
- jouer un rôle d'assistance à maîtrise d'ouvrage face aux entreprises,
- participer ou animer des équipes projets (B+),
- ...

Les TSE devraient être positionnés sur des postes centrés sur :

- les expérimentations et les mesures physiques (*tendance à aller vers des schémas de certification des opérations de mesure*) ;
- la maintenance des équipements ;
- les technologies de l'information et de la communication ; cette dimension recouvre :
 - la gestion des connaissances,
 - la construction et l'entretien de bases de données,
 - la veille technologique,
 - ...
- l'utilisation et le développement de logiciels ;

1 **ENTE** : École Nationale des Techniciens de l'Équipement.

2 **CERTU** : Centre d'Etudes sur les Réseaux, les Transports, l'Urbanisme et les Constructions Publiques ; **CETMEF** : Centre d'Etudes Techniques Maritimes et Fluviales ; **SETRA** : Service d'Etudes Techniques des Routes et des Autoroutes.

- ...

En fonction des missions confiées au service, ils peuvent être aussi affectés dans le domaine des transports, de la sécurité routière, des ouvrages d'art, de l'environnement et sur l'intermodalité (*mise en jeu de plusieurs moyens de transports différents*).

2/ Les Centres d'Études Techniques de l'Équipement (CETE)

Un CETE comporte généralement deux types de services : des départements d'études et des laboratoires :

- **en département d'études**, les TSE sont très souvent des chargés d'études et sont encadrés par des A en fonction de leur ancienneté et de leurs compétences (*ces TSE sont rarement en situation d'encadrement ; il y a peu d'encadrement en département d'études, parfois, un dessinateur*) ;
- **en laboratoire**, les TSE sont aussi chargés d'études mais ils encadrent plus d'agents (*notamment des Experts Techniques des Services Techniques - ETST*).

Les CETE s'orientent vers des unités plus importantes (*de 10 agents aujourd'hui à 20 agents demain*) qui seront dirigées par des A+ ou des A. Des responsabilités fonctionnelles seront confiées à des B+.

Ces structures évoluent depuis une dizaine d'années vers davantage d'expertise et moins de missions de type « contrôles » de terrain. Les ajustements consécutifs à la réorganisation du ministère renforcent cette tendance. Les CETE devront adapter leur offre et leur organisation à leur nouvelle « clientèle » :

- davantage de missions en « amont », comme le conseil aux maîtres d'ouvrage ;
- une complémentarité à construire avec les DIR ;

Cette évolution risque d'avoir un impact plus important pour l'activité des laboratoires que pour celle des divisions techniques du siège.

L'éventail des postes proposés au sein du RST aux techniciens est relativement large :

- informatique (*domaine dans lequel ils sont fortement sollicités*) :
 - expertise applicative (*dépannage de programmes informatiques*), avec création de responsabilités de niveau national,
 - mise en place de SIG (*marge de progression importante*) ;
- infrastructures ;
- transports et déplacements ;
- environnement et risques ;
- construction (*augmentation des missions régaliennes liées notamment au contrôle de l'application des règles*) ;
- habitat (*acoustique, thermique, ...*) ;
- connaissance des territoires (*analyse et formalisation de politiques des enjeux territoriaux, ...*) ;
- exploitation et sécurité routière ;
- recherche (*dans le cadre par exemple de pôles de recherches encadrés par le LCPC¹*) ;

1 **LCPC** : Laboratoire Central des Ponts et Chaussées.

- ...

Quelques postes non techniques pourront être aussi attribués à des TSE : services financiers, gestion de base de données d'affaire, contrôle réglementaire des constructions, ..., mais ce type d'affectation restera cependant relativement marginal.

Il devrait résulter de toutes ces évolutions :

- un renforcement de l'expertise technique, avec un positionnement plus fort en réseau (international, national, régional), où seront affectés des experts et des spécialistes ;
- des domaines d'activités qui se réorientent : par exemple, tout ce qui concerne la géotechnique pure (*terrassements, matériaux routiers, ...*) tend à diminuer au profit d'une approche centrée sur les risques naturels et l'environnement, ...
- de nouveaux domaines développés : ceux liés à la sécurité routière, à l'environnement, à la prévention des risques naturels ou industriels, ...

VI/ DIRECTIONS D'ADMINISTRATION CENTRALE

Les entretiens menés auprès des Directions d'Administration Centrale sont un peu spécifiques, puisqu'ils ont porté à la fois :

- sur les techniciens en poste au sein de la Direction,
- sur l'impact que pouvait avoir la politique impulsée par la Direction sur les TSE dans les services.

La réorganisation des directions d'administration centrale a eu peu d'incidence sur les TSE.

Le nombre de TSE actuellement en administrations centrales est relativement limité (*140 agents environ*) ; les postes étant plus particulièrement occupés par des agents de catégorie A ; à titre d'exemple, la DGUHC¹ compte une dizaine de TSE pour 480 agents ; on trouve 8 TSE pour 150 A à la DGR², ...

Beaucoup de ces postes sont occupés par des agents sortant de l'ENTE qui demandent rapidement leur mutation ; ces TSE sont donc généralement affectés sur des postes pouvant convenir à un TSE débutant.

Beaucoup de postes proposés aux TSE sont proches du domaine de l'informatique ou de la statistique ; cette situation devrait persister.

Les postes liés à la spécificité de la Direction (*par ex. : règles de construction, ingénierie publique, contrôle de gestion pour la DGUHC*) sont plus rares, mais peuvent être occupés par des agents de grades plus élevés et plus spécialisés.

Dans le cadre de la mise en place de la LOLF, des postes liés au contrôle de gestion devraient se développer (mais quantitativement marginal).

VII/ SERVICES DÉCONCENTRÉS SPÉCIALISÉS (Services de la Navigation, Services Spéciaux des Bases Aériennes, ...)

1 **DGUHC** : Direction Générale de l'Urbanisme, de l'Habitat et de la Construction.

2 **DGR** : Direction Générale des Routes.

Ces services ont été jusqu'à présent peu concernés par les réorganisations ; les principales évolutions dans ces organisations ont été essentiellement induites par la volonté d'améliorer la qualité des prestations rendues.

Dans ce type de service, les TSE sont plutôt positionnés :

- dans les bureaux d'études en tant que chargés d'études,
- sur les postes d'assistance à la maîtrise d'ouvrage, de conseiller de gestion, ...

Au niveau des Services de la Navigation, des emplois émergent dans les domaines des risques, de l'environnement et de la police de l'eau. Ils concernent plus particulièrement les B+ sur les métiers de suivi des travaux.

Le corps d'origine n'est plus un critère discriminant. La compétence sera, par contre, de plus en plus déterminante dans l'affectation sur un poste donné.

La dimension « management », importante jusqu'à présent pour un passage à un niveau supérieur, sera contrebalancée par l'existence d'une expertise technique reconnue :

- les postes de chefs de subdivision sont (*et seront*), par exemple, aussi ouverts aux contrôleurs divisionnaires ;
- les postes de responsables de bureaux des marchés, des moyens généraux ou de la comptabilité sont aussi proposés à des B administratifs ;
- quant aux postes techniques dans le domaine de la maintenance, la balance se fait parfois entre les TSE et les OPA.

VII/ DIRECTIONS RÉGIONALES DE L'ENVIRONNEMENT

Les techniciens sont en nombre limités au sein des DIREN (*entre 3 et 5 en moyenne pour 26 DIREN*) ; les postes sur lesquels ils sont généralement affectés sont aussi proposés aux techniciens du Ministère de l'Agriculture et de la Pêche (MAP). Ces derniers ont souvent des compétences plus adaptées aux missions de ces structures (*certaines évolutions vers l'environnement ou l'écologie devraient conduire les DIREN à privilégier le recrutement de TSE Agriculture ayant une formation de BTS forestier (nature, site et paysage)*).¹

Les TSE, en DIREN, sont souvent affectés :

- dans les services supports comme l'informatique (*webmestres, responsables de cellules informatiques, ...*) ou la gestion des moyens généraux (*gestion des bâtiments*) ;
- comme :
 - chargés de missions sites et paysages,
 - prévisionnistes dans le domaine de l'eau (*une partie non négligeable des TSE a pour mission de relever et de surveiller les crues. Cette mission sur les risques, à terme, doit être reprise par les DDE*),
 - administrateurs de données (*cartographiques notamment*),
 - ...
- dans des domaines plus spécifiques tels que :
 - la prévention des risques,

¹ Les postes vacants en DIREN ne sont pas publiés en même temps sur les listes du ministère de l'Équipement ou de l'Agriculture, mais alternativement, jusqu'à ce que le poste soit pourvu.

- l'évaluation environnementale (*avis sur l'impact écologique de certains projets*),
- ...

Ce type d'affectation devrait persister dans les années qui viennent.

Les postes d'encadrement sont, sauf rares exceptions, réservés à des agents de catégorie A ; les B+ se voient généralement confier des animations de groupes de travail, du pilotage ou du management de projet.

Les DIREN évoluent vers des missions de pilotage et d'accompagnement des services d'autres ministères et de coordination de politiques publiques ; elles sont de moins en moins dans l'opérationnel (*ces dimensions sont progressivement sous-traitées aux DDE ou au privé*).

Les postes à fortes connotations informatiques ou SIG, ainsi que ceux centrés sur l'évaluation environnementale ou la coordination de politiques publiques, ont vocation à se développer.

Le Ministère de l'Écologie et du Développement Durable (MEDD) manque actuellement de cadres intermédiaires pour appuyer les agents de catégorie A sur le plan technique. Des postes de chargés d'études, de chargés de mission, pouvant être proposés aux TSE devraient être créés au niveau national dans les DIREN (*moins d'une dizaine cependant*).

Les postes de « correspondant informatique » classiques risquent de disparaître progressivement compte tenu du fait que les nouvelles générations sont de plus en plus autonomes avec leur matériel.

DES MODALITÉS DE GESTION DU CORPS DES TSE À FAIRE ÉVOLUER

I/ PROPOSITIONS RÉCURRENTES

1/ **Formulées par une majorité de services : aménager les règles de mobilité.**

La mobilité induite par une promotion est souvent perçue comme une "atteinte sérieuse" à la conservation des compétences rares et pointues, notamment au sein des services à rotation rapide ou dans les départements d'Outre-mer.

Le souhait de pouvoir s'appuyer sur des agents détenant des compétences techniques fortes ou une connaissance approfondie des territoires conduit les chefs de services à :

- Proposer que le nombre de postes occupés ne soit pas le critère le plus important pour les promotions.
- Reconsidérer les règles de mobilité des agents :
 - en cas de promotion, admettre le maintien sur place de l'agent en lui proposant un autre poste dans le même domaine d'activité, en l'accompagnant d'une mobilité fonctionnelle ou en élargissant ses responsabilités ;
 - demander aux agents de rester plus longtemps sur un poste (*de 3 ans à 5 ans*), notamment lorsque le service a consenti un investissement formation lourd (*dess, dea, thèse, ...*).

2/ **Au niveau du RST, des DIREN et des services spécialisés (SN, Bases Aériennes, ...) : assurer une plus grande égalité dans le déroulement des carrières.**

Cette attente apparaît dans les domaines suivants :

• **Les mutations**

Les responsables de Services de la Navigation, des Bases Aériennes, des DIREN ainsi que ceux du RST évoquent souvent les difficultés qu'ils rencontrent à recruter ou à conserver des agents. Un passage par un service autre qu'une DRE ou une DDE est souvent perçu par les éventuels candidats comme pénalisant pour leur carrière.

• **Les promotions**

Les chefs de service estiment que les agents intervenant en dehors des DDE ou des DRE ont parfois le sentiment d'être des "oubliés" du système de promotion (*concours, promotions au choix*). Les techniciens en poste dans les services du RST, les Services de la Navigation, les Bases Aériennes, le Réseau formation, les DIREN, ..., estiment, par exemple que le choix des sujets traités aux concours les pénalisent, compte tenu de leur éloignement par rapport à des services "classiques".

• **Les primes et la notation**

La gestion des notes et des primes est souvent difficile pour les "petits" services, ce qui défavorise parfois les agents.

II/ AUTRES DEMANDES FORMULÉES

1/ Proposer des mesures incitatives et statutaires dans certains cas de figure :

■ Pour les services à rotation rapide :

- Quels types d'incitations proposer à un agent pour qu'il ne dépose pas sa demande de mutation dès qu'il lui est possible de le faire ?
- Comment atténuer l'impact du coût du logement dans le budget des agents ?

■ Pour les postes à contraintes spécifiques :

- Certains postes proposés actuellement à des OPA Techniciens ne le sont pas aux TSE pour des raisons statutaires (*pas de régime indemnitaire temporaire pour les TSE ; la rémunération du travail posté ou du travail de nuit, n'est par exemple pas possible pour les TSE*).

2/ Développer la mise en place de parcours individualisés (postes différents mais complémentaires) et la reconnaissance des acquis professionnels permettrait une valorisation de la spécialisation technique.

- Une ébauche d'articulation entre le RST et les services déconcentrés ainsi qu'entre les DDE et les DIR, commence à se faire sentir au niveau des parcours professionnels ; un itinéraire professionnel alternant des postes complémentaires dans différents services a un impact positif en matière d'acquisition de compétences spécialisées.

3/ Prendre en compte, au niveau du système de recrutement et de formation les nouvelles évolutions de notre ministère.

Les évolutions du ministère vont nécessiter un investissement dans la formation :

- **dans le champ de la formation continue**, ils souhaitent pouvoir s'appuyer sur les CIFP ou les écoles pour faire face à leurs besoins ;
- **dans le champ de la formation initiale**, ils espèrent que l'ENTE sera en mesure de faire évoluer sa formation en conséquence (prévention des risques, démarches de connaissances de territoires, ...).

4/ Renforcer le rôle des comités de domaines (notamment au niveau du RST).

- Les comités de domaine créés en 2004, s'inscrivent dans le cadre du plan triennal 2002-2004 de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ; *"l'un des enjeux est de repérer, conseiller, former et guider les agents à haut niveau de compétences sur des spécialités scientifiques, techniques ou administratives, pour construire des carrières valorisantes et disposer des ressources nécessaires à l'exercice des missions du ministère"*.
- Quatre familles d'agents sont clairement définies : le généraliste polyvalent ; le généraliste de domaine ; le spécialiste et l'expert.
- Neuf comités de domaine ont été créés : Aménagement, Urbanisme, Politique de la ville ; Bâtiment ; Eau, Environnement et Risques ; Géotechnique ; Ressources humaines, organisation et fonctions juridiques ; Ouvrages d'art ; Routes ; Systèmes d'information ; Transports et sécurité.

1 Cf. note du Directeur du Personnel, des Services et de la Modernisation du 9 juin 2004 créant les comités de domaines.

- À ce jour (mai 2006), 75 dossiers d'agents de catégorie B (toutes catégories confondues) ont été déposés. Sur ces 75 agents :
 - 48 sont des agents du corps des tse (pour un corps d'environ 10 000 agents) ;
 - 40 dossiers ont été traités par les comités de domaine ;
 - 8 dossiers sont en attente ;
 - 2 experts et 23 spécialistes ont été reconnus par les différents comités de domaines .
 - 15 demandes n'ont pas été retenues (*cf. annexe n°3 pour aller plus loin sur les comités de domaines*).

5/ Assurer une déconcentration partielle des règles de gestion (au niveau régional ou interrégional afin d'avoir un vivier suffisant à gérer).

- Un système de gestion locale offrirait plus de souplesse.
- Cette souplesse, cependant, ne doit pas modifier les garanties qu'offre la CAP nationale au niveau des règles de transparence et de gestion égalitaire des agents.
- Une crainte est évoquée : que les mutations d'une région à l'autre soient plus complexes à mettre en oeuvre.
- Plus marginalement, certains chefs de services proposent de déconcentrer aussi le recrutement afin de :
 - limiter les effets d'une rotation rapide des agents (*la dimension géographique est un critère déterminant dans le choix d'affectation d'un agent*) ;
 - pourvoir plus facilement les postes vacants (*notamment dans les services à rotation rapide*).

6/ Anticiper certains effets induits par les évolutions du ministère.

- Dans le cadre de la LOLF, toutes les catégories B sont gérées ensemble. Cette évolution est perçue comme intéressante parce qu'elle donne une plus grande souplesse dans la gestion ; elle soulève néanmoins des risques aux yeux de certains :
 - risque de privilégier le recrutement d'administratifs, car leur "coût" est moindre ;
 - tendance à gérer les opportunités offertes par les mutations ; cela peut être préjudiciable pour maintenir un bon niveau technique dans un service.
- Les DDE évoluent vers l'aménagement ; les DIR vers la route. Cette spécialisation inquiète certains chefs de services qui s'interrogent sur les difficultés, à terme, pour passer d'une entité à l'autre dans le cadre des mutations.

7/ Homogénéiser les recrutements au sein du corps des TSE.

L'hétérogénéité du corps des TSE est parfois (mais rarement) pointée du doigt.

- La pression du chômage a conduit à recruter, par le biais du concours externe, des agents qui ont bac+4 ou bac+5 et qui ont parfois le même niveau de diplôme que celui requis pour le concours d'ITPE.
- L'écart entre les TSE issus du concours externe et ceux issus de la voie de recrutement professionnel (concours exceptionnel) est perçu par certains comme posant problème.

Services et personnes ressources contactés (70 entretiens)

Administrations Centrales

- DGR (Direction Générale des Routes)
- DGUHC (Direction Générale de l'Urbanisme et de la Construction)
- DSCR (Direction de la Sécurité et de la Circulation Routière)
- DRAST (Direction de la Recherche et des Affaires Scientifiques et Techniques)

Directions Régionales de l'Équipement

- ALSACE (Strasbourg)
- ÎLE DE FRANCE (Paris)
- LANGUEDOC-ROUSSILLON (Montpellier)
- NORD – PAS-de-CALAIS (Lille)

Directions Interdépartementales des Routes

- DIR Massif-Central
- DIR Méditerranée
- DIR Nord
- DIR Ouest

Directions Départementales de l'Équipement

- 02 – Aisne (Laon)
- 04 – Alpes-de-Hautes-Provence (Digne-les Bains)
- 13 – Bouches-du-Rhône (Marseille)
- 24 – Dordogne (Périgueux)
- 34 – Hérault (Montpellier)
- 42 – Loire (St Étienne)
- 48 – Lozère (Mende)
- 52 – Haute-Marne (Chaumont)
- 59 – Nord (Lille)
- 62 – Pas-de-Calais (Arras)
- 63 – Puy-de-Dôme (Clermont-Ferrand)

- 67 - Bas-Rhin (Strasbourg)
- 77 – Seine-et-Marne (Melun)
- 78 – Yvelines (Versailles)
- 85 – Vendée (La Roche-sur-Yon)
- 973 – Guyane (Cayenne)
- 974 – Réunion (Saint-Denis)

Réseau Scientifique et Technique

- CERTU
- SETRA
- CETMEF
- C.E.T.E. Nord-Picardie (Lille)
- C.E.T.E. de l'Ouest (Nantes)

Autres Services Spécialisés du Ministère

- Service de la Navigation de la Seine
- Service de la Navigation Rhône-Saône
- Bases Aériennes (Aix-en-Provence)

Ministère de l'Écologie et du Développement Durable

- DIREN Languedoc-Roussillon (Montpellier)
- DIREN Aquitaine (Bordeaux)

Autres personnes interviewées / Autres entités (afin d'obtenir des informations complémentaires)

- Chargés de mission du corps
- ENTE (Aix-en-Provence)
- Comités de domaine
- MIGT
- CIFP de Clermont-Ferrand

Annexe n° 2 :

Répartition des agents du corps des TSE

Sur le plan quantitatif, la répartition des agents du corps des TSE est actuellement la suivante¹ :

TYPE DE SERVICE	%	NB AGENTS
DRE-DDE-AFFAIRES MARITIMES	73,00%	7848
SERVICES TECHNIQUES CENTRAUX- CETE	10,60%	1136
HORS MINISTÈRE	6,20%	671
ÉCOLES - CENTRE DE FORMATION	4,10%	445
SM – SMN – SN	3,20%	334
ADM. CENTRALES	1,30%	143
AVIATION CIVILE	1,20%	126
AUTRES	0,20%	20
CGPC & INSPECTIONS	0,20%	18
	100%	10751

Répartition au 31/12/2006

Répartition	Nombre d'agents	ETPT
Emplois fonctionnels	717	712,0
TSC	1726	1548,1
TSP	2369	2121,2
TSE	5701	5189,9
	10513	9571,2

¹ Corps des TSE au 01/01/2006.

Les TSE et les comités de domaines

Les comités de domaine créés en 2004, s'inscrivent dans le cadre du plan triennal 2002-2004 de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ; *"l'un des enjeux est de repérer, conseiller, former et guider les agents à haut niveau de compétences sur des spécialités scientifiques, techniques ou administratives, pour construire des carrières valorisantes et disposer des ressources nécessaires à l'exercice des missions du ministère"*.

- Quatre familles d'agents sont clairement définies : le généraliste polyvalent ; le généraliste de domaine ; le spécialiste² ; l'expert².
- Neuf comités de domaine ont été créés : Aménagement, Urbanisme, Politique de la ville ; Bâtiment ; Eau, Environnement et Risques ; Géotechnique ; Ressources humaines, organisation et fonctions juridiques ; Ouvrages d'art ; Routes ; Systèmes d'information ; Transports et sécurité.
- À ce jour (mai 2006), 75 dossiers d'agents de catégorie B (toutes catégories confondues) ont été déposés. Sur ces 75 agents :
 - 48 sont des agents du corps des TSE (pour un corps d'environ 10 000 agents) ;
 - 40 dossiers ont été traités par les comités de domaine ;
 - 8 dossiers sont en attente ;
 - 2 experts et 23 spécialistes ont été reconnus par les différents comités de domaines .
 - 15 demandes n'ont pas été retenues.

Leur répartition est la suivante :

Répartition des agents du corps des TSE en fonction des comités de domaine

Comités de domaine	TSE ayant déposé un dossier	Experts	Spécialistes	En attente	Demandes non retenues par le Comité de domaine
Aménagement, urbanisme, habitat, politique de la ville	-	-	-	-	-
Bâtiment	2	-	-	1	1
Eau, environnement et risques	2	-	-	1	1
Géotechnique	4	1	2	-	1
Ressources humaines, organisation et fonctions juridiques	4	-	-	4	-
Ouvrages d'art	7	-	3	1	3
Routes	6	-	6	-	-
Systèmes d'information	16	-	7	1	8
Transports et sécurité	7	1	5	-	1
TOTAL	48	2	23	8	15

1 Cf. note du Directeur du Personnel, des Services et de la Modernisation du 9 juin 2004 créant les comités de domaines.

2 Un constat : les chefs de service expriment régulièrement au cours des échanges leur souhait que les TSE soient, dans leur domaine, des "spécialistes" ou des "experts". Il existe cependant une acception différente de ces termes entre l'usage courant en vigueur dans les services et la définition plus restrictive et "normalisée" portée par les comités de domaine.

Répartition par types de services, des TSE experts et spécialistes

Types de service	Experts	Spécialistes
RST	1 (CETMEF) / 1 (CETE Lyon)	15
DAC	–	4
DRE	–	2
DDE	–	2
TOTAL	2	23

Répartition par niveaux de grade

Niveaux de grade	Agents ayant déposé un dossier	Experts	Spécialistes	En attente	Demandes non retenues par le Comité de domaine
TSE	8	–	5	1	2
TSP	9	–	4	2	3
TSC	21	–	10	3	7
TSC EF	10	2	4	2	3
TOTAL	48	2	23	8	15

- La motivation qui conduit un agent à déposer son dossier pour être évalué par un comité de domaine est pour l'instant beaucoup plus individuelle que portée par le service.
- La cause du nombre limité de dossiers de TSE déposés devant un comité de domaine semble¹ reposer sur les points suivants :
 - la méconnaissance de l'existence des comités de domaine au sein des services : en dehors du RST, ceux-ci sont peu connus ;
 - en termes d'image, les comités de domaine sont le prolongement des comités de filière, traditionnellement réservés aux ITPE (*ce n'est plus le cas pour les comités de domaines*) ;
 - la difficulté à identifier la valeur ajoutée d'une reconnaissance comme spécialiste ou expert sur le plan personnel ou professionnel ;
 - la crainte des effets "négatifs" induits par une éventuelle reconnaissance (*mise en place d'une hiérarchie au sein d'une équipe, rancoeurs, ...*) ou un échec (*image personnelle dévalorisée pour soi, pour sa famille, pour ses collègues, ...*) ;
 - la crainte que le statut de spécialiste ou d'expert soit "contre-productif" dans le cadre d'un déroulement de carrière essentiellement conçu pour des généralistes polyvalents (*dans la culture du ministère ou au niveau des épreuves écrites et orales des concours*).

¹ Hypothèses à vérifier / Informations collectées indirectement par l'enquête.