

## Analyse prospective du positionnement professionnel des TSE : Synthèse du rapport d'étude

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 privilégiée<sup>1</sup>, partagée<sup>2</sup> 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 ?

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 services, de leurs principaux collaborateurs, ainsi qu'auprès de quelques personnes ressources. Différentes entités ont été interrogées : Directions Régionales de l'Équipement ; Directions Interdépartementales des Routes ; Directions Départementales de l'Équipement ; 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.

### **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.

---

1 Majoritairement dévolus aux techniciens.

2 Entre agents de grades ou de filières différents.

- 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 viennent<sup>1</sup>.

Les points clefs qui émergent de ces entretiens sont les suivants :

## **I/ LA COMPÉTENCE : UN FACTEUR DÉTERMINANT**

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

### **1/ DES AFFECTATIONS DE PLUS EN PLUS LIÉES AUX COMPÉTENCES**

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

Ces compétences s'accompagneront d'une prise de responsabilité accrue, non dans l'encadrement (*il y aura moins de postes de chef d'unité*) mais dans la production.

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.

- **Le corps apparaît de moins en moins comme un facteur discriminant en dehors de certains postes très « techniques ».**

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.

### **2/ DES TSE FREQUEMMENT POSITIONNÉS SUR DES EMPLOIS OUVERTS A D'AUTRES CORPS**

Sur certains postes ouverts aux TSE, peuvent également postuler :

- **Des Secrétaires Administratifs<sup>2</sup>**

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. Cette proximité conduit certains de nos interlocuteurs à poser la question de l'articulation entre ces deux corps ou à envisager leur fusion.

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<sup>er</sup> janvier 2007.

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

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

Les 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 nuit<sup>1</sup>.

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

### 3/ LA CAPACITE A TRAVAILLER EN EQUIPE OU A ANIMER DES EQUIPES PROJET : UN ENJEU FORT POUR LES TSE

- **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 apparaissent. Cette évolution nécessitera un professionnalisme accru et de nouvelles compétences en matière de travail en équipe et de coordination.

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.

- **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*).

## II/ UNE REDEFINITION DES POSTES A RESPONSABILITE

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.

### 1/ UNE PROBABILITE PLUS FAIBLE POUR LES B+ DE SE RETROUVER « CHEF DE »

- **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 postes proposés aux B+ mettront moins l'accent sur l'encadrement mais seront par contre plus spécialisés.**

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

<sup>1</sup> Les OPA, sur le plan statutaire, contrairement aux techniciens, peuvent percevoir des indemnités pour travail de nuit.

trop grande polyvalence.

## 2/ DES CRITERES HOMOGENES, AU NIVEAU DES DIFFERENTS SERVICES, POUR CARACTERISER LES POSTES A RESPONSABILITE

Les TSP et les TSC sont rarement différenciés<sup>1</sup> 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.

- **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 (*réfèrent...*) ;
- 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.

- **Au niveau du RST**

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 ; 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.
  -

## III/ UN CORPS IMPLIQUE DANS LES EVOLUTIONS DU MINISTERE

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.

---

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

## 1/ UN CORPS TRES CONCERNE PAR LES EVOLUTIONS DU MINISTERE

Les mutations induites par la réforme de l'administration territoriale de l'Etat (RATE) ; la mise en place de la LOLF<sup>1</sup> ; la poursuite de la décentralisation ; ... conduisent de fait à modifier les missions, les activités, les prestations, ainsi que les compétences attendues des agents concernés ; de nouveaux postes devraient donc apparaître et se stabiliser progressivement.

## 2/ UN CHOIX RENOUVELE DE POSTES PROPOSES

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 :

### • 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+.

### • Postes plus spécifiquement proposés au deuxième et troisième niveaux de grade

Les postes proposés aux B+ devraient être les suivants<sup>2</sup> :

- 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 LOLF : Loi Organique relative aux Lois de Finance.

2 Exemples de postes ; une liste plus détaillée (mais non exhaustive) est présentée dans le rapport d'étude à partir de la page 19.

- Au niveau des Services Techniques Centraux (*CERTU*<sup>1</sup>, *SETRA*<sup>1</sup>, *CETMEF*<sup>1</sup>), 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+ (dimension cependant quantitativement marginale).

---

<sup>1</sup> **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.