

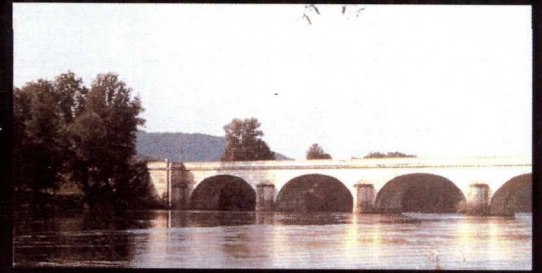
LE

PC
PO

NT

2004 - 102^e année - ISSN 039-4634

N° 9



200 ans

**Conseil Général
des Ponts et Chaussées**

***Le futur se construit
tous les jours***

Revue des Associations des Ingénieurs des Ponts et Chaussées et des Anciens Elèves de l'ENPC



**Votre Retraite
ÉVOLUE...**

**...avec
la PRÉFON**

Pour profiter pleinement de votre future retraite et compenser la diminution de vos revenus lorsque vous cesserez votre activité, il existe une solution parfaitement adaptée : PRÉFON-RETRAITE.

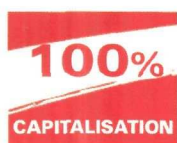
Véritable régime de retraite complémentaire facultatif, créé par et pour les fonctionnaires, PRÉFON-RETRAITE vous propose en effet les avantages et garanties nécessaires pour composer soigneusement votre complément de retraite en toute sécurité.

Pour plus d'informations :

N° Vert 0 800 208 208

www.prefon.asso.fr

3615 code PRÉFON



Quels que soient votre âge et votre situation financière, PRÉFON-RETRAITE vous offre :

LE « SUR MESURE »

Vous cotisez dans la classe de votre choix, avec la possibilité d'en changer chaque année.

Vous pouvez racheter les années antérieures à votre affiliation pour augmenter votre retraite ou compenser une affiliation tardive.

Enfin, vous pouvez opter pour la réversion, couvrir le risque de dépendance, choisir l'âge de votre retraite.

LA SÉCURITÉ

La technique de la capitalisation adoptée par PRÉFON-RETRAITE rend le régime insensible à l'évolution du nombre de ses affiliés. En effet, les cotisations capitalisées constituent les réserves qui couvrent les engagements.

UNE DÉDUCTION FISCALE PARTICULIÈREMENT INTÉRESSANTE

En effet, en plus de la déduction prévue par la nouvelle loi sur les retraites qui vous permet de déduire votre cotisation annuelle dans la limite du plafond, **vous pourrez déduire hors plafond, à condition d'être affilié avant le 31 décembre 2004, toutes les cotisations de rachat versées conformément aux dispositions exceptionnelles en vigueur jusqu'en 2012.** Et cette déduction s'opère sur le revenu global net.

 **PRÉFON**
L'AUTHENTIQUE SÉCURITÉ

BICENTENAIRE DU CGPC

Avant-propos <i>Gilles DE ROBIEN, Ministre de l'Équipement, des Transports, de l'Aménagement du Territoire, du Tourisme et de la Mer</i>	3
Edito <i>Claude MARTINAND</i>	7
Le mot du président de l'AIPC <i>Bruno ANGLES</i>	8
Histoire du Conseil des Ponts <i>Pierre CHANTEREAU et Denis GLASSON</i>	10
le CGPC : la continuité par le changement <i>Claude MARTINAND, et Michel JUFFÉ</i>	13
L'Équipement sur le territoire hier et demain <i>Bertrand MÉARY et Philippe REDOULEZ</i>	17
Le mastère d'action publique <i>Claude MARTINAND</i>	21
Evaluation et prospective <i>Claude GRESSIER</i>	33
Les métiers d'inspection générale territoriale <i>André POLLET</i>	34
Le point de vue des DRE <i>André CROCHERIE et Jean-Paul OURLIAC</i>	37
Les Annales des ponts et Chaussées <i>Jean-Pierre GIBLIN</i>	39
Croiser les cultures professionnelles <i>Jean FREBAULT</i>	41
L'évaluation des politiques publiques <i>Bernard PERRET</i>	44
Témoignages d'anciens vice-présidents du CGPC <i>Jean CHAPON, André PASQUET, Pierre MAYET, Georges MERCADAL</i>	47
Programme détaillé des manifestations	54

Rédaction, 28, rue des Saints-Pères
75007 PARIS
Tél. 01 44 58 24 85
Fax 01 40 20 01 71
pcm@ponts.org

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION
Bruno ANGLES

**DIRECTEUR ADJOINT
DE LA PUBLICATION**
Pierre BOURRIER

COMITE DE REDACTION
Jacques BONNERIC
Jean-Loup CHARRIER
Benoît CHEVALIER
Raymond COINTE
François GÉRARD
Guy KAUFFMANN
Pierre LAHOUCHE
Hervé LAINE
Brigitte LEFEBVRE
Gérard Le HOUX
Bertrand LEMOINE
Christian QUEFFELEC

Secrétariat général de rédaction
brigitte.lefebvre@ponts.org
Adeline PREVOST
Assistante de rédaction

Prix du numéro : 9,15 €
Abonnement annuel :
France : 91,50 €
Etranger : 95 €
Ancien : 46 €

Revue des Associations des Ingénieurs des Ponts et Chaussées et des Anciens Elèves de l'ENPC.

Les associations ne sont pas responsables des opinions émises dans les articles qu'elles publient.
Commission paritaire
n° 0605 G 79801
Dépôt légal 1^{er} trimestre 2004
n° 6381

PUBLICITE :
FFE - 18, avenue Parmentier
75011 PARIS
Tél. 01 53 36 20 40
Fax 01 49 29 95 99

DIRECTEUR DE LA PUBLICITE :
P. SARFATI

RESPONSABLE PUBLICITE :
M. GALLET-NEKMOUCHE,
M. BARATTA
DOSSIERS REGIONAUX :
Coordinateur : F. CHIKLI
Chefs de publicité : M. BOUJENAH,
A. MAMOU, A. ABOULKNER, E. COHEN
RESPONSABLE TECHNIQUE :
Virginie SIMAO

COMPOSITION : La Compo
IMPRESSION : IMPRIMERIE
MODERNE U.S.H.A. - Aurillac
Couverture : Le Pont de Normandie



autoroutes
PARIS RHIN RHONE
en toute confiance



Présent au cœur de l'Europe



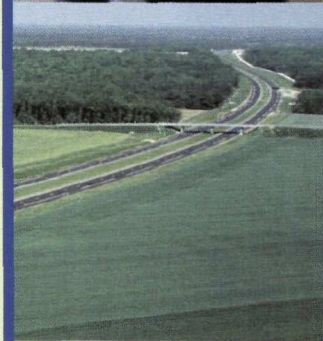
Sécurité

Notre objectif : faire de notre réseau l'un des plus sûrs d'Europe. Haute surveillance 24h/24, grâce à des équipements innovants et renforcés, des actions de sensibilisation...



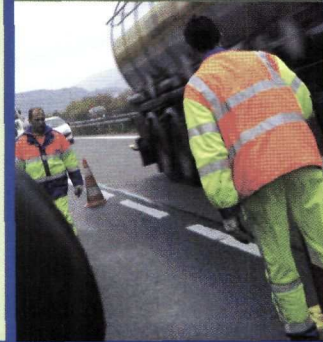
Services

24h/24, 365 jours/an, nos équipes proposent à nos clients des services multiples, à forte valeur ajoutée, pour favoriser la mobilité et les échanges.



Environnement

Sauvegarder l'environnement est une des missions majeures pour l'entreprise. 170 passages à faune, 1000 bassins de décantation, 9 000 ha d'espaces verts, 9 millions d'arbres plantés...

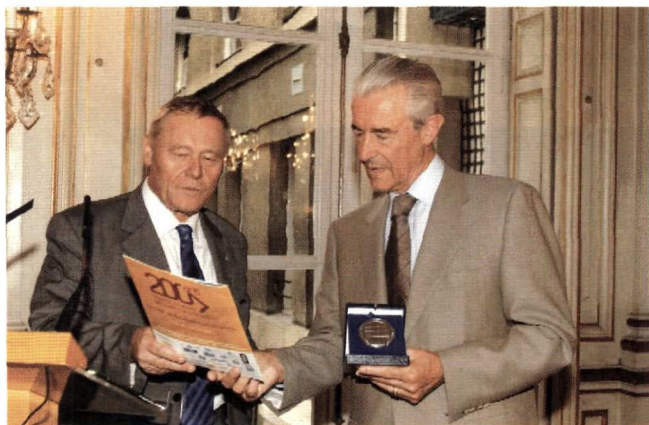


Ambitions

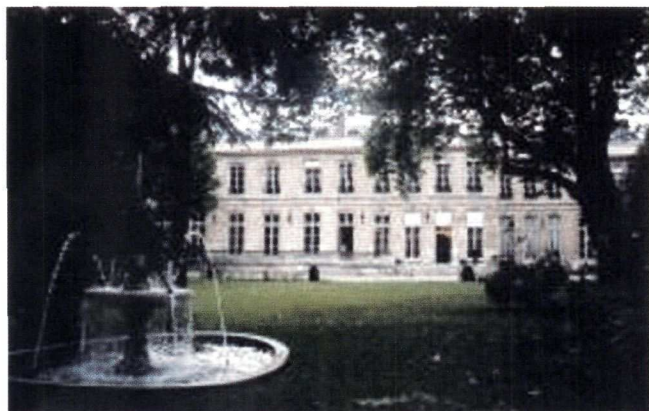
Moderniser le réseau, développer nos compétences, exporter nos services en Europe et dans le monde... autant d'ambitions et de perspectives de développement.

Discours de Gilles de ROBIEN lors de la cérémonie d'ouverture du bicentenaire

Monsieur le vice-président du Conseil Général des
Ponts et Chaussées,
Madame et messieurs les présidents de section,
Mesdames et messieurs les directeurs,
Mesdames, Messieurs,



En ma qualité de président du Conseil Général des
Ponts et Chaussées, je vous souhaite la bienvenue
à l'Hôtel de Roquelaure ! C'est, en effet, avec un
très grand plaisir que je vous accueille aujourd'hui
pour lancer avec vous les manifestations marquant
le bicentenaire d'une des plus anciennes institu-
tions de l'administration française : «le CGPC».



Hôtel de Roquelaure

Aux cotés des personnels du Conseil qui ont pu
répondre à mon invitation, je suis particulièrement
heureux de saluer les anciens vice-présidents et les
présidents de section, les représentants des autres
conseils généraux et corps d'inspection, tous les

organisateurs des différentes manifestations dont
nous allons parler dans un instant, les membres du
comité d'histoire, les représentants syndicaux, ainsi
que les journalistes que je remercie d'être des
nôtres.

Ensemble nous allons nous tourner un court ins-
tant vers ce passé emblématique, dont vous verrez
qu'il guide légitimement toujours le présent, pour
mieux parler de l'avenir en accord avec la signa-
ture retenue pour ce bicentenaire «le futur se
construit tous les jours».

J'en viens donc aux origines de la création du
CGPC et à son rôle.

En 1804, un des premiers décrets impériaux, celui
du 7 fructidor an XII, soit le 25 août, créait le
Conseil général des Ponts et Chaussées.

Si le premier texte organisant le corps des ponts re-
monte à 1716, c'est en 1747 que TRUDAINE, in-
tendant des finances chargé «du détail des ponts et
chaussées» prit l'habitude de réunir régulièrement
les inspecteurs présents à Paris lesquels constituè-
rent rapidement «l'Assemblée des Ponts et Chaus-
sées», cette assemblée étant déjà centrée sur l'ins-
pection des services et le contrôle des projets.

Et c'est sous le Consulat qu'Emmanuel CRETET,
conseiller d'État chargé des ponts et chaussées,
prit l'initiative de transformer cette assemblée en
«Conseil général des Ponts et Chaussées », tout
en réorganisant l'ensemble de cette administration
dépendant depuis 1791 du ministre de l'Intérieur.

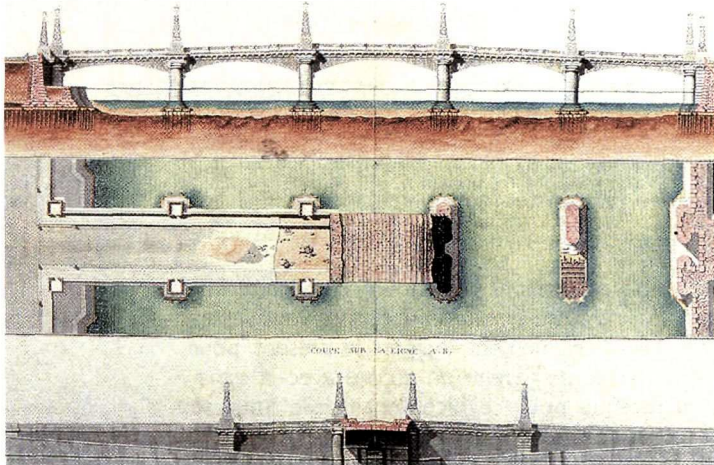
La fonction de vice-président n'apparaîtra qu'en
1830, tout comme les commissions spécialisées
qui préfigureront les sections, à une époque où
naît pour la première fois le ministère des Travaux
Publics, au combien essentiel pour notre société.

Mais, quelles étaient les missions de cette institu-
tion?

Le décret dit que le CGPC «donnera son avis sur
les projets et plans de travaux, et sur toutes les ques-
tions d'art et de comptabilité qui lui seront sou-
mises... et sera nécessairement consulté sur toutes
les questions contentieuses qui devront être portées
au conseil d'état, ou décidées par le ministre.... Il
donnera également son avis sur le personnel et
l'avancement des ingénieurs».

Ce texte, qui n'était pas totalement novateur à l'époque, reste encore très actuel !

Bon an, mal an le CGPC instruira ainsi de 3 à 4.000 affaires, dont de nombreux projets routiers de rectification -à l'époque rectifier voulait dire allonger pour adoucir les pentes- et il aura à se prononcer, en s'inspirant à l'époque de «l'esprit d'association» en vogue en Angleterre, sur les modalités juridiques, économiques et financières des nouvelles concessions dans le domaine des canaux et des ponts suspendus, puis des chemins de fer. Ses décisions façonneront ainsi le paysage de la France du 19^{ème} siècle, que ce soit à Paris, dans les autres villes ou dans le reste du territoire.



Pont de la Concorde

Et c'est à une époque, somme toute relativement récente, avec la création du ministère de l'Équipement en 1966, puis les lois de décentralisation de 1982-1983 que les compétences du Conseil s'élargiront significativement aux domaines de l'urbanisme, de l'aménagement, de l'habitat, de l'environnement, et maintenant des risques de toute nature. Dans cette optique, il accueille en son sein de nouvelles «cultures professionnelles» apportées par de hauts fonctionnaires que sont les administrateurs civils et les architectes et urbanistes de l'État. Cette évolution s'inscrit également dans le vaste mouvement de transfert de compétences en direction des collectivités territoriales qui va franchir une nouvelle étape avec la loi qui vient d'être promulguée.

Voilà pour le regard positif sur le passé qui nous permet aujourd'hui d'arrêter un programme riche et festif de manifestations.

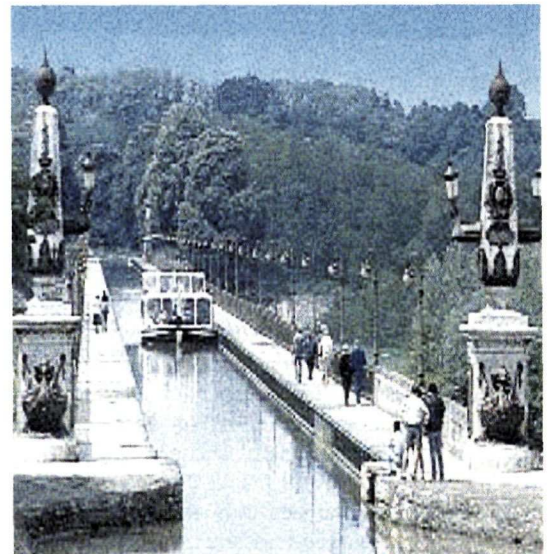
Pour bien marquer son ancrage sur les problématiques de la société contemporaine, vous avez construit un programme diversifié comprenant 7 colloques nationaux ou régionaux, une soirée anniversaire et la publication d'un livre grand public.

Je me félicite du partenariat exemplaire que vous avez construit avec le Groupe Moniteur, dont je salue le PDG Jacques GUY, qui éditera en novembre prochain un numéro spécial et qui vous a aidé à trouver, en grand nombre, des partenaires qui ont bien voulu s'associer à cet événement. L'accueil d'emblée enthousiaste des Éditions GAL-LIMARD pour éditer en décembre un livre dans

leur collection «Découvertes» mérite également d'être souligné. Je remercie l'auteur, Bertrand LE-MOINE, et Élisabeth de FARCY pour leur engagement à nos côtés.

Je voudrais remercier également le Service d'Information et de Communication du ministère, qui apporte un appui très conséquent à l'opération et assure avec le concours des équipes de Publicis Consultants un accompagnement permanent auprès du CGPC. De même les directions d'administration centrale, notamment la DPSM, la DR, la DTT, la DRAST, la DAEI et la DAFAG, ont accepté de contribuer significativement à la réussite des colloques et des publications, et c'est tout à leur honneur. Je tiens enfin à remercier Monsieur le Contrôleur financier Louis DURVYE de nous avoir aidé à mettre au point les dispositions réglementaires nécessaires à la réalisation de ce projet exceptionnel.

Dès le 23 septembre prochain se tiendra le premier colloque à Lyon, intitulé «l'action publique face aux risques», puis le 14 octobre à Lille ce sera «le renouveau de la voie d'eau» avec le concours de VNF, le 27 octobre à Lyon à nouveau «concilier développement durable et métropolisation des villes et des territoires», le 28 octobre



Briare - Le Pont-canal

«les multiples défis des ports autonomes» organisé par le port autonome du Havre, le 4 novembre au Conseil Économique et Social «l'art de l'ingénieur face au 21^{ème} siècle», le 17 novembre à l'ENA «expertise et contrôle : dialogues sans frontières» avec la participation de nombreux intervenants étrangers et enfin le 18 novembre au CES à nouveau «transport et réseaux : continuités et ruptures» qui clôturera ce cycle en abordant les nouvelles perspectives qu'offre désormais l'Europe à 25.

Au vu de ce programme motivant, dont vous pouvez découvrir le détail sur le site dédié au bicentenaire, et auquel je souhaite le plein succès, vous comprendrez aisément pourquoi le ministère dans son entier s'appuie avec confiance sur le Conseil général des Ponts et chaussées.



Aujourd'hui, les missions que nous lui confions -qu'il s'agisse d'expertises, d'études, d'évaluations ou d'inspections- permettent, comme en témoigne le dernier rapport annuel, de nourrir la réflexion sur les politiques publiques relevant de l'Équipement. C'est d'autant plus vrai, qu'il regroupe désormais en son sein au côté des Ingénieurs des Ponts, d'autres cultures comme celles des architectes ou des Inspecteurs généraux issus de l'ENA et que cette diversité est en elle-même une richesse qu'il convient de conforter.

Le CGPC a, avant tout, une finalité, celle d'informer, de sensibiliser et d'éclairer les ministres et les pouvoirs publics.

Cette finalité s'exerce d'abord dans tous les champs de compétence du ministère, lesquels sont en train d'évoluer et de se renforcer, qu'il s'agisse de :

- la sûreté, la sécurité, la prévention et la gestion des risques,
- l'aménagement des territoires et les réseaux,
- la mobilité et les transports,
- la solidarité nationale, notamment par l'accès pour tous au logement et à d'autres services essentiels,
- le développement durable, dans ses composantes économiques, sociales ou sociétales et environnementales,
- la création et la valorisation des savoirs et des techniques et leur mise à disposition, notamment à travers le réseau scientifique et technique.

Cette finalité continuera de s'exercer par les deux missions principales, qui sont d'une part de conseiller les ministres et leurs administrations centrales et déconcentrées, d'autre part de contrôler le fonctionnement des administrations ou services publics de l'État et d'évaluer leurs performances.

Mais 200 ans, c'est également un bel âge -si je puis dire- pour faire franchir une étape supplémentaire à cette vénérable institution. Dans le contexte actuel de démarche ambitieuse de modernisation du ministère, il est apparu souhaitable d'engager un projet de rénovation du CGPC.

Les réflexions que vous menez, à ce titre, se poursuivent activement et je sais que vous envisagez la création d'une section nouvelle et de généraliser un mode de fonctionnement interne s'appuyant sur des collègues et des missions. Vous me proposerez prochainement votre projet largement débattu, assorti d'un nouveau décret appelé à être soumis à l'avis du Conseil d'État, en articulation avec la réforme de l'administration centrale.

Votre projet aura naturellement vocation à tirer tout le parti de la fusion récente des quatre corps d'ingénieurs des Ponts et Chaussées, comme de la fusion prochaine des corps d'inspecteurs généraux. Il fera certainement une place importante à votre contribution à l'interministérialité des travaux d'inspection qui devrait s'accroître.

Je souhaite également que vous nous aidiez, en liaison avec les directions d'administration centrale concernées, à prendre des initiatives novatrices dans les domaines du financement et des partenariats public-privé, de la gouvernance des entreprises publiques, du développement des systèmes d'information comme de l'amélioration de la conduite des débats publics.

Vous aurez bien sûr à formuler des propositions sur la nouvelle inspection des services qui doit être un partenaire actif des directions de programmes, conformément à l'esprit de performance édicté par la LOLF, tant au niveau central que déconcentré avec notamment la création de la direction générale en région. L'enjeu pour le ministère est très clairement de mettre en place le dispositif performant d'évaluation de nos politiques publiques, afin de créer les conditions d'un dialogue optimal avec le Parlement, donc avec les citoyens, et d'un service public de qualité. J'ai personnellement des attentes fortes en la matière, sachant qu'il s'agit aussi d'intégrer les compétences partagées avec les collectivités territoriales.



De même, faut-il s'interroger sur les modalités par lesquelles les viviers d'experts des institutions comme la nôtre pourraient être sollicités par le pouvoir législatif, dont les moyens d'investigation devraient croître.

Enfin, je sais que vous allez développer votre action pour contribuer à mieux évaluer et orienter les cadres supérieurs de notre ministère, et ainsi aider à la détection de nos futurs cadres dirigeants.

Pour conclure, comme vous le constatez, le CGPC s'inscrit pleinement dans l'ambitieux mouvement de transformation du ministère. Le CGPC a d'ailleurs joué un rôle important dans la réflexion sur les missions et l'organisation d'avenir de notre ministère.

Ainsi que je l'ai indiqué en juin dernier, vous savez que j'ai décidé de créer la fonction de secrétaire général du ministère, qui sera notamment chargé

de mettre en œuvre la stratégie de réforme du ministère et de me faire les propositions de nomination des cadres dirigeants de cette maison. Il devra pouvoir compter sur un important appui du CGPC. Nous allons également renforcer la responsabilité et l'efficacité de nos futures directions de programme, en créant notamment une direction générale des personnels et de l'administration ainsi qu'une direction générale des transports terrestres et maritimes.

Au niveau régional, j'ai souhaité que le directeur régional devienne le responsable de l'ensemble de nos services implantés dans la région et qu'il soit ainsi l'un des plus proches collaborateurs du préfet de région au sein de la nouvelle équipe de direction avec ses huit chefs de pôle. Au niveau départemental, j'ai la volonté que les modalités de transfert des routes nationales à vocation locale prévues par la loi se concrétisent, en toute transparence, dans le respect des intérêts légitimes de nos personnels, des départements et de l'État. Nos services départementaux doivent en même temps refonder leur avenir à travers un projet mobilisateur, dans un objectif d'une plus grande coopération interministérielle notamment avec l'agriculture et l'écologie, pour mieux assurer auprès des préfets l'expertise technique dont ils ont éminemment besoin et être en mesure d'incarner à ce niveau de l'État les enjeux d'un partenaire constructif auprès des acteurs publics locaux.

Nous avons aussi à inventer la nouvelle organisation de nos futurs services routiers, avec la redéfinition par itinéraire d'un niveau de service amélioré rendu aux usagers. Enfin nous devons concrétiser notre volonté d'ouverture du réseau scientifique et technique et de nos écoles aux collectivités territoriales, et plus généralement à tous nos partenaires professionnels et universitaires.

Que de chantiers complexes et novateurs qui donneront à notre ministère une présence active, pérenne et plus efficace au service de nos concitoyens.

Depuis son origine, le CGPC a su s'adapter aux événements historiques, aux évolutions politiques, économiques et sociales. Dans le contexte ambitieux que je viens de rappeler, je sais que le CGPC prendra toute sa part à cette transformation en profondeur.

Je souhaite que les manifestations organisées autour de ce bicentenaire soient l'occasion de valoriser les travaux du Conseil et d'accroître sa notoriété au-delà de sa sphère d'influence traditionnelle, illustrant ainsi qu'au CGPC, grâce aux femmes et aux hommes qui le composent, «le futur se construit tous les jours».

Je vous remercie. ■





Claude MARTINAND

Vice-président du CGPC

En 1977 le PCM avait déjà consacré un numéro particulier de la revue au Conseil Général des Ponts et Chaussées et à l'Inspection Générale de l'Équipement, ces institutions, à l'époque distinctes, couronnant la nouvelle organisation du ministère de l'équipement déjà en place depuis une décennie.

Aujourd'hui, l'opportunité qu'offre la célébration du bicentenaire du décret fondateur du 25 août 1804 nous permet de redécouvrir nos racines avec le comité d'histoire. C'est aussi l'occasion de faire œuvre de pédagogie pour expliquer comment le Conseil Général des Ponts et Chaussées entend s'adapter à l'évolution des attentes de la société et contribuer à la réussite du puissant mouvement de réforme qui va transformer en profondeur notre ministère.

Le discours prononcé le 14 octobre 2004 par Gilles de Robien pour lancer les manifestations du bicentenaire en résume les enjeux essentiels.

Divers articles, dont ceux de mes prédécesseurs, rappellent ainsi les temps forts de l'histoire, ancienne ou plus récente, de l'institution.

D'autres s'efforcent de mettre en perspective les nouveaux ressorts de l'action publique qu'il peut être utile de mieux comprendre et de maîtriser.

Enfin des points de vue internes ou externes sur les métiers du conseil et de l'inspection permettent de faire le point de l'état de l'art et d'esquisser de nouvelles voies d'avenir.

Le Conseil Général des Ponts et Chaussées doit se construire une image aux yeux des jeunes générations, et développer pour cela une véritable politique de communication, qui passe par des publications de haut niveau.

Je suis donc très reconnaissant à la Rédaction de PCM-Le Pont de nous avoir donné l'occasion de présenter une synthèse des réflexions en cours, et de valoriser ainsi le travail qui a conduit aux diverses manifestations qui marquent le déroulement de notre bicentenaire.

28, rue de La Baume - 75008 Paris

Tél. 01 53 75 99 11

Fax 01 53 75 99 05

La Sade est l'un des acteurs importants, en France et dans le monde, de la conception, de la construction et de la maintenance des réseaux et ouvrages associés. Notre longue expérience, la permanence de nos métiers, conjuguées à la recherche constante de la qualité, de l'innovation et du progrès, constituent nos forces et nos atouts principaux.

Du captage de l'eau jusqu'à son rejet, nous intervenons dans toutes les phases du cycle de l'eau, apportant notre expertise à nos clients publics et industriels.

Une organisation privilégiant la proximité géographique et un Bureau d'Etudes intégré assurent à nos clients un service de qualité, dans le respect de leurs contraintes économiques, techniques et environnementales.



AU CŒUR DE NOS MÉTIERS : LES RÉSEAUX

- Pose, renouvellement et réhabilitation de canalisations d'eau et d'assainissement.
- Conception et construction des ouvrages annexes.
- Conception et construction de stations d'épuration.
- Travaux de génie civil et travaux souterrains.
- Techniques réduisant les volumes de terrassement, les nuisances sonores, la gêne à la circulation : travaux sans tranchée, forage dirigé, recyclage des déblais de tranchée, extraction de branchements en plomb, etc.
- Construction de réseaux et équipement de transport d'énergie (gaz, électricité) et de communication (téléphonie, radiotéléphonie, vidéocommunication,...).

Rendez-vous sur notre site

www.sade-cgth.fr



Le Mot du Président de l'AIPC



Bruno ANGLES

Les Ingénieurs des Ponts et Chaussées sont particulièrement heureux et fiers de célébrer le bicentenaire du Conseil Général des Ponts et Chaussées, une institution dont la qualité des avis, la pertinence des conseils et l'objectivité des contrôles et des médiations n'ont pas pris de rides au fil du temps.

Véritable « maison mère » des Ingénieurs des Ponts et Chaussées, le Conseil Général des Ponts et Chaussées a montré sa remarquable faculté d'adaptation aux exigences du moment.

Il a notamment joué un rôle clé, pendant la période de reconstruction d'après guerre, dans la réalisation des infrastructures et dans l'aménagement du territoire. Beaucoup de pays étrangers admirent depuis cette époque la qualité de nos équipements et apprécient les performances techniques et commerciales des entreprises françaises du BTP, reconnues comme leaders au niveau mondial.

Après la reconstruction, le Conseil Général des Ponts et Chaussées a su répondre aux nouveaux défis de l'urbanisme, de l'habitat, de l'environnement et de la gestion des risques.

Plus récemment, ses conseils et ses propositions pour adapter les services de l'Etat à la décentralisation ont été particulièrement opportuns.

Enfin, l'ouverture de ses recrutements aux administrateurs civils, aux architectes, et urbanistes de l'Etat ont diversifié et enrichi son expertise.

Après deux siècles, sa capacité d'adaptation et d'innovation lui sera utile pour affronter les nouveaux défis qui ne manquent pas : partenariats publics – privés, systèmes d'information, gestion par programmes, culture de performance et d'évaluation, gestion des ressources humaines.

Sur ce dernier point, je voudrais remercier particulièrement Claude MARTINAND, Vice-Président du CGPC et Bertrand MEARY, Président de la 1ère section, et l'ensemble des Présidents de section qui, avec Christian PARENT, directeur du Personnel, des Services et de la Modernisation du Ministère de l'Equipement, Guy LEVI directeur-adjoint et l'Association des Ingénieurs des Ponts et Chaussées, ont fait preuve d'une créativité novatrice pour permettre, avec le soutien du Cabinet du Ministre, l'émergence d'une gestion intégrée et innovante du Corps des Ingénieurs des Ponts et Chaussées, permettant de valoriser leurs compétences au service de la Nation tout entière (Ministère de l'Equipement, autres Ministères, Collectivités territoriales, Etablissements Publics, entreprises publiques et privées,...)

Pour célébrer cet événement emblématique, j'ai souhaité, en accord avec l'Association des Anciens Elèves de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, lui consacrer un numéro spécial de la revue PCM le PONT.

Je formule le vœu que ce numéro soit le témoignage vivant de la reconnaissance, de la confiance et du profond respect que les Ingénieurs des Ponts et Chaussées portent à « leur » Conseil Général des Ponts et Chaussées.

Je remercie Pierre CHANTEREAU et l'ensemble des Présidents de section qui, avec Pierre LAHOUCHE, François GERARD et le Comité de rédaction ont permis la réalisation de ce numéro exceptionnel.

Histoire du Conseil des Ponts

Le corps des ingénieurs des ponts et chaussées est organisé depuis 1716. Les fonctions des ingénieurs, des inspecteurs et du premier ingénieur sont précisées en 1754.

Pierre CHANTEREAU

IGPC 67

Président de la 6^e section du CGPC



Pierre CHANTEREAU

et

Denis GLASSON

Comité d'histoire du METATM



Jean Rodolphe Perronet



Charles Daniel Trudaine

l'an XII (25 août 1804) il transforme l'Assemblée des ponts et chaussées en un «*Conseil Général des Ponts et Chaussées*» (CGPC), précise sa composition et ses attributions, organise la composition hiérarchique du corps et l'école, détermine les fonctions, les nominations, la discipline, les rémunérations et retraites,...

Par la suite le corps des ingénieurs des ponts et chaussées et le CGPC resteront largement inspirés par ces dispositions. En 1830 le premier ingénieur devient vice-président du CGPC, des commissions spécialisées apparaissent au sein de l'institution.

Une lente progression de l'effectif du CGPC se produit : 5 en 1754 ; 18 en 1804 ; 25 en 1904 ; 50 en 1954. La réforme du statut des ingénieurs des ponts et chaussées de 1959 change la donne. L'effectif du CGPC triplera ensuite en cinquante ans.

La fusion des ministères de la Construction et des Travaux Publics, la création du ministère de l'Équipement en 1966 ouvrent le CGPC aux énarques et à d'autres catégories d'ingénieurs.

La fusion en 2002 des corps d'ingénieurs des ponts et chaussées, de l'aviation civile, de la météorologie et d'ingénieurs géographes ; le rassemblement en cours des diverses catégories d'inspecteurs nécessitent sans doute un réexamen de la composition et du rôle du CGPC, interpellé depuis 1982 par le processus de décentralisation qui s'amplifie depuis et par la réforme de l'État qui l'accompagne.

Des préoccupations techniques et scientifiques

C'est pour lutter contre le mauvais état des routes, chemins et ouvrages, et exercer un suivi fi-

Dix ans auparavant, Daniel TRUDAINE, intendant des finances chargé des ponts et chaussées, a créé un bureau des dessinateurs qui se transforme en 1747, sous la direction de Jean-Rodolphe PERRONET, en cours de formation des ingénieurs

À partir de 1747, Daniel TRUDAINE réunit chaque dimanche à son domicile les ingénieurs présents à Paris pour examiner ensemble «*les projets d'ouvrages d'art, les mémoires des inspecteurs, les mesures administratives à prendre*». L'Assemblée des ponts et chaussées est née. Ses fonctions seront précisées en 1754 et 1791.

Sous le Consulat, Emmanuel CRÉTET, conseiller d'État chargé des ponts et chaussées réorganise cette administration. Par décret du 7 fructidor de

nancier des travaux entrepris que sont désignés dès 1713 les premiers inspecteurs des ponts et chaussées. Dès 1754 une inspection générale territoriale est mise en place. Le territoire royal est alors découpé en quatre secteurs.

L'examen collectif des projets et des financements, le contrôle des travaux et des ouvrages sur le terrain vont structurer l'organisation du corps des ingénieurs et celle de l'Assemblée des ponts et chaussées, et du CGPC qui lui succède. Des confrontations de points de vue et des échanges se produisent. Un corps de doctrine s'élabore et se diffuse.

Deux exemples :

Pierre Marie TRÉSAGUET publie en 1775 un mémoire sur la construction et l'entretien des chemins. L'Assemblée des ponts et chaussées l'approuve et le recommande sur tout le royaume. Cette « chaussée-type » fera référence pendant plus d'un siècle et demi...

En 1887 le Conseil Général des Ponts et Chaussées examine les caractéristiques d'une automobile à vapeur et délibère pour savoir si celle-ci peut circuler librement dans le département où elle a été construite et dans les départements limitrophes. Elle accorde cette autorisation...



Gaspard Riche de Prony



Louis Vicat

La création de l'école polytechnique en 1794 transforme l'école des ponts et chaussées en une de ses écoles d'application, après quelques incertitudes sur son devenir. Son directeur, Gaspard RICHE de PRONY fait évoluer l'enseignement par compagnonnage et échanges de savoir, en une série de cours scientifiques dans les domaines de la construction et des travaux publics. Ce haut niveau de formation qui ne cessera de s'amplifier, produira une série des scientifiques de renom et de savants⁽¹⁾.

Au service du développement économique

Les domaines d'activité du CGPC s'élargissent et se diversifient au rythme du développement économique et industriel national et colonial : routes, navigation fluviale, transports maritimes, chemins de fer, production d'énergie électrique...

D'un mode de transport à un autre, de véritables réseaux se mettent en place sous l'impulsion de dirigeants tels que François-Louis BECQUEY, Bap-



Ernest Franquet de Franqueville



Baptiste Alexis Legrand

tiste-Alexis LEGRAND, Ernest FRANQUET de FRANQUEVILLE, Louis-Charles de FREYCINET,...

Pierre MASSÉ s'inscrit dans cette lignée. Il faudra cependant sortir d'une concurrence assez désastreuse entre les différents modes de transport et attendre le dernier quart du XXe siècle pour que commence à émerger une conception multimodale des échanges.



Eugène Freycinet



Albert Caquot



André Coyne

Le secteur des travaux publics et des transports mobilise depuis toujours d'importants moyens et financements publics. Au XIXe siècle le régime de la concession va devenir le mode privilégié de gestion privée des services ou des ouvrages publics.

Les idées saint-simoniennes (progrès technique, développement industriel, bien-être social) seront largement portées parmi les ingénieurs des ponts et chaussées et contribueront à l'élaboration de la doctrine de service public. L'ingénieur des ponts et chaussées, bâtisseur et gestionnaire⁽²⁾ devient souvent entrepreneur⁽³⁾.

(1) : Pierre MÉCHAIN, Louis-Joseph GAY-LUSSAC, Claude NAVIER, Louis VICAT, Augustin FRESNEL, Augustin-Louis CAUCHY, Gustave de CORIOLIS, Henri DARCY, Jules DUPUIT, Henri BECQUEREL - prix Nobel en 1903, André BLONDEL, Eugène FREYSSINET, ...

(2) : Emiland-Marie GAUTHEY, Claude DESCHAMPS, Antoine-Rémy POLONCEAU, Léonce REYNAUD, Eugène BELGRAND, Adolphe ALPHAND, Emile CHEYSSON, Florent GUILLAIN, Alfred PICARD, Paul SÉJOURNÉ, Fulgence BIENVENÜE, Jean RÉSAL, Albert CAQUOT, André COYNE, Roger GASPARD, Henri VICARIOT, Bernard HIRSCH, ...

(3) : Louis VICAT, Paulin TALABOT, Eugène FREYSSINET, Auguste DETCEUF, Jean RIGAL, Louis MÉNARD, ...

Un conseil auprès du pouvoir politique

Si l'ancien régime est marqué de convoitises et de pressions dans l'attribution des emplois de fonctionnaires, l'Empire et la Restauration jettent les bases d'une hiérarchie sociale fondée sur le mérite individuel, lequel reste largement circonscrit aux classes les plus aisées.

Députés, pairs de France, ministres,... la hiérarchie administrative se confond souvent avec l'exercice politique jusqu'en 1870. Sous la IIIe République, le corps des ingénieurs des ponts et chaussées fournit plusieurs ministres⁽⁴⁾ et un président de la République : Sadi CARNOT. Les engagements politiques sont largement conservateurs ou libéraux.



Sadi Carnot

La nomination au CGPC et le choix du vice-président sont au carrefour du pouvoir politique et de

la compétence technique, économique, scientifique et administrative. Assez tôt se manifeste une volonté du corps des ingénieurs des ponts et chaussées d'acquiescer une certaine autonomie. De longs exercices dans la vice-présidence vont accentuer cette part de gestion autonome du corps⁽⁵⁾

Un haut conseil national

L'institution existe en continu depuis 250 ans. Issue de l'ancien régime, elle a survécu à la Révolution, aux guerres, traversé Empires et Restauration, elle s'est insérée dans l'exercice républicain.

La transformation de l'Assemblée de TRUDAINE en CGPC en 1804 lui a donné une assise institutionnelle et une importance renouvelée qui s'est ensuite accrue.

Assurément le CGPC est aujourd'hui un haut conseil, au sein de l'Etat, placé auprès du ministre chargé de l'Equipement. Mais dans une Europe installée économiquement et institutionnellement, avec des collectivités territoriales dotées de responsabilités accrues, le CGPC élabore un projet d'avenir et entreprend sa réforme pour fin 2004. ■

(4) : Alexandre CAILLAUX, Henry VARROY, Godefroy CA-VAIGNAC, Joseph CLAVEILLE, Yves LE TROCQUER...

(5) : Dans le prolongement de Jean-Rodolphe PERRONET : Jean TARBÉ de VAUXCLAIRS, François-Alexandre CA-VENNE, Paul GAYANT, Silvain DREYFUS, Daniel BOUTET, Pierre CALLET, Pierre MAYET,...

Le CGPC : la continuité par le changement



Claude MARTINAND
VICE PRÉSIDENT DU CGPC



Michel JUFFE
conseiller du vice-président du CGPC, professeur de sociologie à l'ENPC. Il a mené de front, depuis les années 1980, l'enseignement et la recherche universitaire et le conseil aux directions d'entreprises et d'administrations publiques.

A quoi sert le CGPC ?

Le CGPC a pour **mission** d'informer, de sensibiliser et d'éclairer les ministres et les pouvoirs publics sur les évolutions et mutations de la société et sur les politiques publiques à mettre en œuvre pour y faire face. Pour cela, il **conseille** les ministres et leurs administrations, **contrôle** le fonctionnement des administrations de l'Etat et d'autres organismes chargés de missions de services publics et **évalue** leurs performances. Toutes les **activités** du CGPC - la veille, l'observation, la prospective, le contrôle, l'audit, l'enquête administrative, l'évaluation, l'expertise, le conseil, l'évaluation et l'orientation des carrières des cadres supérieurs - s'exercent en vue de l'accomplissement de cette mission.



Les membres du CGPC sont aussi sollicités pour être membres de conseils d'administration d'opérateurs publics, présidents de commissions ou de comités de toute nature. Par ailleurs, le CGPC pratique l'interministérialité sous de multiples formes (inspections et enquêtes ou expertises en commun).

Pourquoi se réformer ?

Le CGPC a deux siècles d'existence (décret du 7 fructidor an XII – 25 août 1804) : « Le Conseil Général des Ponts et Chaussées est composé du directeur général, des inspecteurs généraux, de cinq inspecteurs divisionnaires appelés à cet effet à Paris, et d'un secrétaire général ingénieur en chef. [...] Le Conseil Général donnera son avis sur les projets et plans de travaux, et sur toutes les questions d'art et de comptabilité qui lui seront soumises [...] Il sera nécessairement consulté sur toutes les questions contentieuses qui devront être portées au Conseil d'Etat ou décidées par le ministre. » (art. 15)

A dater de 1830, il comporte deux commissions : routes, navigation. Des sections apparaissent en 1869, dont le nombre et le contenu varieront à plusieurs reprises jusqu'en 1986. En 1970, suite à la création du ministère de l'Equipement, est constituée une inspection générale de l'Equipement. En 1972, le conseil général et l'inspection générale restent séparés, quoique placés tous deux sous l'autorité du vice-président du CGPC. En 1979, l'inspection générale devient celle de l'équipement et de l'environnement.

Le décret du 31 octobre 1986 donnait sa forme actuelle au CGPC : missions (donner des avis, inspecter des services), organisation (fusion du Conseil et de l'Inspection, six sections, comité permanent, etc.). Il était suivi d'un arrêté relatif à son fonctionnement (6 janvier 1987) et d'un deuxième définissant douze groupes de circonscription d'inspection générale (25 février 1987) et désignant leurs coordonnateurs. En 1995, un arrêté fixait le nombre et la composition actuelle des sections.

Depuis, un certain nombre de transformations et de créations ont rendu nécessaire l'élaboration d'un nouveau **décret** relatif aux missions, à la composition, à l'organisation et au fonctionnement du CGPC. Ce sont d'une part, les créations successives de la mission interministérielle d'inspection du logement social (1993), de l'inspection générale de l'environnement (2000), de la mission d'inspec-



La fusion des quatre corps d'ingénieur

tion des organismes scientifiques et techniques (2001), de deux bureaux d'enquête sur les accidents des transports terrestres et des transports maritimes (décret du 26 janvier 2004) ; d'autre part, la fusion des quatre corps d'ingénieurs - ponts et chaussées, aviation civile, géographes, météorologues - avec un nouveau statut (décret du 16 avril 2002) ; le prochain statut du corps des inspecteurs généraux et inspecteurs de l'équipement, à l'issue d'une fusion avec d'autres corps d'inspection générale (construction, transports et travaux publics, aviation civile, tourisme, etc.).

Le contexte du CGPC a également fortement évolué depuis vingt ans : pour assurer la **continuité de sa mission** (fondamentalement la même depuis sa création), il doit remettre en chantier ses activités, ses structures et ses modes de fonctionnement. C'est ainsi que la deuxième étape de la décentralisation, la mise en œuvre de la loi organique sur les lois de finances (LOLF), le développement de l'évaluation des politiques publiques, l'accent mis sur les missions de sécurité, de sûreté, de prévention des risques... donnent un contour et des tâches nouvelles au ministère et, par suite, à son organe de conseil et de contrôle. De même les créations successives des ministères de l'environnement (et de son inspection générale), de la ville, de la cohésion sociale... modifient l'action interministérielle, en constant développement.

La puissance publique française évolue elle-même dans un contexte international qui touche directement le CGPC. Le renforcement de l'Union européenne, avec sa future Constitution, son élargissement à vingt-cinq membres, l'émergence d'une société civile plus active, la planétarisation des réseaux d'information, l'apparition de nouvelles polarités sur la scène mondiale... sont autant de facteurs à prendre en compte.

Le CGPC – notamment dans son rôle d'éclairer – ne peut se contenter de suivre les transformations du ministère. Il doit chercher à les anticiper. Il entend en particulier relever le défi du passage d'un ministère de « l'Équipement » à un ministère de « l'aménagement (durable) des territoires et des transports ».

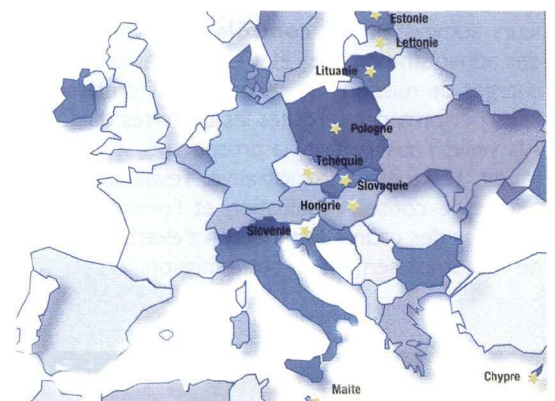
C'est ainsi que, dans le cadre d'une véritable « refondation » du ministère, le ministre a demandé au CGPC, le 29 juin 2004, de disposer d'un **projet de réforme** au cours du deuxième semestre 2004, pour une mise en œuvre début 2005

Une spécification des activités

Avec la mise en œuvre de la LOLF et le transfert de responsabilités aux collectivités territoriales, l'inspection des services et leur contrôle interne vont nécessairement évoluer. Il faudra, à l'avenir, mieux différencier : le contrôle interne, qui relèvera de la responsabilité des directeurs de programmes et des responsables de budgets opérationnels ; l'audit externe de la mise en œuvre des programmes, pour lequel le CGPC sera compétent ; l'évaluation des politiques publiques dont le ministère a la charge. Le contrôle en matière de projets d'infrastructures va aussi évoluer, avec la nouvelle organisation des services routiers, et compte tenu de la création de VNF et de RFF, qui ont conduit à la séparation des fonctions de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre.

Un rapport de la DPSM et du CGPC, en date du 28 mai 2004 a fixé les principes d'une **gestion conjointe du corps des Ponts et Chaussées**. Il donne un rôle important au CGPC, avec, notamment, la participation à la gestion de ceux des IPC susceptibles de prendre des responsabilités importantes (« vivier ») ; l'amélioration du suivi et de l'appréciation de tous les IPC où qu'ils soient et une politique active d'essaimage en liaison avec l'AIPC. Cette gestion conjointe devrait progressivement s'étendre aux autres corps de cadres supérieurs du ministère.

Dans le champ de **l'action territoriale**, les politiques publiques mobilisent souvent à la fois l'Etat et les collectivités territoriales, sous diverses formes : contractualisation, « co-production » ou partenariat. Le CGPC dispose de compétences susceptibles d'intéresser les collectivités ou les associations d'élus, pour des missions d'évaluation, d'expertise, d'audit ou de médiation conduites à leur demande dans des conditions à préciser. Il pourrait aussi être envisagé que le CGPC accomplisse des missions pour le compte du Parlement dans le respect de la séparation des pouvoirs.



Au niveau **européen**, le CGPC devra se situer le plus en amont des dossiers traités par la Commission (ex : livres verts ou livres blancs), et se constituer en lieu d'échanges sur l'évolution des politiques communes. L'ouverture internationale (coopération, exportation) pourrait également se développer sur des bases plus structurées.



Des structures renouvelées

Avec l'amplification de la thématique « Sécurité » au sein du ministère, il est apparu opportun **qu'une nouvelle section soit** créée au sein du CGPC, sous le titre possible de «**Sécurité, sûreté, défense...**», accordant une place particulière aux problèmes de prévention et de précaution, traitant les risques de manière systémique, sans négliger la question de la gestion de crise.

Par ailleurs, les actuels collèges, sous-sections et missions d'inspection spécialisées sont d'une lisibilité variable. Seront donc mis en place des **nouveaux collèges** et des **missions permanentes d'appui**.

Les **collèges** contribueront à l'élaboration de doctrines, de références et de méthodes pour les activités du CGPC, dans les grands domaines d'activité des ministères commanditaires.

Certaines activités du CGPC, transversales aux sections (ex : gouvernance des opérateurs publics, débat public, évaluation, développement durable, Europe, international...) donneront lieu à des **missions d'appui**.

De meilleures performances

Une définition des qualités requises pour exercer au mieux les différentes activités du CGPC est en cours d'élaboration ; par ailleurs, un inventaire précis et régulièrement actualisé des **compétences** disponibles au CGPC va être constitué. Cela abou-

tira à des informations sur l'expérience et les souhaits de chacun des membres et chargés de mission du CGPC, grâce auxquelles une meilleure répartition des charges de travail et un meilleur usage des capacités devraient s'ensuivre.

Pour réduire le volume d'un organisme trop lourd, **l'affectation** des IGPC, nommés plus tôt qu'auparavant au CGPC ne devrait plus être automatique et il sera demandé à tout candidat d'explicitier ses apports potentiels et ses souhaits d'activités au CGPC. Par ailleurs, de « jeunes » IPC (30/40 ans) commencent à être affectés au CGPC dès cette année. Plus globalement, une gestion prévisionnelle des compétences utiles au CGPC sera mise en place.



La nécessité d'une **déontologie** spécifique au CGPC est apparue. L'idée d'un texte court, explicite et clair, avec des commentaires appropriés, paraît être la réponse appropriée.

La qualité des activités dépend aussi de règles de l'art. Il s'agit de se doter de **guides de «bonnes pratiques»** pour chacune des familles d'activités du CGPC. Ces guides – courts et lisibles - s'inspireront de la description des activités et des règles de travail individuelles et collectives.

Une réflexion sur la **communication interne** et **externe** a été engagée, portant sur les objectifs, les méthodes et les instruments pour obtenir une meilleure efficacité dans la circulation des informations, et pour contribuer à une plus grande notoriété du Conseil, élément important pour améliorer son utilité sociale et son rayonnement. ■

Les bétons communiquent



Performances
et haute technologie
des nouveaux **bétons** pour des
ouvrages exceptionnels

Votre centre d'information >

Documentation **gratuite** sur demande

> par fax au 01 55 23 01 10

> par e-mail : centrinfo@cimbeton.net

> ou consultez le site www.infociments.fr

SYNDICAT FRANÇAIS DE
**L'INDUSTRIE
CIMENTIÈRE**



CIMbéton

CENTRE D'INFORMATION SUR
LE CIMENT ET SES APPLICATIONS



L'équipement sur le territoire, hier et demain

Bertrand Méary

IGPC 67
Président de la 1^o section du
CGPC

et

Philippe Redoulez

ICPC 83
Direction du Personnel
coordination des chantiers de
modernisation



Bertrand Méary

Le ministère de l'Équipement a aujourd'hui presque 40 ans puisqu'il a été créé en janvier 1966.

Il résulte de la volonté du Gouvernement du Général de Gaulle de marier la culture séculaire des ingénieurs routiers et celle, beaucoup plus récente, de fonctionnaires en charge de l'aménagement du territoire (le ministère de la Reconstruction et de l'Urbanisme de la libération) pour créer une grande administration des territoires et des réseaux.

Le nom même de ministère de l'Équipement correspondait à la volonté de l'époque et aux ambitions que l'État se donnait pour la transformation du territoire national. Son efficacité a tout de suite été grande : notamment avec la création de directions départementales, outils majeurs de ses interventions.

Les directions départementales de l'Équipement, services nouveaux structurés de façon similaire sur tout le territoire national, sont devenues l'expression locale de cette volonté. Pendant leurs 15 premières années d'existence elles ont, avec professionnalisme et détermination, été les outils de la politique d'infrastructures de transport et de développement urbain définie par les gouvernements successifs.

Le ministère de l'Équipement, sous des noms divers, a été le principal vecteur d'une gestion par l'État d'une recherche du « bien commun » en matière d'urbanisme, de transport et plus généralement d'aménagement du territoire.



Il faut bien sûr nuancer le bilan à retirer de ces « quinze glorieuses ». Lorsque l'on observe les opérations réalisées durant cette période, on peut avancer un certain nombre de critiques importantes quant à leur qualité. Que ce soit par la nature, souvent discutée, des réalisations urbanistiques des nouveaux quartiers aujourd'hui discutables, que ce soit par l'aspect chaotique des entrées de ville ou par le caractère un peu « brutal » de certaines infrastructures, le ministère de l'Équipement n'a sans doute pas pleinement répondu à toutes les attentes de la société.

En cela, l'action du ministère de l'Équipement a été le miroir de son époque. La période était encore à un urbanisme productiviste porté sur la séparation des activités et sur les grands ensembles d'habitation. Quant aux infrastructures, elles n'étaient pas assujetties aux contraintes d'environnement qui prévalent actuellement. En d'autres termes, la période exigeait une production d'équipements en quantité, le plus souvent aux dépens de la qualité. Et on pourrait affirmer, en simplifiant, que les structures du ministère ont mieux répondu au premier impératif qu'au second.

Au-delà des points discutables du bilan, c'est d'abord le principe même de la définition du bien collectif par une seule personne morale (l'État) qui a été mis en cause par les élus locaux, mais aussi par une bonne part de nos concitoyens. Ce mouvement de pensée a contribué au début des années 80, aux premières lois de décentralisation qui ont profondément modifié l'équilibre institutionnel de notre pays et, il faut bien le dire, largement déstabilisé le ministère de l'Équipement, et d'abord les services locaux qui constituent l'essentiel de sa structure.

Confrontés à une nouvelle répartition des pouvoirs, les services territoriaux du ministère ont eu une grande difficulté à se resituer. Ils ont hésité entre une attitude de prestataire de services à commanditaires multiples et une situation d'outil privilégié d'un Etat moins puissant qu'hier.



La gestion des réseaux routiers départementaux

La traduction législative de ces ambiguïtés s'est concrétisée par la mise à disposition des départements de dizaines de milliers d'agents de l'Etat pour la gestion des réseaux routiers départementaux dans le cadre des conventions prévues par la loi de 1992, et celle de milliers d'autres au service des communes pour la gestion des problèmes d'application du droit des sols.

Aujourd'hui, on pourrait craindre que les nouvelles modifications introduites par la loi du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales soient le dernier ébranlement d'un édifice déjà fragilisé. Mais on pourrait aussi considérer qu'elles vont participer à lever ces ambiguïtés qui, avec le temps, ont brouillé la lecture et la prise en charge de compétences au niveau local entre l'Etat et les collectivités territoriales. En tout état de cause, elles conduisent le ministère à repenser globalement ses missions et son organisation. Cet exercice, s'il peut être traumatisant, peut également être salutaire dans une société où la réforme de l'appareil de l'Etat est devenue autant une nécessité qu'une priorité.

La loi apporte deux modifications essentielles sur les métiers de la route qui constituent le cœur historique de la plupart des services du ministère, d'une part en mettant fin au système de mise à disposition, d'autre part en transférant aux départements l'ensemble du réseau routier dont on ne puisse plus objectivement dire qu'il correspond à un réel intérêt national.

Ces données juridiques, et l'obligation sur le plan de l'efficacité de regrouper les moyens conservés pour le réseau national à un niveau, au moins, régional, rendent évidemment caduc ce qui constituait une large part de l'histoire de l'équipement : l'appui sur les métiers de la route et la structure d'abord départementale et infradépartementale.

Si l'on ajoute à ces modifications des transferts de compétences ou de charge de travail en matière de ports, d'aéroports, d'application de droit des sols ou de logement, c'est bien l'ensemble de nos activités déconcentrées qui ont vocation à être redéfinies.

L'objectif de cette refondation est clair : mettre en place des services prenant en charge des politiques d'aménagement de l'Etat au niveau territorial. Et ces « politiques » doivent s'entendre de manière extensive. Car si elles relèvent de compétences largement partagées avec les collectivités, l'Etat en restera un acteur central. Parce qu'il sera toujours nécessaire d'articuler les différentes échelles territoriales. Parce qu'il sera toujours nécessaire de réguler localement les actions de planification et d'équipement, ou l'usage des infrastructures linéaires avec le développement du bâti. Parce que l'Etat, dans ce secteur comme ailleurs, doit être le porteur ou le garant de politiques de développement (économique par exemple) de préservation (du patrimoine naturel et culturel par exemple) et de solidarité. En d'autres termes, si certaines compétences d'opérateurs ont été transférées progressivement aux collectivités ou à des entreprises nationales, les besoins d'un service public de l'aménagement, où l'Etat prendra sa part légitime, sont toujours bien présents, voire criants.

Reste désormais à redéfinir une structure territoriale lisible et efficace.



Pont de l'île de Ré

Le rôle central des directions régionales.

Si la structure du ministère de l'Equipement d'origine était très largement départementale, il est clair que demain c'est d'abord au « niveau régional » que se situera l'échelon de conception qui participera, à la définition des politiques d'aménagement du territoire et la mettra en œuvre, notamment à travers le développement des réseaux de transport.

Ce sera aux DRE, sous le double contrôle du Préfet de région et des administrations centrales qu'il appartiendra d'assurer cette tâche à travers :

- le rôle de maîtrise d'ouvrage sur le projet du réseau routier national structurant.
- une affirmation des positions de l'Etat sur les infrastructures de transport confiées à des opéra-

teurs, juridiquement distincts de l'Etat (RFF, VNF, Ports Autonomes, Aéroports, sociétés concessionnaires d'autoroutes ...).

- les éventuelles aides nationales à des équipements réalisés sous la responsabilité des collectivités locales.

C'est à ce niveau de réflexion sur l'arbitrage (forcément insatisfaisant) entre l'efficacité du système de transport, ses externalités (positives ou négatives) sur les territoires traversés et l'économie des deniers du contribuable que nous avons le plus à apporter au bien collectif.

C'est l'amélioration du service, apportée aux citoyens dans leur condition de déplacement et aux entreprises pour leur développement économique, que doit en premier lieu favoriser l'évolution des réseaux. Dans la plupart des cas ces services sont fournis, non pas par l'Etat, mais par des entreprises publiques ou privées, soit sous leur propre responsabilité, soit dans le cadre de conventions avec les collectivités locales. La DRE n'est donc pas directement en charge de la réalisation du service mais tous les choix qu'elle fait ou propose n'ont de sens qu'en fonction des améliorations attendues du service à l'usager.

Les nouvelles DGRE auront étalé un pouvoir de coordination de l'action de l'ensemble des services de l'Équipement dans leur région, sous des formes administratives à définir, en participant aux politiques d'aménagement, de transport et de cohésion sociale à travers le logement et la politique de la ville. Elles auront aussi la responsabilité du pôle « transports, logement, aménagement et mer » récemment constitués auprès des préfets de région.

Cette forme d'autorité n'aurait bien sûr pas de sens si elle ne s'appuyait pas sur une réelle capacité d'observation et d'analyse des évolutions territoriales et de leurs enjeux.

Le niveau départemental

La loi sur les responsabilités locales et le choix fait de confier aux niveaux régional et inter régional les tâches liées au réseau routier national modifient profondément la nature des services départementaux.

Il n'en demeure pas moins :

- que pour de nombreux sujets tenant à l'environnement, à l'habitat, à la ville, à l'aménagement des territoires, à la prévention des risques et au traitement des crises, les enjeux dépassent les seules compétences des communes qui sont, en général, les responsables de droit commun des domaines d'intervention,
- qu'il est nécessaire que le représentant de l'Etat dans le département puisse s'appuyer sur un service technique compétent pour que l'action de l'Etat puisse s'effectuer sur des bases croisant des approches et des compétences complémentaires.

Une refondation du service de l'Etat en la matière est fondamentale. En particulier, la prise en charge aux côtés du Préfet des politiques de prévention des risques correspond à une exigence forte de la société, même si elle est rendue délicate par :

- le rattachement de la capacité d'intervention « physique » que constituaient les agents d'exploita-

tion aux nouveaux services routiers ou surtout aux services des Conseils généraux et non plus aux services départementaux de l'Etat eux-mêmes,

- la forte, mais inévitable, diminution de la structure territoriale que vont connaître les services et qui va dans de nombreux cas diminuer la finesse de la connaissance du terrain.

Dans les domaines de l'environnement et de l'aménagement, les champs d'intervention des services départementaux de l'Etat seront, encore plus qu'hier, partagés avec les collectivités territoriales, ce qui nécessitera un positionnement qui soit d'abord de conviction et qui ne sera, ni une attitude d'autorité inefficace et bien souvent non fondée juridiquement, ni une simple prestation de service pour les collectivités locales.

Cette attitude de dialogue s'appliquera tout particulièrement à la politique de la ville, c'est à dire à une part de l'action publique qui porte très largement sur les compétences des collectivités locales mais où l'Etat décide d'intervenir au nom de la solidarité nationale. C'est clairement le niveau départemental qui par sa proximité est le mieux à même d'être l'outil de dialogue entre les porteurs financiers de politique nationale et les collectivités responsables devant leurs populations.

Le service routier interrégional.

Ces nouveaux services ne seront qu'une part minoritaires de l'équipement de demain (moins de 20 % des effectifs) ; ils n'en seront pas moins une vitrine puisque ce seront les seuls agents du ministère fournissant physiquement un service à l'usager et parce que la volonté est de rehausser l'ambition en matière de niveau de service.

Ces services auront un double rôle de gestionnaires de réseaux et de maîtrise d'œuvre des projets dont la maîtrise d'ouvrage sera assurée par les DRE territorialement compétentes.

La première fonction est une fonction de production autonome même si elle s'exerce sous la double autorité du DRE du siège du service et des préfets compétents au titre des mesures de police.

La seconde est clairement une fonction de prestation de service comme toutes les maîtrises d'œuvre pour le compte de la DRE. Il est important que cette position soit bien affirmée parce que la séparation entre la maîtrise d'œuvre et la





maîtrise d'ouvrage est saine même si elle ne fait pas toujours partie des traditions du ministère de l'Équipement et parce que, à défaut, le risque serait grand de voir les projets routiers établis comme des objets techniques autonomes sans un souci suffisant des territoires traversés.

Il y a d'autres missions et d'autres services.

La trilogie DGRE, DDE, services routiers, ne saurait, et de loin, représenter à elle seule l'activité du ministère à moyen terme.

Les services de l'aviation civile d'abord sont en train d'être profondément remaniés pour bien séparer, dans le cadre d'une harmonisation européenne de ces fonctions, leurs missions de régulateur et celle de producteur du service d'aide à la navigation aérienne.

Les services de navigation fluviale revoient leurs relations avec l'établissement public VNF comme avec les régions et sont porteurs de quelques grands projets devant permettre à la voie d'eau d'affirmer, sur des axes lourds, sa place dans une stratégie durable de développement des transports.

Les CETE (Centres d'Etudes Techniques de l'Équipement), bureaux d'études et laboratoires qui font le lien entre l'opérationnel et la recherche, entre le

local et le central dans tous les domaines d'activité du ministère, vont connaître des évolutions profondes de leur environnement, entraînant chez eux une certaine remise en cause, les obligeant à des positionnements différents, en termes de professionnalisme et d'expertise, et aussi en termes de relations avec leurs donneurs d'ordre.

L'intégration de ces services, comme ceux des directions régionales du travail, des transports ou des directions régionales des Affaires Maritimes, ou encore des centres interrégionaux de formation professionnelle dans le système des DGRE, assurera l'homogénéité de l'action du ministère, et il est clair que la spécificité de leurs domaines d'action ou de leurs métiers nécessite un mode de relation à inventer avec les DGRE qui soit plus d'orientation que d'autorité formelle.

* *
*

L'aménagement du territoire et les transports sont des domaines où les responsabilités locales sont, et doivent être, éminentes mais où il est clair que le « bien commun » ne saurait se définir seulement au niveau d'une collectivité.

Une France décentralisée a besoin d'un service technique compétent portant dans ces domaines des valeurs de cohésion sociale et de développement économique durable.

C'est ce nouveau service que nous voulons contribuer à construire. ■

ENPC Master d'Action Publique Leçon inaugurale

Cette leçon inaugurale comprendra six parties inégales, car c'est le PPCM du nombre canonique de parties préconisées à l'ENA et à la rue d'Ulm.



CLAUDE MARTINAND
Vice Président du CGPC

J'ajoute que j'ai toujours développé des activités complémentaires pour enrichir le champ de mes interlocuteurs et varier les points de vue : à l'ENPC (au Conseil et dans l'enseignement), à l'association des IPC (je suis pour le bon corporatisme, celui qui ne comporte presque que des devoirs), à l'armée (je suis officier de réserve honoraire d'Etat Major, ce qui prépare au management et à la stratégie), au Conseil Economique et Social où je termine un mandat de cinq ans et à l'Institut de la Gestion Déléguée, une fondation très active que je préside depuis plus de trois ans, après le Président Marceau Long.

I. UN PARCOURS D'INGENIEUR AUSSI CLASSIQUE QU'ATYPIQUE

A partir de mon expérience personnelle – quarante ans déjà depuis l'entrée à l'X, soit presque deux générations – je vous livre une réflexion sur le temps, l'espace et la société, en particulier sur les réseaux et les territoires, ainsi que sur le service public et la régulation publique et pour finir sur le développement durable. C'est aussi une manière de vous montrer qu'une vie professionnelle passionnante s'ouvre à vous, si vous savez la conduire.

Personnellement, j'ai alterné régulièrement des postes opérationnels et des postes de réflexion, comme le font systématiquement les officiers et j'ai œuvré dans presque tous les domaines couverts par le ministère : construction et gestion d'infrastructures (autoroutes, voies ferrées), constructions publiques, urbanisme opérationnel, habitat, aménagement et développement territorial (villes nouvelles), transports, affaires européennes et internationales, animation de la branche économique du BTP et même cartographie. Je souligne, en passant, que le génie avec Vauban et la cartographie avec Louvois ont conduit à la création de corps d'ingénieurs, un peu avant celui des Ponts et Chaussées (1716).



Vauban



Louvois



Perronet



Trudaine

Trois idées au passage :

- Si j'ai traversé sans dommage cohabitations ou alternances politiques, je le dois sans doute à un certain sens politique, mais surtout à une conception de la haute fonction publique qui combine compétences, loyauté et esprit républicain ;
- Le vrai pouvoir, le seul pouvoir n'est pas en définitive celui, en partie illusoire, de décider et de commander, mais celui d'influencer, de convaincre (rhétorique), d'innover, de créer et de laisser des traces durables ;
- Cette philosophie nourrit chez moi un besoin constant de lire, de me cultiver, de maintenir à jour mes connaissances, de dégager du temps pour la réflexion et l'écriture de textes traduisant ces réflexions (conférences, cours, articles, ouvrages).

II. REMISE EN PERSPECTIVE HISTORIQUE SOMMAIRE DU CORPS DES PONTS ET CHAUSSEES

En cette période de rupture et de refondation de notre ministère de rattachement et en cette année

de célébration du bicentenaire du conseil général des Ponts et Chaussées, il est intéressant et utile d'analyser l'histoire parallèle du corps et du ministère depuis deux ou trois siècles. Il s'agit de comprendre l'origine et l'évolution de nos missions et de nos valeurs, mais aussi de nos comportements, pour mieux orienter les changements en cours.

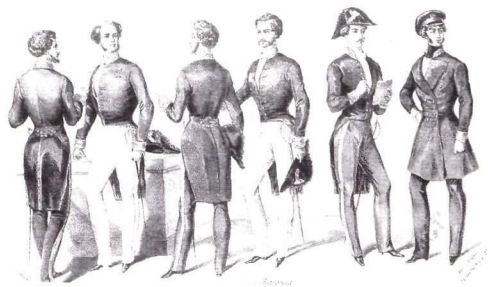
LE CORPS ET L'ECOLE DES PONTS ET CHAUSSEES

Sans remonter à Sully, Colbert développe une vision mercantiliste de l'économie, fondée sur le monopole, le privilège, l'achat de sa charge et la concession de travaux publics (le canal du Midi avec Riquet).



Ecluse à Castelnaudary (canal du Midi)

En 1716, le corps des ponts et chaussées est officiellement créé avec un Premier Ingénieur du Roi, Jacques Gabriel, qui deviendra en outre Premier Architecte du Roi. Au siècle des Lumières et à l'époque des physiocrates, aménager des réseaux routiers et fluviaux, c'est développer les échanges. Daniel Charles Trudaine et Jean-Rodolphe Perrotet, rattachés au Contrôle Général des Finances, et les services des Ponts et Chaussées, placés sous l'autorité des Intendants, développent les travaux publics et embellissent les villes.



Tenue des IPC au XIX^e siècle

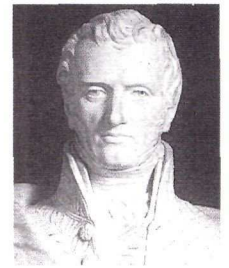
Les ingénieurs des Ponts et Chaussées, aux dires du professeur Chagnollaud, constituent le premier corps de fonctionnaires modernes, sélectionnés sur la base du mérite, se formant mutuellement par la pratique du projet et les stages de terrain, grâce à une Ecole créée en 1747, avec une idéologie du bien commun et de la rationalité qui prévalent parmi les philosophes et les libéraux de l'époque tel Turgot. Mais pourquoi diantre Perrotet défend-il la corvée contre Turgot, qui expérimente en Limousin des solutions plus efficaces et plus équitables ?

L'ECOLE POLYTECHNIQUE ET LES INGENIEURS D'ETAT

La création de l'Ecole Polytechnique par la Convention à partir du corps professoral de l'Ecole du Génie de Mézières (Monge, Berthollet) et de l'Ecole des Ponts et Chaussées (rapidement recréée comme Ecole d'application en 1795) va faire profondément évoluer la formation des ingénieurs des Ponts et Chaussées : moins d'architecture et d'urbanisme et plus de formation scientifique à base de mathématiques et de mécanique (cf. « L'ingénieur artiste » d'Antoine Picon et sa thèse sur l'histoire de l'Ecole de 1747 à 1851, mais on attend la suite !). Navier et Cauchy en sont les artisans. Navier va étudier, sur place, les avancées anglaises (ponts en fer et en fonte) et cherche à combler notre retard dans le développement de la première révolution industrielle. Lamé et Clapeyron vont créer une école à Saint-Petersbourg et un ancien élève espagnol crée celle de Madrid, avec laquelle les liens ont été récemment réactivés (diplôme commun).



Augustin Louis Cauchy



Claude Navier

Les corps d'ingénieurs d'Etat apparaissent, c'est une singularité française encore présente aujourd'hui. Les domaines d'excellence de notre pays sont ceux des corps issus de l'X, le « colbertisme high tech » (Elie Cohen) en étant la manifestation la plus caractéristique, avec ses côtés positifs et négatifs, dans le contexte de la construction européenne et de la mondialisation

LES CONCESSIONS ET LA REGIE

Au plan des idées, déjà sous le premier Empire des canaux sont vendus pour payer les travaux de ceux à acheter ou à construire. La Restauration accentue cette évolution. Louis Becquey, directeur général des ponts et chaussées, présente un ambitieux plan d'aménagement et de réalisation d'un réseau de voies fluviales financé par des emprunts d'Etat pour la construction et des concessions privées pour l'exploitation. Prenant exemple sur l'Angleterre, se met en place un système de concessions privées qui va rapidement, sous la monarchie de Juillet, concerner les chemins de fer alors en plein développement.

De nouvelles écoles d'ingénieurs voient le jour comme l'école centrale en 1829.

Au cours de cette période la route n'est pas la première priorité. Le recours à des concessions ou à des péages est exclu. Ce système est par contre développé pour les ponts suspendus, fruit de l'initiative d'ingénieurs et d'entrepreneurs. Les lois de 1824 et 1836 créent la voirie vicinale et transfèrent sa charge aux communes et aux départements qui s'organisent en conséquence avec leurs agents-voyers. Mais à partir de 1871 les services

des ponts et chaussées étendent leur pouvoir sur la voirie vicinale jusqu'à l'absorption en octobre 1940, confirmée à la Libération en mars 1945. La décentralisation de 1982-1983 initie, puis celle 2004 parachève la séparation complète des réseaux routiers nationaux et départementaux.

LES TRAVAUX PUBLICS, L'ECONOMIE PUBLIQUE ET LE DROIT PUBLIC

Les « Saint-simoniens », sorte de précurseurs de Keynes, préconisent le développement des travaux publics pour développer l'économie, mais vivent un peu à part.

Finalement, le ministère des Travaux Publics reprend rapidement le contrôle des chemins de fer (au nom de la sécurité déjà) et l'étoile d'Alexis Lègrand prend forme avec la loi de 1842.

A cette époque **l'économie publique** se développe autour de la théorie du surplus économique de Jules Dupuit et ses articles célèbres des **Annales des Ponts et Chaussées** (créées en 1831) sur la tarification des chemins de fer et des péages routiers.

De la même manière, le **droit public** se développe (utilité publique, expropriation, concessions, marchés publics ...) à travers une relation étroite entre le ministère et le Conseil d'Etat.

LES RESEAUX DE CHEMINS DE FER ET LES RESEAUX URBAINS

Le **Second Empire** donne aux ingénieurs des Ponts et Chaussées un rôle central dans les chemins de fer, avec de grandes figures comme Paulin Talabot, œuvrant avec des banquiers (Rothschild) ou des industriels (les frères Pereire). Alfred Franquet de Franqueville, resté vingt et un ans directeur général des Ponts et Chaussées et des chemins de fer, joue un rôle essentiel et méconnu.

La **Troisième République** poursuit la réalisation des chemins de fer et l'aménagement des villes. La République se consolide à travers le Pacte Républicain qui résulte de l'accord entre Gambetta (radical) et Léon Say (libéral de centre gauche). L'unité nationale, la solidarité entre les villes et les campagnes se fondent sur l'école de Jules Ferry et les réseaux de chemins de fer locaux de Freycinet (un ingénieur des Mines) et de Sadi Carnot avec une gare dans chaque canton. Ce développement s'appuie sur un compromis portant sur le financement de ces réseaux par les grandes compagnies et la haute banque et sur la tarification de monopole du transport ferroviaire. L'idéologie dominante exalte la rationalité et le positivisme avec Auguste Comte et le progrès des sciences dont découle le progrès de la société (hygiénisme, Le Play...). Les expositions universelles illustrent ces idées.



Pont de Tarascon – Paulin Talabot



Une gare dans chaque canton

GUERRES ET CRISE

Après la saignée de la **Guerre de 14-18** émerge l'urbanisme de plan (loi Comudet) pour reconstruire les villes détruites, mais se développent aussi déflation et sous-investissement, ce qui aggrave la grande crise née en 1929 aux USA. Keynes marque les réflexions macro-économiques. Le groupe X-Crise et l'économiste Clément Colson méritent d'être cités car ils préparent le sursaut de l'après-guerre.

RECONSTRUCTION ET DECOLONISATION

La IVème République, après la guerre et l'occupation, où les IPC se sont moins compromis que d'autres, sans fournir pour autant beaucoup de résistants (Jacques Bouloche mort en déportation), met en œuvre le programme du Conseil National de la Résistance grâce au plan Marshall avec les nationalisations, la reconstruction puis les Trente Glorieuses, qui se déploient pleinement avec de Gaulle, la décolonisation, le retour des « Ponts Colo » (Jean Millier, Bernard Hirsch, Michel Rousselot) et les grands projets, dont Paul Delouvrier est le personnage emblématique pour la région parisienne.



Jean Monnet et Paul Delouvrier

L'EQUIPEMENT : GRANDEUR ET RETARDS

Edgard Pisani, aidé par Georges Pébereau, crée le ministère de l'Equipement en 1966 en réunissant infrastructures, transports, habitat et aménagement. Albin Chalandon fait souffler un vent libéral (autoroutes privées, déréglementation...) à la recherche d'une plus grande efficacité (Michel Fève et Jean Chapon).

La décentralisation de Gaston Defferre (82/83) conduit à un certain déclin de l'Equipement durant les deux dernières décennies par défaut d'anticipation et de vision stratégique et absence de réponse exploitant les opportunités du moment. Un triple retard dans notre attitude vis-à-vis des collectivités locales, de l'Europe et de la société civile, peut être déploré, a posteriori bien sûr.

A LA CROISEE DES CHEMINS

En 2004/2005 des défis, des menaces, mais aussi des opportunités et quelques atouts nous conduisent à une alternative difficile :

- ou bien la poursuite du déclin ;
- ou bien un formidable sursaut pour impulser recentrage et renouveau et conduire une véritable refondation du ministère et du corps des Ponts et Chaussées.

Sur nos valeurs, nous continuons à œuvrer pour le développement économique à travers les infrastructures, la formation, la recherche-développement, l'innovation comme facteurs déterminants (croissance endogène), mais nous avons du mal à sortir d'une culture du monopole et d'un certain mélange des genres, source de conflits d'intérêts. Nous rencontrons des difficultés à articuler le marché et la concurrence, d'une part, la régulation ou l'action publique, d'autre part. Nous ne sommes pas encore complètement sortis de l'économie administrée, malgré les multiples initiatives de Bruxelles depuis 1986 (Acte Unique) et nous peinons à contribuer à l'émergence d'un « libéralisme bien tempéré et régulé ».

Faut-il être optimistes ou pessimistes ou faut-il se contenter d'être déterminés (Jean Monnet) ou encore faut-il tenter de concilier le pessimisme de l'intelligence et l'optimisme de la volonté (Romain Rolland puis Antonio Gramsci) ? Je vous laisse juges.

Voici maintenant trois parties plus théoriques, qui justifient le terme de « leçon » et non de simple « conférence ».

III. SYSTEMES, RESEAUX, FLUX ET TERRITOIRES

Au début, nous construisons « des ponts et des chaussées », les chaussées étant la partie en remblai sur les zones inondables situées de part et d'autre des ponts, ou les zones se transformant à la mauvaise saison en borbiers ou en fondrières.

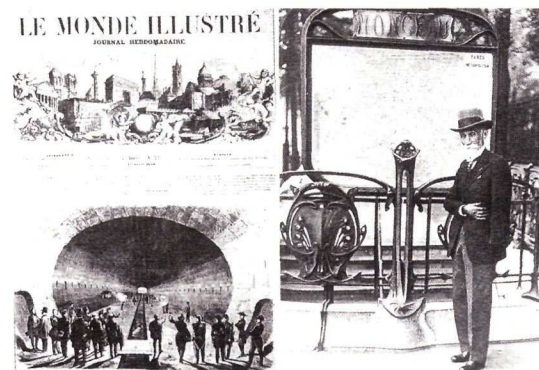


Plan grande route de Grenoble à Briançon 1784

Jean-Rodolphe Perronet conçoit les routes comme de véritables itinéraires à aménager de bout en bout pour en assurer l'usage continu toute l'année. Il fait cartographier ces itinéraires par les élèves de l'Ecole qu'il crée (bureau des dessinateurs).

Mais il ne formalise pas encore le concept de réseau qui n'apparaît qu'à la fin du XVIII^{ème} siècle (cf. André Guilleme) et se développe avec les chemins de fer.

De la même façon, les voies et réseaux divers (VRD) des villes apparaissent comme de véritables réseaux sous le Second Empire, avec les réseaux d'eau et d'assainissement d'Eugène Belgrand à Paris, sans oublier le métro de Fulgence Bienvenüe.



Egouts collecteurs gare de l'Est et Fulgence Bienvenüe devant la station Monceau

J'ai moi-même approfondi le concept de « génie urbain » (rapport de 1986) défini comme « l'art de concevoir, de réaliser et de gérer les réseaux techniques urbains ».

La notion de territoire s'est elle-même précisée depuis quelques décennies et son lien étroit avec les réseaux est apparu de plus en plus clairement.

Les dispositifs techniques se sont progressivement organisés en de véritables systèmes conçus, organisés et gérés par des ingénieurs et des managers.

Aujourd'hui, en fait, les ingénieurs des ponts et chaussées s'occupent majoritairement de systèmes techniques et, plus particulièrement, de réseaux territoriaux et, par conséquent, consciemment ou pas, des territoires et de leur aménagement ou de leur développement.

Un réseau comporte à première vue des **infrastructures**, des équipements, des matériels organisés en un réseau technique (**réseau support**).

A travers le réseau s'écoulent des **flux** matériels ou immatériels (personnes, marchandises, énergie, information...). L'information sur les flux dans le réseau support peut elle-même être gérée en temps réel pour mieux utiliser les capacités du réseau et améliorer le service rendu. Ce **réseau dual** est aussi qualifié **d'infrastructure**.

Le réseau a pour finalité d'offrir un **service** à des usagers ou clients (**réseau-service**).

Un **réseau** met ainsi en **relation physique et sociale** ces usagers ou clients non seulement avec les agents du réseau mais entre eux, **au sein d'un territoire** au sein duquel le réseau se déploie

(réseau territorial). Le réseau participe donc du renforcement du lien social et de la cohésion sociale et territoriale.

Un réseau d'intérêt général finit par être organisé (régulé) par les pouvoirs publics (**autorité organisatrice**) qui doivent être distingués de l'opérateur qui exploite le réseau et offre le service aux usagers, quel que soit son statut public (régie ou établissement public), mixte (SEM) ou privé (gestion déléguée) et la situation de ses agents (fonctionnaires, personnels à statut, agents privés).

Le réseau support et son réseau dual constituent le système technique qui se déploie dans le temps et dans l'espace et met en œuvre différentes technologies.

Le réseau service s'inscrit lui aussi dans l'espace et le temps, mais participe à la structuration des territoires et joue un rôle déterminant dans la vie quotidienne des habitants et des acteurs économiques.

Ainsi, un réseau peut-il être défini comme l'inscription d'un système technique dans un territoire.

Les services essentiels ou **services de base** conditionnent la vie quotidienne et constituent des fondements de la dignité humaine et de la citoyenneté (eau, assainissement, déchets, énergie, transports, communication...), tout en étant devenu indispensable au fonctionnement des autres services publics (logement, santé, éducation...).

Certains réseaux jouent un **rôle structurant** dans les territoires (les transports et les communications notamment) et peuvent être organisés à différents niveaux territoriaux (comme ou intercommunal, département, région, pays, Europe et même niveau mondial comme pour l'aérien ou le maritime).



L'articulation de ces **réseaux étagés** pose de nombreux problèmes de coopération entre modes (**intermodalité**) et entre niveaux territoriaux (**intermédiation**) et nécessitent interconnexion (points nodaux) et **interopérabilité**. La **polarisation** de l'espace et la **métropolisation** en sont la conséquence évidente, dans le cadre européen et mondialisé.

Les **réseaux transeuropéen** (RTE) apparus dans le Traité de Maastricht tardent à se réaliser, faute de moyens et de volonté politique suffisante. Ils constituent pourtant un moyen privilégié d'unifier l'espace de l'Union européenne et d'en faire un véritable territoire.

Certaines nouvelles technologies (la grande vitesse, la télévision par satellite) et tout nouveau territoire

déstructurent les territoires et les restructurent à d'autres échelles. Le TGV se déploie à l'échelle des métropoles, des régions et de l'Europe et déstructure la desserte des villes intermédiaires (transversales ou liaisons Corail) tout en redonnant aux TER de nouvelles missions.

Une véritable théorie de réseaux s'est développée depuis deux ou trois décennies (Gabriel Dupuy, Nicolas Curien) et doit être mieux connue, approfondie pour être mieux utilisée.



Les systèmes techniques, les réseaux territoriaux en particulier, sont-ils le facteur majeur d'asservissement des individus et de la société, si l'on croit Jacques Ellul ? A la société de débattre des grands enjeux, de développer une **maîtrise sociale** de ces systèmes techniques et sociaux et de contrôler les **technostructures** qui les conçoivent et les gèrent !

IV. SERVICES PUBLICS ET SERVICES D'INTERET ECONOMIQUE GENERAL (SIEG) EN FRANCE ET EN EUROPE

L'exposé se concentre sur le cas des services publics en réseaux, industriels et commerciaux, même si certaines idées peuvent être transposées aux services publics sociaux (santé, éducation, logement...) et même aux services publics administratifs ou « régaliens ».

Le service public est une notion polysémique à connotation idéologique et politique forte dans notre pays (cf. « le service public à la française »).

Trois filiations majeures méritent d'être analysées :

- Juridique avec la jurisprudence du Conseil d'Etat
- Economique avec l'économie publique des ingénieurs-économistes
- Sociale avec le mouvement syndical et social.

I. Approche juridique

Chacun connaît les principes de service public ou principe de Rolant, continuité, égalité d'accès et adaptation permanente (ou mutabilité) auxquelles on ajoute généralement la neutralité et la transparence.

Le droit public (domaine public, travaux publics, utilité publique...) s'est construit autour du service public.

Mais cette approche est déstabilisée par le droit européen et le droit de la concurrence et par d'autres philosophies ou traditions politiques, notamment anglo-saxonnes.

2. Approche économique

La théorie du surplus économique (Jules Dupuit), le choix des investissements publics (Pierre Massé), les principes de la tarification publique (Ramsey-Boiteux) en constituent les piliers.

Cependant, les théories économiques néo-classiques sont enrichies par l'émergence d'une théorie économique des réseaux, la théorie des jeux, coopératifs et non coopératifs (John Nash, prix Nobel d'économie), le renouveau de l'économie industrielle et de la microéconomie (Jean-Jacques Laffont, récemment disparu, Jean Tyrole, ingénieur des ponts et chaussées) et leur théorie du contrat incitatif.

Les rendements croissants, les effets de clubs et d'envergure, les externalités, les effets différés et les irréversibilités, les asymétries d'information ou la concurrence imparfaite sont de mieux en mieux pris en compte dans de telles approches.

L'économie spatiale se développe et intègre les questions d'accessibilité (Jean-François Thyse, professeur belge associé à L'ENPC).

La recherche d'un équilibre entre monopole et concurrence, entre concurrence et coopération est à l'ordre du jour.

3. L'approche sociale

Depuis la Libération et dans le prolongement du programme du Conseil National de la Résistance mis largement en œuvre par le général de Gaulle (nationalisations) s'est développée la culture des entreprises publiques nationales (monopole public, péréquation tarifaire, personnels à statut) comme une dimension de l'État-providence.

Le développement massif des investissements pendant la période de reconstruction, puis durant les trente glorieuses a longtemps nourri une alliance objective entre les syndicats (CGT surtout) et les gestionnaires publics, majoritairement ingénieurs.

La libéralisation/déréglementation européenne, à la recherche d'une efficacité et d'une flexibilité accrues, ont bouleversé en 20 ans le paysage des grands réseaux.

La montée des exigences de qualité et de diversité de la part des consommateurs/clients/citoyens a

également conduit à des évolutions plus ou moins bien maîtrisées selon les domaines.

4. Un peu de rigueur est nécessaire pour clarifier le débat

Il ne faut plus assimiler l'Etat, le service public, le secteur public, le monopole et le statut des personnels, si l'on veut être compris en dehors de notre pays.

D'ailleurs, on l'avait presque oublié, la France a toujours eu deux traditions : la nationale, somme toute récente, et la locale avec les régies, les affermages ou les concessions.

Si le rapport Nora (1976) a constitué une avancée pour l'autonomie des entreprises publiques, il a durablement accrédité l'idée d'un service public assimilé à des obligations et des compensations c'est à dire à des déficits et des subventions et donc d'un service public ne recouvrant que les services non marchands. Cette vision doit être enrichie aujourd'hui.

Trois grands modes d'exercice coexistent aujourd'hui :

- La gestion directe ou régie dont l'autonomie est souhaitable (personnalité morale et autonomie financière)
- La gestion indirecte, à durée indéterminée (établissement public industriel et commercial, société nationale...)
- La gestion déléguée, à travers un contrat à durée déterminée, avec un opérateur mixte ou privé, après mise en compétition depuis la loi Sapin (1993).

Pour approfondir l'analyse, il faudrait :

- Préciser les règles de financement et notamment le partage usagers/contribuables (et bénéficiaires indirects)
- Définir la politique tarifaire, en particulier le degré de forfaitisation et de péréquation, sociale ou territoriale.

Le terme de rentabilité est inadéquat pour un service public, caractérisé par son utilité et par son efficacité, économique et sociale et par la performance (qualité et productivité) de l'opérateur.

La distinction entre l'autorité publique (l'autorité organisatrice) et **l'opérateur** quel que soit son statut, est indispensable :

- L'autorité publique fixe les objectifs, définit les missions (réglementation, cahier des charges, contrat d'objectifs sur la base d'indicateurs de performance...) et évalue les résultats.
- L'opérateur exploite, dans une logique d'entreprise, même si c'est une régie ou à fortiori une société d'économie mixte, toutes placées sous le contrôle de l'autorité publique.

La fonction d'autorité publique ne saurait se réduire à celle de régulateur de la concurrence (vision anglo-saxonne). Quant aux politiques impulsées par Bruxelles (le Conseil et le Parlement sur proposition de la Commission qui n'a que le pou-



voir d'initiative et non de décision, sauf pour la concurrence), il faut les distinguer :



- Libéralisation c'est à dire ouverture à la concurrence (démonopolisation) impliquant déréglementation et re-réglementation
- Dissociation (« unbundling ») pour séparer les fonctions (infrastructures et services par exemple) et/ou les territoires attribués à des opérateurs distincts
- Privatisation stricto sensu (à l'anglaise, période Margaret Thatcher) ou recours à des financements ou à des opérateurs privés (franchise ou gestion déléguée), les infrastructures, même concédées, restant publiques en France, du moins si le monopole persiste (préambule de la Constitution de 1946).

Dans ces conditions, le régulateur (ou la commission de régulation) est utile lorsque son rôle est lié à l'ouverture à la concurrence puis à la régulation de la concurrence (non-discrimination, lutte contre les abus de position dominante...) et/ou à la tarification de monopole.

5. Remise à plat de la notion de service public

Les approches comparatives (international) et historiques appellent une vision relativiste d'un service public :

- à « géométrie variable » (extension ou « respiration » du champ) ;
- à « intensité variable »

La question des fondements de l'existence de services publics et de leurs champs «ici et maintenant», est liée à la question de l'action publique ou de la régulation publique abordée plus loin.

Naturellement cela renvoie à des caractéristiques technico-économiques (monopole naturel, réseau...) et à des objectifs socio-politiques (cohésion, équité, égalité d'accès...) mais surtout aux principes constitutionnels et au débat démocratique, pour orienter des choix de société.

Pour **reconstruire le service public** (dans le cadre européen), il faut **refonder chacun de ses trois piliers** (juridique, économique et social) et les réarticuler de manière cohérente. Nous n'y sommes pas encore complètement parvenu.

6. Tentative de définition «euro-compatible»

Les services publics (ou services d'intérêt économique général) :

- remplissent des « missions d'intérêt économique général » (article 86.2 du Traité)
- dont une autorité publique a décidé d'assurer la maîtrise, en réponse à des exigences de la société, liées à différentes spécificités techniques, économiques ou sociales.

Cette définition, que j'ai proposée, il y a plus de dix ans, renvoie à une approche **fonctionnelle** (la mission) et non **organique** (l'organe chargé de mettre en œuvre le service public). Au niveau communautaire, en effet, il convient de se centrer sur la maîtrise publique ou la régulation publique et non sur l'opérateur dont le statut rentre dans le domaine de la « subsidiarité » (article 295 du Traité).

Le **service universel**, terme prévalant dans les télécommunications et la poste, est un service public ouvert à tous, dans des conditions d'accès et de coût raisonnable pour l'usager et la collectivité. Le « droit au transport » (LOTI 1982) n'appelle-t-il pas un service universel ? Les services essentiels ou services de base relèvent de cette exigence universelle (déclarations de l'ONU à Johannesburg en 2002)

Cette vision du service public est doublement relativiste :

- dans le champ et les modalités de régulation
- dans la mise en œuvre des principes de subsidiarité et de proportionnalité, selon la nature du service et son extension territoriale.

La **subsidiarité** s'entend vers le bas (décentraliser), mais aussi vers le haut : interopérabilité, interconnexion au niveau des réseaux transeuropéens, libéralisation et harmonisation.

La **proportionnalité** impose de justifier strictement les outils choisis pour atteindre les buts poursuivis (le monopole) dérogeant aux principes du Traité (la concurrence). Si l'Union européenne ne doit pas, en principe, se mêler du statut des opérateurs (nationalisation ou privatisation), en réalité, à l'occasion du contrôle des aides d'Etat, elle est amenée à imposer des conditions qui conduisent à l'ouverture du capital pour éviter des dotations en capital à répétition (cf. Air France) et ne les autoriser que «pour solde de tout compte».

Le récent **Livre vert** sur les services d'intérêt économique général (SIEG) de la Commission et le débat auquel il a conduit n'ont pas permis des avancées notables, sur un indispensable équilibre entre concurrence et intérêt général, dont la concurrence n'est en définitive qu'un moyen parmi d'autres. L'idée d'une directive cadre est restée insuffisamment concrète et peu soutenue en dehors de la France, de la Belgique et du Luxembourg !

V. LES POLITIQUES PUBLIQUES ET LA REGULATION PUBLIQUE ENTRE MARCHÉ ET ACTION PUBLIQUE

Le moment n'est-il pas venu de proposer l'esquisse d'une véritable théorie de la régulation publique (au sens large) en s'interrogeant sur quatre questions :

- Pourquoi institue-t-on des réglementations publiques, au nom de quelles finalités et de quelles valeurs ?
- Quels acteurs faut-il impliquer ?
- De quels outils dispose-t-on ?
- Quelles sont les dimensions principales de cette réglementation ?

1. Pourquoi ? Considérations d'intérêt général pouvant conduire les pouvoirs publics à mettre en œuvre une réglementation publique ?

La liste ci-après rassemble la plupart des questions évoquées par les pouvoirs publics, pour agir :

- droits et libertés fondamentales de la personne ; dignité humaine ;
- unité et solidarité nationale ;
- souveraineté et autonomie nationale, défense, sûreté, sécurité des biens et des personnes ;
- solidarité, cohésion sociale et lutte contre l'exclusion ;
- aménagement équilibré du (des) territoire(s) (accessibilité, égalité d'accès, équité territoriale) ;
- protection de l'environnement et de la santé ;
- maîtrise des ressources non renouvelables (gestion des biens publics) ;
- prise en compte des monopoles naturels.
- prise en compte des externalités positives ou négatives ;
- prise en compte des générations futures et des irréversibilités ;

En définitive, il s'agit de la recherche de l'efficacité économique et sociale, mais aussi de l'équité et de la justice sociale, dans une perspective de développement durable avec ses trois piliers : développement économique, progrès de la société, protection de l'environnement.

2. Quels acteurs ?



L'interopérabilité

Le niveau territorial pertinent doit être recherché dans le cadre du principe de subsidiarité (de la commune à l'Europe ou même au niveau mondial comme à l'OMC). Mais si plusieurs niveaux sont concernés, la coopération des autorités publiques ou l'intermédiation territoriale (Nicolas Curien) ne vont pas de soi.

Trois types principaux de réglementation sont possibles :

- celle s'appuyant sur les bureaux des ministères (budget, trésor, transports par exemple), bureaucratique au sens propre ;

■ celle confiée à des régulateurs (ou à des commissions de régulation) « indépendants » avec des experts essentiellement juristes et économistes. Ces instances de régulation peuvent décider, tel un tribunal, ou se contenter d'émettre des recommandations judiciaires du fait de leur sagesse manifeste ; elles sont généralement suivies (« sunshine regulation »)

■ dans les cas qui le méritent, où les questions de société sont déterminantes, il peut être souhaitable de rechercher une réglementation véritablement « démocratique », associant l'ensemble des acteurs concernés :

Il s'agit :

- des usagers-clients, qu'ils soient des particuliers ou des entreprises, et des associations correspondantes ;
- des citoyens-contribuables, en principe représentés par leurs élus ;
- des actionnaires-propriétaires-épargnants et de leurs associations ;
- des salariés de l'opérateur et de leurs organisations syndicales ;
- des générations futures et des tiers (riverains subissant des nuisances) avec des associations souvent environnementales.

Cette réglementation démocratique doit concilier la démocratie participative et la démocratie représentative et c'est difficile. Elle a l'avantage d'éviter le face-à-face entre l'autorité publique et l'opérateur et de surmonter l'asymétrie d'information et d'expertise inhérente à cette relation et la « capture du régulateur par l'opérateur » qui en résulte.

4. Outils de la réglementation publique

Il peut être utile de distinguer les outils de régulation du marché et ceux, plus spécifiques, qui vont au-delà du marché :

■ Outils de régulation du marché :

- information statistique, économique et sociale ;
- édicition de normes techniques, sociales, financières, fiscales ou juridiques ;
- contrôle de l'application de ces normes et sanctions ;
- confrontation du point de vue des acteurs sur la base d'évaluations pluralistes pour éclairer leur stratégie propre (en évitant les concertations ou les ententes entre concurrents !).

■ Outils spécifiques (au-delà du marché)

- prospective et planification (programmation d'investissements, infrastructures, R/D...) ;
- mise en place d'autorisations (ou de simples déclarations) pour l'accès au marché (marché réglementé)
- droits spéciaux ou exclusifs (monopole) ;
- conclusion de conventions et de contrats entre l'autorité publique et l'opérateur concerné
- incitation dans les contrats (bonus-malus) ;
- coopération entre opérateurs complémentaires
- participation à l'orientation des politiques publiques ou à la gestion d'opérateurs publics (avec des représentants des usagers et des salariés).

On peut alors qualifier la réglementation comme « l'art de combiner ces outils spécifiques et non spéci-

fiques, en fonction des objectifs poursuivis et du contexte ».

Dans cette optique la régulation englobe la régulation particulière de la concurrence, qui n'est qu'un outil et non pas une fin en soi et qui devrait, semble-t-il, être mise au service de l'intérêt général !

5. Champs de la régulation : espace/temps/société

La régulation poursuit des objectifs à différents **horizons temporels** et les pouvoirs publics apparaissent les seuls en mesure de mettre en phase ces différents horizons (« maîtrise des horloges »), notamment pour prendre en compte le long terme.

A titre d'exemples d'outils de régulation à différents horizons temporels, on peut citer :

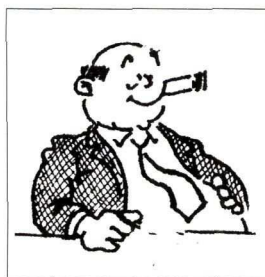
- L'exploitation (ou la régulation des flux) qui cherche à tirer le meilleur parti des systèmes techniques existants et de leurs capacités et par différentes incitations (gestion en **temps réel** des flux) permette réactivité et qualité de service ;
- Le choix des investissements de modernisation (gestion patrimoniale) et de développement, avec des temps de réaction de **cinq à quinze ans** ;
- Des décisions de localisation et de planification spatiale qui ont des effets à long et **très long terme** et, en retour, modifient les besoins des usagers et l'aménagement des territoires.

Les **échelles spatiales de la régulation** sont variées selon les territoires au sein desquels sont définies les politiques publiques. Le plus souvent, les territoires « institués » (avec des élus légitimes pour voter l'impôt, fixer des tarifications et définir le degré de péréquation et de solidarité sociale et territoriale) ne coïncident pas avec les territoires pertinents (bassin de vie, bassin d'emplois...) qui évoluent sans cesse. La «**maîtrise des territoires**» est d'autant plus difficile, en France, qu'une collectivité locale ne peut exercer de tutelle sur une autre et que l'Etat a quelque peu perdu de sa légitimité pour jouer les médiateurs.

La vie en société comporte des **droits et des devoirs** et la politique consiste à rechercher, par le débat démocratique, des équilibres subtils ou des compromis entre des préoccupations, en partie contradictoires, pour préserver le lien social, la cohésion sociale ou la solidarité entre territoires ou entre générations. La sécurité et la liberté, mais aussi l'efficacité et l'équité constituent les couples les plus fréquents de ces tensions qui se développent dans des sociétés de plus en plus complexes et où l'individualisme et la pluralité des appartenances se développent. Mais le civisme et la solidarité ne reculent que si la démocratie est défailante !

VI. DES INGENIEURS CULTIVES ET RESPONSABLES

J'espère vous avoir un peu instruit et je reviens à des considérations plus philosophiques. Aussi, vais-je, pour finir, vous parler de vous, les élèves du MAP (1ère promotion).



Une anecdote pour commencer : un PDG de 74 ans, ne trouve pas de successeur qualifié dans sa famille. Il mandate un chasseur de tête.

A l'issue de la sélection, un ingénieur, un commercial, un financier et un administrateur sont présentés au PDG. Il demande à tous de développer leur vision de l'entreprise. Chacun propose alors un discours caractéristique de sa formation :

L'ingénieur parle de projet industriel, de productivité, de réingénierie et d'investissements...

Le commercial parle de différenciation des produits, de produits nouveaux, de qualité, de marketing, de communication externe et de business plan...

Le financier parle de création de valeur, d'EBE, de ROI, de cash flow, de restructuration, de désendettement, de compte d'exploitation et de bilan...

Et puis, l'administrateur parle de gouvernance, de GRH, de relations sociales, de communication, d'image et d'éthique.

A l'issue de leurs exposés respectifs, il leur dit que tout cela n'est pas essentiel et leur demande seulement combien font : $2 + 2$.

L'ingénieur répond : « 4, évidemment, Monsieur le Président » ! Le commercial lui précise que cela dépend : « 3 si j'achète, 5 si je vends » ; le financier intéressé propose : « 2 pour vous, 2 pour moi » ; l'administrateur, enfin, préfère répondre : « ce que vous voulez Monsieur le Président ! ».

LA VERITE EN QUESTION

Ce n'est pas si caricatural que cela, je vous demande d'y réfléchir, au moins pour les ingénieurs. Pour des ingénieurs comme vous, en effet, il n'y a **qu'une seule vérité**. L'ingénieur le pense parce qu'il a été formé ainsi ; on l'a littéralement « formaté » pour cela. En taupé, dans les écoles, il n'y a que des problèmes bien posés et qui ont une et une seule solution. En outre, il utilise souvent le mot d'optimum. Ce concept est-il pertinent ? Un optimum, c'est le résultat de l'optimisation d'une fonction d'objectif par rapport à un système de contraintes. Étant donné que nous oeuvrons le plus souvent dans le champ des valeurs de la société, « nous n'avons pas les mêmes valeurs » (comme dirait un producteur de rillettes). Donc parler d'optimum, son optimum à soi, par rapport à des interlocuteurs qui n'ont pas le même système de valeurs que vous, cela n'a guère de sens.

Plus généralement, l'ingénieur croit **au progrès technique** comme source principale du progrès humain. Un colloque, organisé récemment par le sociologue Bruno Latour (Ecole des Mines), a souligné que la preuve scientifique était de plus en plus contestée (cf. les grands débats type OGM), et qu'il fallait que les scientifiques, les ingénieurs repensent la manière dont ils pouvaient convaincre les autres et dialoguer avec la société, ce qui constitue un nouveau défi.

Autre péché mignon de l'ingénieur, c'est le **perfectionnisme technique** et son credo, à peine caricatural, demeure « le plus, c'est le mieux ». Quand il n'y a pas de sanction par la concurrence et le marché, il n'y a pas de force de rappel. Alors, notre ingénieur, s'il a fait un peu d'économie, tempère tout cela. Il procède à des calculs coûts-avantages. Il calcule le ROI (retour sur investissements). Il conduit des évaluations économiques sur la base de théories sur la rentabilité économique et la rentabilité financière. Il a tendance à penser que c'est l'alpha et l'oméga, et que les autres sont irrationnels, s'ils n'adhèrent pas à ses raisonnements.

L'INGENIEUR ECONOMISTE

Cependant, depuis assez longtemps, certains ont constaté que certaines dimensions de la réalité ne se monétarisent pas facilement, que certains des aspects sociaux, « sociétaux », ou environnementaux, nécessitent une théorie de l'utilité publique, du surplus économique plus évoluée. L'ingénieur économiste, qui a consacré sa vie à l'intérêt général, considère naturellement pouvoir en déterminer le contenu de par ses fonctions et ses calculs et en être le dépositaire presque de droit divin. Il lui voue un véritable culte, bien que l'intérêt général soit aujourd'hui la tâche aveugle de tout le système de justification publique. Mais progressivement, il enrichit son raisonnement avec le bilan des avantages et des inconvénients (arrêt Ville Nouvelle de Lille Est). Puis, il est amené à prendre en compte les effets externes. Il améliore progressivement son corpus de doctrine et il calcule une rentabilité socio-économique et pas uniquement économique.

EQUITE ET DEBAT PUBLIC

J'observe qu'il continue à négliger un critère essentiel, d'une autre nature, qui a trait à l'accessibilité et

à l'équité ; certains commencent à y travailler, mais trop lentement à mon gré. Notre ingénieur économiste ne sait toujours pas intégrer le long terme, les irréversibilités, etc. et il a tendance à minorer et à évacuer de son esprit tout ce qu'il ne sait pas prendre en compte, mais il progresse !.

Depuis quelques années, il est, en outre, confronté au débat public. Déjà avec la loi Barnier (2 février 1995) puis maintenant avec la loi « Démocratie de proximité » (27 février 2002).



Dans ces débats, il rencontre des gens souvent « irrationnels », mal élevés et ne partageant pas ses valeurs. C'est désagréable bien sûr et un peu déstabilisant.

Comme il est intelligent et lucide, il prend un peu de recul, et se dit : il faut composer avec ces débats publics, apprendre à les réussir. Il finit même par se demander si l'intérêt général préexiste au débat public, au débat démocratique et si, finalement, il ne faut pas le construire dans le débat public, avec l'ensemble des acteurs. Peut-être ses projets ne doivent-ils d'ailleurs pas forcément d'être réalisés tels qu'il les a prévus ? Faut-il même forcément les réaliser ? Ou faut-il les repenser complètement ? Je m'efforce de dire aux maîtres d'ouvrage que le mieux c'est de développer une approche critique de la manière dont on conçoit les projets et d'en discuter les finalités, les objectifs habituellement poursuivis bref de se remettre sérieusement en cause.

Notre ingénieur est en train de devenir un **ingénieur responsable et modeste**, attentif aux points de vue des autres. Il ne pense plus qu'il a la science infuse. Il se met à écouter la « société civile », malgré les signaux faibles et souvent confus qu'elle émet ; car, il faut vraiment s'efforcer d'écouter ce que disent les autres !

Pour autant, il ne doit pas devenir pusillanime et rester **courageux** sans être ni téméraire, ni obstiné

DEVELOPPEMENT DURABLE

Et l'ingénieur se met à invoquer le **développement durable**. Jusqu'à présent le développement durable pour lui, ça le faisait un peu sourire pour ne pas dire plus (du râble... du lapin). C'était trop flou, pas opérationnel et porté par les écologistes, c'est dire !.

Moi-même j'étais un peu comme cela, je dois l'avouer, avant d'aller à Johannesburg en 2002. Là j'ai été illuminé, j'ai compris et me suis converti, tel Polyeucte. Pourquoi me suis-je converti au développement durable ? Parce que j'ai compris que ce

terme avait été capturé, monopolisé, par les écologistes et que, finalement, le développement durable ce n'était pas la même chose que l'environnement ou l'écologie. D'ailleurs, tant que le développement durable sera rattaché au ministère de l'Environnement, cela ne constituera-t-il pas un obstacle important à ce que d'autres ministères et les acteurs économiques et sociaux ou les hommes politiques se saisissent pleinement et rapidement de ce nouveau paradigme. Pour ma part, j'évoque toujours des exemples pris en dehors de l'environnement pour convaincre du sérieux du développement durable les esprits rétifs, mais pour revenir, bien sûr, ensuite à l'environnement.

Par exemple : le taux d'actualisation à 8 % pour faire des canaux, qui vont durer un ou deux siècles, est-ce pertinent ? On a récemment créé un groupe de travail au Plan pour réfléchir à ce taux d'actualisation, plus faible d'ailleurs dans certains pays voisins (4 % ou 6 %). En outre, comment intégrer le rôle unificateur, intégrateur des réseaux trans-européens dans l'Europe élargie avec les incertitudes sur l'effacement progressif de l'effet frontière ?.

Le PIB est-il un indicateur pertinent de développement humain ?



Toute une série d'autres questions, par exemple l'équité, le débat public pour construire la légitimité des projets, la cohésion sociale, la lutte contre l'exclusion, la solidarité nord-sud, etc. sont manifestement des questions de développement durable

Si on y réfléchit bien, nous sommes **le ministère le plus concerné par le développement durable**, à travers les transports, l'énergie, l'aménagement, le logement et toutes les questions relatives aux services essentiels. Ces idées progresseront, notamment quand les élus locaux s'en seront pleinement emparés (il y en avait 160 à Johannesburg), mais aussi les entrepreneurs, les organisations syndicales de salariés... Pour y contribuer, j'ai rédigé un court avis au CES (avril 2003), voté à l'unanimité, ce qui n'allait pas de soi.

Je suis donc devenu un fervent partisan d'un développement durable fondé solidement sur ses trois piliers, et pas seulement sur l'un d'eux. Cela nous amènera à revisiter notre conception du monde, notre manière de voir le temps, l'espace et la société, en prenant mieux en compte les incertitudes, les irréversibilités et le long terme. Nos modes de vie, de déplacement, de production, de consommation risquent de s'en trouver bouleversés à terme.

D'autres questions apparaissent alors essentielles :

- La **lutte contre l'effet de serre** (le ministre, en tous les cas s'est fortement impliqué dans cette question et c'est bien !)
- La **maîtrise sociale des systèmes techniques** : quand la société arrivera à maîtriser le développement des systèmes techniques notamment des réseaux les plus quotidiens, nous aurons fait d'immenses progrès. Quand le **contrôle social des technostructures** aura progressé, nous serons aussi sur la bonne voie.
- La distinction indispensable entre le **principe de prévention** (on peut probabiliser et modéliser les phénomènes et prendre des dispositions adéquates) et le **principe de précaution** (action précoce en cas d'incertitude scientifique).

Le fait d'avoir à prendre des décisions sans attendre d'avoir clarifié toutes les questions, c'est une avancée et nous sommes très directement concernés pour nombre de nos activités. Je crois qu'aucun ingénieur ne pourra plus se désintéresser de ces questions de société parce qu'il sera interpellé dans sa pratique quotidienne à de multiples reprises.

Au passage, je vous livre deux maximes, l'une d'Alfred Sauvy : « plus on compte, plus on compte mal, parce qu'on ne compte pas tout » et une autre plus profonde et difficile à appréhender pour un ingénieur : « ce qui compte le plus, c'est ce qui ne se compte pas ! ».

LES INGENIEURS HIER ET DEMAIN

L'histoire nous montre que les ingénieurs de l'Antiquité étaient avant tout des ingénieurs militaires - d'ailleurs jusqu'au XVIII^{ème} siècle il y avait surtout des ingénieurs militaires - et le génie militaire a précédé le génie civil, comme vous le savez.

Les ingénieurs militaires étaient des spécialistes de la « poliorcétique », l'art des sièges et des fortifications - comme Vauban -. Ils étaient donc amenés à protéger les villes puis à les détruire - pas les mêmes en général. Déjà Archimède avait mis au point des outils de siège perfectionnés, sans oublier ses miroirs pour mettre le feu à distance.



Archimède

Vous vous souvenez sans doute que le mot « ingénieur » vient à la fois du mot « engin », engin militaire, et du mot « genius » parce qu'on est génial, vous vous en êtes déjà aperçu. Mais il y a les bons et les mauvais génies, faites attention !

En définitive, il vous faut devenir des ingénieurs bienveillants et responsables.

LA PLACE DES INGENIEURS D'ETAT

Yves-Thibault de Silguy a récemment présidé à la rédaction d'un rapport fort intéressant auquel Jean Pierre Giblin a apporté sa contribution. Il aborde la question suivante : **pourquoi faut-il des ingénieurs d'Etat demain ?** Observons que dans le monde il n'y a pratiquement pas d'ingénieur d'Etat, sauf chez ceux qui nous ont imités. En Angleterre, cela n'existe pas et aux Etats-Unis non plus. En plus, ce sont des ingénieurs économistes et qui ont fait du droit comme nous. C'est inconcevable à la Banque Mondiale.

Le rapport retient deux raisons majeures qui prévalaient déjà à l'origine même de l'Ecole des Ponts.

Tout d'abord former des chefs de projet, des ensembleurs, fonction durablement nécessaire, et pour laquelle il y a peu de gens compétents et bien formés.

Ensuite, former des experts à spectre large, avec une formation scientifique de base généraliste, des médiateurs indispensables entre les experts spécialisés, à spectre étroit, et les décideurs proprement-dit.

Je crois que ces deux fonctions ne nécessiteront peut-être pas autant de diplômés à l'avenir que dans le passé dans les services de l'Etat, mais continuer à former ce type d'ingénieur français en lui ouvrant énormément l'esprit vers les pouvoirs locaux, l'Europe, vers la société civile et vers l'international reste une idée neuve et porteuse d'avenir. ■

MATIERES A CONSTRUIRE

TRAITEMENT DES MORTIERS ET BETONS

JOINTS ■ ETANCHEITE

REPARATION ET ENTRETIEN DES BATIMENTS

SOLS INDUSTRIELS

BETON AUTOPLAÇANT ■ BETON FIBRE

COLLAGE SOUPLE ACOUSTIQUE

ETANCHEITE LIQUIDE

RENFORCEMENT PAR FIBRES

DE CARBONE



Sika France S.A.

101, rue de Tolbiac - 75013 Paris

Tél.: 01 49 92 80 00 - Fax : 01 49 92 80 01

www.sika.fr

Robert DIEZ - Président Directeur Général



Deux ardentes obligations pour le Ministère des Transports : L'évaluation et la prospective

Claude GRESSIER

IGPC 68
Président de la 4^e section affaires économiques



L'ÉVALUATION

Cette année du bicentenaire du Conseil Général des Ponts et Chaussées est l'occasion de reprendre le flambeau des études économiques allumé par Jules Dupuit et entretenu, notamment, par Pierre Massé, Marcel Boiteux ou Claude Abraham.

La rareté de l'argent public, l'endettement excessif de l'État et de nombreuses entreprises publiques, impose un choix rigoureux des investissements, basé sur la meilleure efficacité, pour la société dans son ensemble, des euros – et notamment des euros publics – dépensés.

Les méthodes d'évaluation socio-économiques ont fait l'objet d'améliorations sensibles : des progrès concernant la monétarisation des coûts externes ont été accomplis récemment grâce au rapport Boiteux 2 et une révision du taux d'actualisation est en cours au Commissariat Général du Plan.

La récente instruction « de Robien » du 25 mars 2004 tire les leçons du groupe Boiteux 2 et traite aussi, de façon très pragmatique, de la place des études socio-économiques dans le processus de décision d'aujourd'hui, caractérisé par l'importance des débats publics.

De nouveaux progrès doivent être accomplis portant notamment sur les poids respectifs de la valeur du temps et des coûts environnementaux et sur les notions d'équité et d'acceptabilité.

Mais je voudrais aussi insister sur l'importance des évaluations « a posteriori ». La crédibilité des évaluations socio-économiques des projets futurs repose notamment – les débats publics le montrent – sur les leçons que l'on tire des projets réalisés. Lorsque l'on observe, dans certains cas, des coûts

effectifs de réalisation en forte augmentation par rapport aux prévisions, des coûts d'exploitation en augmentation encore plus sensible et en regard des trafics nettement en baisse, on se dit qu'il est essentiel d'en chercher les causes et d'en tenir compte pour les projets futurs.

LA PROSPECTIVE

Les infrastructures de transport ont une durée de vie extrêmement longue et les concessions nouvelles ont souvent des durées dépassant nettement 50 ans.

C'est dire qu'il faut absolument se donner des éléments de réflexion sur la demande de transports à long terme. Ce sont nécessairement des réflexions de nature prospective.

Déjà, dans les projections 2025 que le Ministère vient d'établir, nous avons pris en compte, notamment, les projections démographiques à 25 ans de la France et des principaux voisins européens, une croissance quantitative du PIB nettement moins importante que celle constatée dans le passé, croissance due en outre plus au secteur des services et donc moins consommatrice de transports, une évolution plus faible du taux de motorisation déjà très élevé.

Ces hypothèses raisonnables aboutissent à des rythmes prévisibles de croissance des trafics de voyageurs et de marchandises très différents et très en retrait des constatations des vingt dernières années. Il s'agit, bien entendu, de valeurs moyennes et les perspectives de croissance du trafic sur certains grands corridors peuvent être différentes.

Il faut aller au-delà et examiner à l'horizon 2050 quels pourraient être différents scénarios d'offre et de demande de transports et à quelles logiques de l'économie d'une part, et de la gouvernance publique d'autre part (en France, en Europe et dans le monde), ils se réfèreraient. C'est un travail difficile auquel le CGPC, avec l'aide de Futuribles, vient de s'atteler. ■



Les métiers d'inspection générale territoriale

André POLLET

IGPC 78

Coordonnateur

10ème MIGT

Auvergne Rhône-Alpes

LES MIGT

Depuis 1986, l'inspection des services déconcentrés du ministère de l'Équipement est réalisée par 11 missions d'inspection générale territoriale (MIGT), dont une dédiée aux départements d'outre-mer et les autres réparties sur l'ensemble du territoire métropolitain.

Cette organisation, fixée par le décret du 31 octobre 1986, marque une rupture avec le passé dans les finalités et les méthodes en matière d'inspection. Avant 1986, des inspecteurs généraux spécialisés par domaine intervenaient individuellement sur une partie de territoire. Les inspections étaient thématiques ou spécialisées. Si cette organisation présentait l'avantage de disposer d'inspecteurs spécialisés connaissant bien leur domaine, elle avait l'inconvénient majeur de n'offrir aucune vue transversale sur l'activité des services déconcentrés. Les MIGT au contraire regroupent sur un ensemble de régions des équipes pluridisciplinaires et dès lors conduisent périodiquement des inspections globales sur un service.

Cette création des MIGT a entraîné la suppression de la majorité des missions spécialisées d'autrefois, auxquelles se substituent désormais des collèges de spécialités qui regroupent l'ensemble des inspecteurs généraux d'un domaine. Ces collèges ont pour mission de définir les principaux enjeux de l'inspection, d'effectuer la synthèse annuelle des constatations et propositions résultant des inspections, de développer les méthodes et les pratiques de l'inspection pour leur domaine en publiant des guides, des référentiels ou des ratios.

Seules trois missions spécialisées ont été maintenues : services maritimes, eau et navigation, ouvrages d'art. Elles apportent leurs concours aux MIGT pour l'inspection des services déconcentrés.

POURQUOI INSPECTER

Inspecter c'est veiller au respect des règles régissant le fonctionnement de l'administration et véri-

fier la bonne application des politiques publiques par les services inspectés. Inspecter c'est aussi apporter son concours aux responsables des services déconcentrés et des administrations centrales pour améliorer la qualité et l'efficacité de l'application de ces politiques. L'inspecteur doit se placer à la fois dans le rôle de contrôleur pour s'assurer de la régularité des actes, et en situation de conseil pour formuler les recommandations qui feront progresser le service en qualité et en efficacité.

Le décret d'octobre 1986 assignait à l'inspection générale trois objectifs généraux à l'égard des services, lesquels sont toujours d'actualité :

- Le contrôle de régularité : il consiste à vérifier si les obligations issues des lois et décrets d'une part, des règlements, circulaires et normes édictés par les administrations centrales d'autre part, sont respectées et correctement appliquées par les services.
- L'appréciation de l'efficacité : elle détermine la façon dont les moyens, les méthodes ou les processus mis en œuvre permettent d'atteindre les objectifs du service inspecté.
- L'appréciation de l'efficacé : elle réunit des éléments quantitatifs et qualitatifs permettant d'apprécier la qualité des prestations rendues par le service, le respect des coûts et des délais, la capacité du service à coopérer avec ses partenaires, administrations et collectivités territoriales et autres organismes intervenant dans l'application des politiques publiques pour répondre aux attentes et aux besoins des usagers, enfin de juger l'aptitude du service à conduire le changement et à s'engager dans des innovations.

TROIS TYPES D'INSPECTION

L'inspection périodique

La pratique de l'inspection générale repose à la fois sur l'inspection périodique conduite pour répondre aux finalités et aux objectifs définis ci-dessus, et en complément sur des actions d'inspection de régularité, ponctuelles sur un site ou un domaine, mais approfondies et menées sans préavis dans les services concernés.

Les inspections périodiques ont lieu en principe tous les quatre ans, elles sont conduites par une équipe d'inspecteurs spécialisés chacun dans un ou plusieurs domaines, son objet ne vise pas à l'analyse exhaustive de l'activité du service mais à l'observation du fonctionnement d'ensemble associée à l'appréciation particulière de parties du service ou d'unités d'application des politiques publiques.

Elles se déroulent en 5 phases complémentaires :

- Le prédiagnostic

Afin de rendre l'inspection plus efficace, les inspecteurs cherchent à cibler et à concentrer son déroulement dans le service sur les sujets importants. Le choix des sujets s'effectue à partir des renseignements obtenus en réponse à un questionnaire envoyé au service par la MIGT quelques mois avant l'inspection, à partir d'éléments d'information ou de demandes d'investigation formulés par les directions d'administration centrale, et d'informations connues de la MIGT elle-même. Les membres de la MIGT élaborent en commun un pré-diagnostic, et consignent dans un cahier des charges les questions à approfondir en priorité lors de l'inspection.

- L'inspection sur le terrain, c'est-à-dire examen sur place et sur pièces, rencontres avec les agents et les responsables d'unité, rencontres avec les autorités administratives, et politiques du département ou de la région, avec les associations ou organismes en relation avec le service afin de réunir des éléments d'appréciation externe sur le fonctionnement et l'efficacité du service.

A l'issue de l'inspection un pré-rapport est établi, il est généralement en deux parties, une synthèse établie après concertation entre les inspecteurs, et des fascicules spécialisés établis par chaque inspecteur.

- Restitution de l'inspection et procédure contradictoire

Une restitution de l'inspection, avec recommandations, voire injonctions, est faite quelques semaines (2 à 3) après au chef de service et à ces principaux collaborateurs. A ce stade le chef de service peut apporter des éléments complémentaires ou contradictoires. C'est à l'issue de cette réunion qu'il est demandé au chef de service de faire part au coordonnateur de ses réactions sous forme d'une note mentionnant les points de désaccords éventuels, les informations complémentaires de nature à enrichir certains aspects du rapport ou à expliquer certaines faiblesses constatées. Cette note sera annexée au rapport avec les commentaires du coordonnateur, à titre de procédure contradictoire. A la réception de cette note le coordonnateur finalise son rapport.

- Le rapport

Ce rapport est ensuite adressé au CGPC pour transmission avec commentaires éventuels, au Ministre, aux directeurs d'administration centrale, au Préfet et au chef de service.

Le rapport aboutit à des recommandations au service, voire à des injonctions si des faits graves sont relevés, et à des propositions aux directions d'administration centrale. Il participe ainsi à l'amélioration de la qualité du service.

- Le suivi d'inspection

Deux années après l'inspection, une procédure plus légère dite de suivi d'inspection permet de vérifier la mise en œuvre des recommandations, de mesurer les évolutions intervenues, et d'établir si nécessaire de nouvelles recommandations.

L'inspection de régularité

Elle consiste à conduire des investigations approfondies sur un domaine précis, sur une unité d'un

service, et ce, sans préavis. Elle vise à vérifier la régularité d'une procédure, ainsi que l'efficacité et la qualité des dispositifs de contrôle interne des services. Ces inspections de régularité d'abord initiées dans les domaines de la comptabilité et de la commande publique, ont progressivement été élargies à tous les domaines, urbanisme, ADS, sécurité routière, ingénierie publique, etc. et aujourd'hui sont effectuées à un rythme tel que chaque service est inspecté une ou deux fois par an. Ces inspections ont un objectif de prévention, les mesures correctives aux désordres constatés sont notifiées rapidement au chef de service, à charge pour lui de les mettre en œuvre dans des délais très courts.

Les enquêtes de comportement

Lorsque les circonstances s'imposent, à la demande de la direction du personnel du ministère et du Conseil général des Ponts et Chaussées, des enquêtes administratives sont menées sur des manquements professionnels pouvant impliquer des agents. Les rapports d'enquête dont le premier objectif est d'établir les faits sont transmis au directeur du personnel et le cas échéant au directeur des affaires financières et de l'administration générale.

TRAVAILLER COLLEGIALEMENT

Les MIGT sont organisées en équipe d'inspecteurs animées par un coordonnateur.

Le coordonnateur anime l'équipe des inspecteurs et pilote l'inspection des services. Il participe à la gestion des cadres supérieurs de sa circonscription, notamment par la conduite des entretiens d'évaluation, l'harmonisation des notations et des primes et indemnités de service.

La compétence, la déontologie, le professionnalisme des inspecteurs généraux et des chargés de mission d'inspection sont essentiels pour assurer la qualité de l'inspection et valoriser sa fonction auprès des services. L'inspection est un véritable métier. Elle requiert donc la connaissance des méthodes et un apprentissage à cette fonction qui relève, en premier lieu d'une véritable formation de type "prise de poste" et d'un suivi particulier de chaque nouvel arrivant par compagnonnage avec des inspecteurs plus anciens.

Chaque inspecteur, compétent dans au moins un domaine technique est rattaché à un collègue de spécialité : management, gestion, affaires juridiques et contentieuses, routes, ingénierie publique, transports terrestres défense et sécurité civile, aménagement urbanisme et habitat, eau et navigation, maritime, espaces protégés et sites, hygiène et sécurité.

C'est au sein de ces collègues que s'élaborent les méthodes de l'inspection (référentiel et ratios) et se définissent les enjeux de l'inspection domaine par domaine.

LES EVOLUTIONS POSSIBLES

Au fil des ans, les inspections périodiques ont permis aux services de progresser dans la rigueur de gestion et de mettre en place des dispositifs de contrôle interne aujourd'hui codifiés et diffusés par

la direction du personnel des services et de la modernisation (DPSM) du Ministère. Les inspections ont permis d'alerter les directions d'administration centrale sur des dérives ou des difficultés d'application de politiques publiques, jouant ainsi pleinement leur rôle de prévention, par le regard critique apporté au fonctionnement des services et par la précision des constats effectués et rapportés sans complaisance.

Il est clair que les profondes modifications des conditions d'action des services de l'équipement qui vont entraîner les mises en œuvre simultanées des lois d'orientation sur les lois de finances

(LOLF) et sur les libertés locales, ne sauraient laisser inchangée l'inspection des services.

La culture de contrôle des résultats qui est une des bases de la LOLF (mais de façon plus générale de toutes les démarches d'évaluation de l'action publique conduites au cours des dix dernières années dans le monde développé) va amener le ministère à normaliser davantage ses méthodes de contrôle interne. L'inspection générale territoriale doit être prête à répondre à ce défi en continuant à faire évoluer ses méthodes d'investigation dans le cadre d'une véritable « démarche qualité ». ■



Un port capable de faire décoller vos affaires, ça existe.

PORT ATLANTIQUE NANTES SAINT-NAZAIRE
DESTINATIONS AFFAIRES

Relié à 380 ports dans le monde, Port Atlantique Nantes Saint-Nazaire vous offre l'accès direct aux marchés les plus porteurs et aux sources d'approvisionnement les plus stratégiques : énergie, agro-alimentaire, bois, conteneurs... Sa position privilégiée sur la façade Atlantique en fait un acteur incontournable à l'échelle européenne. Vous avez tous les atouts en main pour faire décoller vos affaires !

N 47°18 - W 02°18.4

PORT ATLANTIQUE
Nantes Saint-Nazaire

PORT AUTONOME DE NANTES SAINT-NAZAIRE
18, QUAI ERNEST RENAUD - BP 18609 - 44186 NANTES CEDEX 4 - FRANCE
www.nantes.port.fr

POUR TOUTE DOCUMENTATION OU RENDEZ-VOUS D'INFORMATION :
TÉL. 02 40 44 71 41 - ser.com@nantes.port.fr

IC.COM

Le point de vue du Club des DRE

André CROCHERIE

IGPC 84

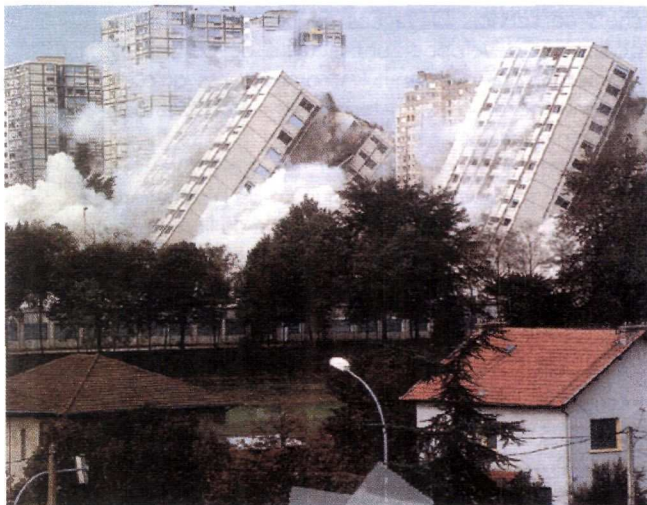
Directeur Régional de l'Équipement de Midi-Pyrénées,
Directeur Départemental de la Haute-Garonne

Jean-Paul OURLIAC

IGPC 73

Directeur Régional de l'Équipement des Pays de la Loire,
Directeur Départemental de la Loire-Atlantique

L'une des caractéristiques essentielles du ministère de l'Équipement réside dans le poids de ses services déconcentrés et son ancrage dans la société locale. J.Claude THOENIG (dans *L'Ere des technocrates*) notait la recherche d'équilibre entre services locaux, attachés à leur particularisme, et services parisiens, parmi lesquels le Conseil Général des Ponts et Chaussées constitue un facteur de cohésion essentiel, par sa réflexion sur les missions et l'organisation d'avenir de notre ministère.



A la décentralisation, engagée voilà plus de vingt ans, et qui entre dans une nouvelle phase, répond en écho le grand mouvement de réforme de l'État. Le Gouvernement a fixé l'objectif d'un renforcement du niveau régional de l'administration, qui vise un objectif de cohérence accrue de l'action de l'État et d'économie de ses moyens.

Ce renforcement va se traduire par la création de 8 pôles de compétences au niveau régional, qui vont permettre, d'une part, d'accroître la capacité d'animation et de coordination des politiques de l'État, et d'autre part, de simplifier l'organisation administrative régionale en constituant une équipe resserrée autour du préfet de région. Pour le ministère de l'Équipement, le pôle "Transports, Logement, Aménagement et Mer" comprendra, sous l'égide du DRE,

l'ensemble des services régionaux et interrégionaux intervenant sur le territoire régional. Les établissements publics, associations ou groupements d'intérêt public disposant d'une représentation territoriale seront invités à s'associer aux pôles, dès lors qu'ils contribuent aux politiques portées par le pôle régional.

Le renforcement du niveau régional sera accentué pour le ministère de l'Équipement par le regroupement autour de la DRE de tous les services régionaux et interrégionaux dont le siège est dans la région. Ces services regroupés conserveront toutefois leur identité et leur propre compétence dans les domaines spécialisés qu'ils traitent.

Cette organisation resserrée positionne, auprès du préfet, un unique représentant du ministère de l'Équipement, responsable de la cohérence globale de ses politiques. Elle permet, par la diversité et la complémentarité des problématiques traitées en son sein, de mettre en œuvre avec davantage d'efficacité les politiques publiques dans nos champs de compétence. Par ailleurs, elle améliore la lisibilité de l'organisation administrative, en identifiant un délégué unique en charge des problématiques relevant du ministère de l'Équipement. De plus, elle offre la possibilité de réaliser de véritables économies d'échelle, notamment sur les moyens supports, grâce à une rationalisation de leur utilisation dans un contexte de réduction des emplois publics.

En matière de déconcentration, les DRE constitueront le relais direct entre le niveau central et le niveau territorial. Leur rôle d'animation et de coordination des membres du pôle et des services de l'Équipement sera renforcé. La répartition des moyens pour l'ensemble des services de leur ressort, leur sera confiée. La mise en réseau de compétences spécifiques, tant pour les besoins propres de l'État que pour l'appui aux collectivités territoriales en sera facilitée, ce qui permettra d'accroître les synergies capables de mobiliser les ressources humaines nécessaires à l'organisation des missions.

Enfin, la mise en œuvre de la Loi organique relative aux lois de finances du 1er août 2001 (LOLF) expérimentée à partir du 1er janvier 2005 en Nord-Pas de Calais et Pays de la Loire, et généralisée au 1er janvier 2006, va renforcer le lien entre niveau central et niveau régional, en le transformant profondément.

Dans cette perspective, les directions régionales seront demain les interlocuteurs privilégiés des directeurs de programme en se voyant confier la gestion de plusieurs budgets opérationnels de programme

(BOP), et du secrétaire général du ministère, qui aura un rôle de régulation.

Aussi, le directeur régional, en articulation étroite avec l'échelon central, portera les enjeux de la territorialité. Il assurera l'élaboration et l'explicitation des contenus stratégiques des programmes d'action sectorielle. Il aura à gérer des enjeux de transversalité au sein des domaines d'action du pôle : planification stratégique des espaces, problématiques habitat et déplacement, conflits d'usage entre intérêts de tous ordres, conjonction des risques et menaces à l'environnement, gestion des ressources rares.



Déplacements



Habitat



Menaces pour l'environnement

C'est en instaurant un nouveau mode de gouvernance de ces espaces que l'ensemble des acteurs publics pourra répondre aux défis que se présentent à eux. Et dans cette démarche, l'appui et la compétence du Conseil Général des Ponts et Chaussées constitueront une condition de la cohérence d'ensemble.

Sa capacité de réflexion stratégique doit éclairer l'échelon régional dans les missions nouvelles qui lui sont dévolues. Le Club des DRE a souhaité que les directeurs régionaux soient demain membres associés du Conseil, et comme tels intéressés à ses réflexions et parties prenantes de ses travaux.

Les MIGT (missions d'inspections générales territoriales) sont concernées directement par cette évolution des fonctions d'inspection. La majeure partie de leur activité est aujourd'hui consacrée à un contrôle des services indispensable, mais trop souvent formel, et dont la responsabilité doit être reportée sur les chefs de service. Dégagées de ces tâches, elles pourraient développer une activité de conseil et d'expertise qui valoriserait les compétences qu'elles rassemblent, proches du terrain, et au contact des problèmes locaux.

Elles pourraient se consacrer au "contrôle des contrôles" et développer une culture de l'évaluation, qui constitue le corollaire indispensable de la mise en œuvre de la LOLF : évaluation des politiques publiques, sous tous leurs aspects (budgétaires, fonctionnels et managériaux), pour laquelle leur expertise sera précieuse.

Recherche de performance, recherche de cohérence: ce sont les deux chantiers essentiels que nous avons à conduire. La L.O.L.F. nous en fait l'obligation, la réforme de l'Etat doit nous en donner les moyens. ■

A propos des Annales des Ponts et Chaussées

Jean-Pierre GIBLIN

IGPC 63

Président de la 3^e section du CGPC

Fondées en 1831, les Annales des ponts et chaussées ont actuellement la ligne éditoriale suivante que l'on trouve sur leur site web : www.enpc.fr/Annales/ :

«Les Annales des Ponts et Chaussées diffèrent d'une revue scientifique classique qui rend compte exclusivement de travaux de recherche.

Elles traitent de la pratique de l'ingénieur (ingénieur aménageur et professionnels de l'aménagement, ingénieur constructeur et ingénieur modélisateur) et des relations entre science et technique d'une part, citoyen et société d'autre part.

Elles accueillent pour ce faire, soit des articles de synthèse, soit des articles spécialisés, c'est-à-dire portant sur une application scientifique ou une innovation particulière, à condition qu'ils soient assortis d'une réflexion sur l'évolution du métier et des pratiques qu'elles vont entraîner ou de leur impact sur la société.

Les domaines de connaissance auxquels ces articles peuvent se rattacher sont :

- Histoire des sciences et des techniques ;
- Mécanique, structures, matériaux, génie civil ;
- Mathématiques, informatique, modélisation ;
- Economie, sciences sociales ;
- Sciences de l'environnement.

Ils peuvent également aborder les questions de formation et de pédagogie. Les Annales acceptent également des articles participant aux grands débats contemporains qui impliquent le métier d'ingénieur. Les articles sont soumis à expertise.

Leurs colonnes sont ouvertes aussi bien à des chercheurs qu'à des ingénieurs. Les auteurs étrangers peuvent soumettre des articles en anglais précédés d'un résumé en français.»

Cette ligne éditoriale qui a maintenant 10 ans est plus que jamais actuelle en une époque où les applications de la science et la pertinence des choix techniques, notamment dans nos domaines d'activité, sont de plus en plus « interpellées » voire

contestées par les citoyens ou du moins certains d'entre eux.

Pourtant notre revue reste d'une diffusion trop confidentielle alors qu'elle devrait être d'une grande utilité pour tous ceux qui, au service de l'Etat, des collectivités locales ou dans des entreprises, sont concernés par la réalisation ou la gestion d'équipements publics ou de service d'intérêt général.

Le numéro spécial des Annales publié à l'occasion du bicentenaire du CGPC montre combien le rôle joué par cette revue, pratiquement dès son origine, non seulement pour diffuser des services techniques mais encore pour abriter des débats scientifiques qui ont souvent concerné l'action ou les choix publics (voir l'article de Jules Dupuy de 1844 « de la mesure de l'utilité des travaux publics » dans lequel il conteste l'approche de JB. SAY reprise par Navier).

Les Annales ont un passé. Elles ont aussi un avenir. Les anciens élèves de l'ENPC civils et corpsards doivent les découvrir ou les redécouvrir. Les services du METATTM doivent en devenir de fidèles lecteurs.

Le directeur de l'ENPC, Philippe Courtier, et moi-même formons le projet d'une relance de cette revue avec un rôle élargi. Elle peut en effet contribuer à la mission de l'Ecole de diffusion des connaissances notamment des travaux de recherche.

Elle peut aussi contribuer à la formation continue dispensée par l'Ecole et servir de support ou de vecteur au tout nouveau mastère d'action publique (MAP). Nombre de conférences qui y seront données pourront sans doute trouver leur place dans les Annales.

De même, elles peuvent rendre compte de manifestations ou colloques organisés par l'Ecole ou par le CGPC (ce sera le cas des colloques du bicentenaire).

Il faudra aussi élargir le portage de notre revue par les anciens élèves : nous attendons non seulement qu'ils la lisent, mais qu'ils y écrivent, voire qu'ils y débattent.

Merci à tous ceux, nombreux je l'espère, qui se déclareront intéressés à participer activement à la vie des Annales. ■



- N° 69-70 (1994) Informatique et art de concevoir
- N° 71 (1994) Matériaux avancés
- N° 72 (1994) Formation des Ingénieurs
- N° 73 (1995) Modèles qualitatifs
- N° 74 (1995) Modèles en hiérarchie
- N° 75 (1995) Rationalité et pragmatisme
- N° 76 (1995) Risques et rationalité
- N° 77 (1996) Aménagement et territoires
- N° 78 (1996) Nouvelles technologies pour la ville
- N° 79 (1996) Effet de serre
- N° 80 (1996) Pays en développement
- N° 81 (1997) Dossier décision publique
- N° 82 (1997) Ingénieurs-savants
- N° 83 (1997) Des matériaux, des techniques et des hommes
- N° 84 (1997) Le marché : nouvelles problématiques
- N° 85 (1998) Dossier d'Architecture et Ingénieur
- N° 86 (1998) Ingénierie Internationale
- N° 87 (1998) Dossier : l'eau
- N° 88 (1998) Observatoires Locaux
- N° 89 (1999) Gares et Urbanisation
- N° 90 (1999) La Maintenance
- N° 91 (1999) Retours d'expériences
- N° 92 (1999) Débat public et projets d'infrastructures
- N° 93 (2000) Zonages
- N° 94 (2000) La Congestion Urbaine
- N° 95 (2000) Réglementation, Normalisation et Innovation
- N° 96 (2000) La saturation dans les réseaux
- N° 97 (2001) Les déchets
- N° 98 (2001) Technologie de l'information et de la communication dans les transports terrestres
- N° 99 (2001) L'Équipement : fin et suite
- N° 100 (2001) Intercommunalités
- N° 101 (2002) Politiques nationales de sécurité routière
- N° 102 (2002) Gouverner Métropoles : Amsterdam, Athènes, Barcelone, Londres, Montréal, Rome
- N° 103 (2002) SURELL et la restauration des terrains de Montagne
- N° 104 (2002) Aménagement des « Grands Paysages »
- N° 105 (2003) La gestion des risques naturels
- N° 106 (2003) Les paradoxes du risque
- N° 107-108 (2003) La modélisation – évolution des pratiques

Croiser les cultures professionnelles : un impératif pour la qualité de notre cadre de vie et le développement durable des territoires

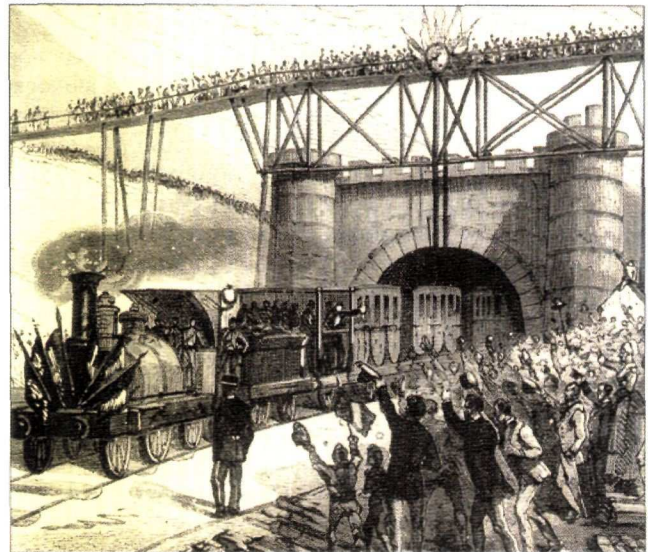
À l'occasion de son bicentenaire, le CGPC va éditer un ouvrage intitulé « cultures croisées » qui rassemble des contributions de membres de la 5e section et de professionnels associés à ses travaux, sur le thème du nécessaire croisement des cultures professionnelles dans l'action publique sur les territoires. Cet ouvrage sera diffusé à la fin d'année



Jean FREBAULT
IGPC 66
président de la 5^e section
du CGPC

De tout temps, la réalisation d'ouvrages ou de projets d'aménagement (importants ou plus modestes) a fait appel non seulement aux savoir-faire techniques de l'ingénieur, mais aussi à des compétences issues d'autres champs disciplinaires, comme ceux touchant au paysage, à l'architecture, à l'urbanisme, à l'aménagement du territoire, ou à l'environnement.

Aujourd'hui, cette exigence de pluridisciplinarité, ou plutôt d'interdisciplinarité, est plus forte que jamais, alors que les projets d'aménagement deviennent de plus en plus complexes et que la société exprime en matière de cadre de vie et d'environnement des exigences qualitatives de plus en plus grandes. Les ingénieurs doivent non seulement savoir travailler avec d'autres disciplines mais en même temps intégrer dans leur propre savoir des dimensions non techniques et écouter l'interpellation des citoyens. Cette démarche intégratrice au service du projet, qui est le contraire d'un « face-à-face », concerne également les architectes, ainsi que les autres professions qui jouent un rôle de conception.



Exigence toujours proclamée, la transversalité est toujours un art difficile, et c'est parfois un combat

41 Septembre 2004
LE PONT

La transversalité, un art difficile

Sur cette question, l'histoire comme l'actualité nous montrent des avancées, voire des réussites remarquables, mais aussi d'importantes résistances. Le croisement des cultures professionnelles ne va pas toujours de soi, dans un pays où la fragmentation entre disciplines, au niveau des formations et de l'organisation des professions, et les cloisonnements administratifs sont depuis longtemps vivaces.

Ainsi, du XVII^e au XIX^e siècle, le développement des réseaux de communication aura façonné durablement l'identité du territoire français. N'a-t-on

pas dit que ce sont les ingénieurs qui ont « des-siné » la France : les routes royales et leurs plantations d'alignement, les grands ouvrages comme le canal du Midi, les viaducs de chemin de fer, etc. ont su s'inscrire dans le territoire, et souvent embellir et magnifier les paysages de la France. Le développement des infrastructures a également été un moteur de la croissance économique et du développement urbain, comme l'a illustré la période « Saint-Simonienne ». Des figures d'ingénieur-architecte, d'ingénieur-artiste ou d'ingénieur-économiste ont ainsi émergé de ces grandes aventures.

Cependant, la création en 1747 de l'École des ponts et chaussées (suivie de celle de l'École polytechnique à la fin du XVIII^e siècle) d'une part, et l'ouverture en 1806 de l'École nationale des beaux-arts avec sa section « architecture » d'autre part, consacreront une séparation durable de ces deux disciplines. Le décalage va progressivement s'installer entre des ingénieurs qui fondent le développement de la société sur le progrès scientifique et technique, et le monde de l'architecture qui privilégiera longtemps l'approche esthétique et artistique et la dimension historique.

Dans la deuxième moitié du XX^e siècle, plusieurs facteurs viennent bouleverser cette lecture du rapport entre l'art de bâtir et l'aménagement de notre territoire. Ce sont l'accélération de la croissance économique et urbaine et corrélativement celle de l'équipement du territoire ; la révolution technologique (nouveaux matériaux comme le béton, nouvelles techniques constructives) qui a ouvert de nouveaux champs de liberté et de créativité mais a fait perdre de vue les exigences d'une inscription harmonieuse dans l'espace ; la grave crise du logement imposant des réponses d'abord quantitatives et uniformisantes avec l'industrialisation du bâtiment ; l'explosion de l'automobile qui induit une fuite en avant dans les infrastructures. La domination pendant quelques décennies de la « pensée fonctionnaliste » dans de nombreux domaines touche aussi bien les ingénieurs que les architectes, imprégnés les uns et les autres par la révolution du « mouvement moderne », par l'idéologie de l'efficacité et de la rationalité assimilées à l'intérêt général. Cette période de transformation profonde du territoire est jalonnée de réussites et aussi d'erreurs parfois durablement contestées (grands ensembles, urbanisme de dalle, infrastructures agressives pour l'environnement...).

Après les Trente Glorieuses, les attentes de la société comme les réactions parfois virulentes des citoyens contre certains projets, ou contre le « bétonnage excessif », sont le signe de la montée de nouvelles attentes de la société et de la mise en avant de préoccupations qualitatives.

De l'équipement au cadre de vie

Dans la même période, la création en 1966 du ministère de l'Équipement par Edgar Pisani apporte un bouleversement administratif et ouvre de nouvelles perspectives. Pour accompagner la croissance urbaine, le projet est de fusionner deux cultures historiquement séparées, celles des travaux publics et de la construction, et de développer sur le territoire un réseau de compétences en matière d'urbanisme et d'aménagement. Des équipes pluri-

disciplinaires se mettent en place en région parisienne sous l'impulsion de Paul Delouvrier, et dans les métropoles régionales. Les expériences des villes nouvelles, des OREAM, des GEP dans les nouvelles DDE, des agences d'urbanisme, des missions « littoral » ou d'aménagement de la montagne... relancent la prospective et la planification urbaine. Elles sont l'occasion pour beaucoup d'ingénieurs, architectes, géographes, sociologues, économistes, paysagistes, etc., originaires du public ou du privé, de travailler ensemble et d'inventer de nouveaux concepts, de nouvelles pratiques dans des aventures passionnantes. Les cultures professionnelles évoluent beaucoup, elles s'imprègnent également de l'apport de la recherche urbaine et des sciences humaines... dans une administration encore dominée par les ingénieurs.

Au niveau central, la création d'un éphémère ministère de l'Environnement et du Cadre de Vie en 1978 par Michel d'Ornano vise à aller plus loin, en rapprochant l'urbanisme et l'aménagement d'autres domaines comme l'architecture, le patrimoine urbain et la protection des paysages. Cette tentative est encore saluée aujourd'hui comme l'une des avancées les plus intéressantes. Ont été ainsi créées une direction de l'urbanisme et des paysages, puis une direction de l'architecture de l'urbanisme. Le réseau des architectes-conseils se développe auprès des directions départementales, il est complété par un réseau de paysagistes-conseils. Et même si deux décennies plus tard, la répartition des compétences éclate à nouveau entre les administrations de la Culture, de l'Environnement et de l'Équipement, de nouvelles habitudes sont prises, de nouvelles approches intégrées des territoires voient le jour.

La continuité du croisement de ces cultures professionnelles se poursuit également au sein de la *cinquième section du CGPC*, qui demeure aujourd'hui un lieu précieux de dialogue interministériel où se mettent en synergie ces différentes cultures de la ville et de l'aménagement du territoire, du patrimoine et de l'environnement.

Au niveau local, la décentralisation à partir de 1983 modifie sensiblement le cadre dans lequel s'inscrivent les parcours professionnels. La pluridisciplinarité progresse, le réseau des agences d'urbanisme se développe, l'administration des collectivités locales (qui elle-même n'est pas exempte de défauts de cloisonnements) cherche à se moderniser. À la suite de la décentralisation de l'urbanisme local, les DDE perdent en ce domaine une partie importante de leur moyens en matière grise et mettront quelque temps à retrouver leurs marques, pour exprimer la place de l'État dans l'aménagement ; d'autant que les questions juridiques accaparent de plus en plus les services. Cela n'a pas toujours favorisé le dialogue entre l'aménagement et les infrastructures, les services correspondants ayant parfois tendance à rester très autonomes.

Des professions confrontées à de nouvelles attentes sociétales

Dans la situation d'aujourd'hui, la société s'est encore complexifiée et les enjeux du débat se sont encore déplacés. Elle est fortement marquée par la

montée en puissance de nouvelles attentes « citoyennes », en matière d'environnement et de patrimoine, de cohésion sociale et de développement durable, mais aussi de débat public et de démocratie participative. Des lois nouvelles traduisent ces préoccupations, elles invitent comme la LOADDT ou la loi SRU à des démarches intégratrices et aux projets de territoires

C'est dans ce contexte qu'il faut saluer de nouvelles avancées qui concernent à la fois l'administration de l'État, les politiques locales et les milieux professionnels privés. Des réalisations récentes de grands projets, conciliant qualité technique et insertion environnementale réussie, sont reçues positivement par l'opinion : grands ouvrages, nouvelles gares TGV et pôles d'échanges intermodaux, politique du « 1% paysage » autour des autoroutes, etc. Plus généralement, les coopérations entre ingénieurs, architectes, paysagistes... se développent sur les ouvrages et infrastructures, les cultures constructives, les aménagements urbains, les espaces publics. Les plans de déplacements urbains doivent dorénavant intégrer la protection de l'environnement, la limitation du trafic automobile et des émissions de gaz à effet de serre. Une nouvelle génération de projets urbains voit le jour, mettant en avant la qualité architecturale et urbaine, la mixité sociale, le rôle des espaces publics, la reconquête urbaine des infrastructures. C'est aussi la requalification des centres historiques à travers les secteurs sauvegardés et les «ZP-PAUP», ou la lutte contre l'insalubrité et les atteintes à la santé dans une partie des logements anciens.

La « politique de la ville » et les problèmes des «banlieues en difficulté», syndromes d'une grave crise sociale et urbaine, contribuent à une forte évolution des cultures professionnelles dans l'administration publique. Car il faut faire le lien, à l'échelle des quartiers et de l'agglomération, entre les projets d'aménagement et les problèmes de société, notamment ceux touchant à la ségrégation sociale.

La formation des ingénieurs a également beaucoup évolué, l'ENTPE comme l'ENPC s'ouvrant largement à ces diverses préoccupations et engageant des coopérations avec d'autres établissements.

Pour autant, il reste encore beaucoup de chemin à faire dans notre pays. Une spécificité française, si l'on nous compare aux pays anglo-saxons, demeure la séparation entre les bureaux d'études techniques et les agences d'architecture, elles-

mêmes de petite taille pour la plupart. L'enseignement de l'urbanisme et de l'aménagement reste encore très fragile, et les formations restent éclatées par discipline entre les universités, les écoles d'architecture, d'ingénieurs, de paysage..., même si des coopérations ont récemment été développées. Les logiques « sectorielles » sont encore présentes dans la culture de beaucoup de maîtres d'ouvrage opérationnels.

... Et l'Etat

Du côté de l'État, on regrettera également la dispersion des compétences entre ministères et la difficulté de dépasser l'organisation verticale et sectorielle de l'action publique. Les politiques urbaines et territoriales dépendent à des degrés divers de six ministères différents, ce qui suscite parfois des solutions originales de dialogue interministériel, comme par exemple le CODIRDU (comité des directeurs pour le développement urbain créé en 1999, regroupant une vingtaine de directeurs et animé par le président de la 5e section du CGPC). Un grand « ministère des territoires » permettrait-il un jour de mieux appréhender cette transversalité ?

Une chance est à saisir aujourd'hui par le ministère de l'Équipement : conséquence des nouvelles lois de décentralisation, le départ des compétences routières des DDE vers les départements et vers un «service national des routes» va conduire les services territoriaux à se repositionner résolument sur «l'aménagement des territoires», dans une approche transversale et interministérielle de la planification, du logement et des déplacements, de la politique de la ville, des risques et de l'environnement

En conclusion, pour promouvoir la qualité de notre cadre de vie et le développement durable des territoires, ne faut-il pas reconnaître que ce défi de croisement des cultures est commun à l'État, aux collectivités locales, aux acteurs du développement local et à la société civile ? Ce besoin d'une ingénierie territoriale renouvelée ne conduit-il pas à l'émergence de nouveaux profils professionnels, que l'on pourrait appeler les *métiers d'aménageurs de territoires*, et qui s'adressent tout autant aux ingénieurs, urbanistes, architectes, économistes, géographes... Faisons le pari que notre administration, dès lors qu'elle se met en mouvement avec ses partenaires, a la capacité de contribuer à relever ce défi.

nières dans le cycle de vie des politiques publiques, pour aider à concevoir une nouvelle mesure ou un nouveau projet (évaluation *ex ante*), pour faciliter sa mise en œuvre (évaluation concomitante) ou pour tirer un bilan et des leçons du passé (évaluation *ex-post*). Dans l'administration française, l'accent est mis depuis une quinzaine d'années sur l'évaluation *ex-post*⁽²⁾, fondée sur l'analyse rétrospective des effets d'une action. Pour préparer de nouvelles mesures, l'examen rétrospectif complète utilement l'éclairage de la prospective : avant de se projeter dans l'avenir, il est sain d'observer les effets des décisions passées pour essayer de comprendre « ce qui marche » - et ce qui ne marche pas - parmi les multiples « théories d'action » qui germent dans l'esprit des décideurs. Cet effort de lucidité est d'autant plus utile qu'il débouche sur un diagnostic partagé au sein du système d'acteur qui co-produit l'action publique.

Les origines américaines

L'évaluation institutionnalisée existe depuis plus de cinquante ans Etats-Unis. Sa première figure fut celle de l'*expérimentation sociale*. L'idée est apparue que tout nouveau programme public pouvait être considéré comme un traitement appliqué au corps social dont le caractère bénéfique (eu égard notamment à son coût) devait être expérimentalement prouvé. Il en est résulté un important développement des études avec échantillon témoin, notamment dans les domaines sociaux et éducatifs. A partir des années 1960, l'évaluation s'est répandue dans le monde anglo-saxon et en Europe du Nord. Ses objets et modèles méthodologiques se sont diversifiés, donnant progressivement plus d'importance aux démarches pluralistes et participatives, aux études qualitatives et à la compréhension des processus, sans négliger pour autant la mesure des impacts. Malgré les progrès récents de l'évaluation en Europe, l'avance américaine demeure nette, tant au plan qualitatif que quantitatif. Plusieurs facteurs propres aux Etats-Unis expliquent ce dynamisme. Le plus décisif est sans doute la *faible légitimité des interventions publiques*, d'où découle l'exigence pour les décideurs d'apporter la preuve de leur efficacité. Sur un tout autre plan, l'*orientation empiriste et "behaviouriste" des sciences sociales* constitue un facteur favorable au développement de la recherche évaluative.

Persistence du retard français

En France, il a fallu attendre la fin des années 1980 pour que l'évaluation *ex-post* soit identifiée comme une activité spécifique et que l'on prenne la mesure de son rôle potentiel dans l'optimisation des dépenses publiques et la modernisation de l'Etat. On peut résumer les tentatives d'institutionnalisation de l'évaluation en France par quelques étapes clefs :

- La Rationalisation des choix budgétaires (RCB, 1970-1984). La RCB a représenté une première tentative pour instituer l'évaluation (principalement *ex ante*) comme un rouage de la décision publique. Elle n'a pas eu l'impact escompté sur la décision budgétaire mais n'en a pas moins permis d'amorcer le développement d'une culture de l'évaluation dans l'administration française.
- Les initiatives du gouvernement Rocard : rapport Viveret (1989), circulaire de février 1989 sur le

renouveau du service public, évaluation du RMI par une commission indépendante (1989-1992), création du comité national d'évaluation de la recherche, décret de janvier 1990 créant le conseil scientifique de l'évaluation (CSE). Ce dernier dispositif a été réformé par le décret de novembre 1998 par lequel le CSE a été remplacé par le Conseil national de l'évaluation (CNE), lequel a cessé de facto de fonctionner depuis 2001⁽³⁾.

- Le développement de l'évaluation régionale et locale à partir de 1990, suite aux circulaires sur l'évaluation des contrats de plan et des contrats de ville (1993-1998) et à la directive européenne sur l'évaluation des programmes financés par les fonds structurels (1993).
- Les avatars successifs de l'évaluation parlementaire et budgétaire : Office parlementaire d'évaluation (loi de juin 1996, restée lettre morte), Mission d'évaluation et de contrôle (MEC) à l'Assemblée nationale en 1997 et, enfin, loi organique sur les lois de finance (LOLF) d'août 2000. La LOLF vise à réformer en profondeur la pratique budgétaire française en imposant une présentation par programmes des dépenses de l'Etat. Il est prévu d'associer à chaque programme un certain nombre d'indicateurs de résultat, censés permettre aux parlementaires d'évaluer l'efficacité de la dépense publique
- Enfin, la nouvelle étape de la décentralisation devrait se traduire par la création d'un dispositif spécifique pour évaluer les politiques menées par les collectivités locales⁽⁴⁾.

En dépit de l'évolution chaotique de son cadre institutionnel, l'évaluation connaît un réel développement en France⁽⁵⁾. La plupart des grandes administrations se sont dotées de structures et de moyens spécifiques pour évaluer leurs actions. Au total, l'évaluation est cependant loin d'avoir trouvé sa place. Son impact demeure faible sur la décision publique, particulièrement au niveau national. Malgré la réalisation d'une quinzaine de grandes évaluations, le dispositif institutionnel mis en place en 1990 et réformé en 1998 n'a pas permis de donner à l'évaluation une place reconnue dans le fonctionnement de l'Etat. La comparaison avec le monde anglo-saxon est toujours nettement en défaveur de la France. Non seulement les pratiques d'évaluation y sont moins développées, mais elles sont surtout moins bien reconnues comme éléments clef de la régulation du système et ne jouent qu'un rôle mineur dans la mise sur agenda des politiques. L'évaluation reste une activité interne à l'administration dont les résultats diffusent peu à l'extérieur. Son impact, lorsqu'il existe, est

(2) : Contrairement, par exemple, aux programmes européens d'aide au développement régional qui font l'objet d'un cycle complet d'évaluation institutionnalisée : *ex-ante*, à *mi-parcours* et *ex-post*.

(3) : Le mandat de son président et ses membres n'ayant pas été renouvelés à l'échéance prévue par le décret.

(4) : La version initiale du projet de loi sur les libertés locales prévoit la création d'un conseil des politiques décentralisées qui aura pour mission principale de coordonner l'évaluation des politiques menées par les collectivités. Cette disposition a disparu dans le texte définitif.

(5) : En témoigne la création de la Société française de l'évaluation en 1999.

L'évaluation des politiques publiques

Bernard PERRET

Chargé de mission au CGPC

D'après les dictionnaires, le mot évaluation renvoie aux notions de « jugement » et de « mesure approximative ». Dans cette acception large, l'évaluation est une dimension constitutive de l'action rationnelle en contexte d'incertitude. Il n'y a donc pas à s'étonner de voir le mot employé sans souci de précision sémantique pour qualifier toutes sortes de pratiques de connaissance, de compte-rendu et de management.

On ne traitera pas ici de l'évaluation des hommes, bien qu'il s'agisse d'un aspect essentiel de la gestion des ressources humaines. L'évaluation des structures et celle des actions constituent deux champs distincts, quoique fortement imbriqués. Pour clarifier la terminologie, il est préférable de parler d'audit pour désigner les différentes formes d'analyse du fonctionnement et des performances des structures (organismes, services...) et de réserver le terme évaluation à l'examen des actions (politiques, programmes, projets...). De manière plus précise, l'évaluation des politiques publiques tend à désigner une activité qui se distingue d'autres pratiques d'examen des actions publiques par son caractère méthodique et institutionnalisé. On peut en donner la définition suivante ⁽¹⁾ : « activité d'étude et d'analyse portant sur la mise en œuvre et les résultats d'une action, menée dans un cadre méthodologique et institutionnel formalisé dans le but de former des jugements empiriquement et normativement fondés sur la pertinence, la cohérence, l'efficacité et/ ou l'efficacité de cette action ».

Compte-rendu, aide à la décision et apprentissage collectif

Le développement de l'évaluation obéit à plusieurs finalités. La première d'entre elle est de permettre à l'administration de rendre des comptes aux responsables politiques, aux élus et aux citoyens sur les usages et les effets de la dépense publique. Inscrit dès l'origine dans les fondamentaux de la démocratie, cet impératif de transparence est plus que jamais d'actualité. L'évaluation contribue à y répondre en mettant à la disposition de tous des données précises et objectives sur la mise en œuvre et les conséquences des politiques. En ap-

plication de la LOLF, les documents budgétaires fourniront bientôt au Parlement et à l'opinion des données plus lisibles sur la destination des dépenses, les objectifs poursuivis et les résultats obtenus. Mais cette information de base ne saurait suffire : on aura plus que jamais besoin d'évaluations approfondies éclairant les causes des performances constatées et permettant de porter des jugements impartiaux sur la pertinence et la réussite des politiques.

L'évaluation est également utile à l'administration elle-même, comme outil de pilotage des actions. Les directions centrales ont en effet besoin de mieux comprendre les processus qui transforment les décisions politiques et administratives en actions concrètes et en changements sociaux observables. Seuls des protocoles d'enquête et d'analyse rigoureux peuvent produire cette connaissance. Le recours aux sciences sociales est d'autant plus nécessaire que l'action publique se déroule dans un monde dont la complexité va croissant. Complexité des problèmes à résoudre, tout d'abord, qu'illustre la problématique du développement durable. Complexité des systèmes d'action, aussi, avec la généralisation du partenariat, de la contractualisation et de la délégation de service public comme modalités ordinaires de l'action publique. Les évaluations constituent enfin des occasions privilégiées d'associer les fonctionnaires à la réflexion sur les finalités et la conduite de l'action publique et, par ce moyen, d'enrichir la qualité et le sens de leur travail. On peut résumer ces divers usages et retombées de l'évaluation par l'idée d'*apprentissage collectif*.

Une démarche de projet impliquant une pluralité d'acteurs

L'évaluation est produite par un système d'acteurs aux rôles différenciés dont le jeu contribue à la pertinence et à l'efficacité pratique du jugement évaluatif. Loin d'être l'affaire d'un corps de spécialistes, c'est un processus social impliquant plusieurs protagonistes : commanditaires politiques, fonctionnaires assurant des fonctions de maîtrise d'ouvrage, membres des instances d'évaluation, méthodologues et, enfin, « évaluateurs » et chargés d'études. Ce processus organisé de connaissance et de jugement peut s'inscrire de plusieurs ma-

(1) : Plus précise que la définition du décret de 1998 créant le Conseil national de l'évaluation, « évaluer une politique, c'est apprécier son efficacité en comparant ses résultats aux objectifs assignés et aux moyens mis en œuvre », laquelle n'indique clairement pas en quoi l'évaluation diffère du contrôle de gestion et de la recherche en sciences sociales

généralement indirect et différé, à travers la constitution progressive du savoir commun qui sous-tend les politiques.

Où sont les obstacles ? Les compétences techniques existent, même si l'expérimentation et les méthodes quantitatives restent notoirement moins développées qu'aux Etats-Unis. Quelles que soient les faiblesses de l'offre d'évaluation, elles pèsent peu au regard de l'atonie de la demande : ce dont l'évaluation manque le plus, c'est de responsables politiques et de citoyens réellement soucieux de comprendre ce qui est fait de l'argent des contribuables et convaincus de la nécessité d'inscrire l'action publique dans une logique d'apprentissage collectif.

On peut espérer que la LOLF fera progresser de manière décisive la culture du résultat dans l'administration française. Cet espoir est fondé, à condition toutefois de ne confondre les batteries d'indicateurs et les évaluations approfondies. Des articulations devront être définies entre l'exercice annuel de préparation du budget et des études plus lourdes, menées en partenariat avec les administrations et associant des acteurs de la société civile, permettant d'éclairer en profondeur les enjeux de l'action publique et de réorienter structurellement les dépenses.

Une mission d'avenir pour le CGPC

Le ministère a une bonne expérience de l'évaluation, tant au niveau central que dans les services déconcentrés (participation aux évaluations inter-

ministérielles, évaluations « managériales » dans les DDE, participation des DRE aux évaluations des contrats de plan et à l'évaluation des programmes financés par les Fonds structurels européens, évaluation ex-ante et ex-post des infrastructures...).

A travers ses travaux d'expertise, le CGPC contribue depuis longtemps à l'évaluation de la mise en œuvre des politiques dans ses domaines de compétence. La nouveauté de ces dernières années est l'effort entrepris pour donner plus de rigueur à cette démarche dans le cadre d'un travail collectif. L'activité d'évaluation du Conseil s'inscrit notamment dans le cadre du Conseil de l'évaluation du ministère créé par l'arrêté du 17 novembre 2000. Il s'est réuni à trois reprises et a lancé 7 évaluations⁽⁶⁾. Une réforme est actuellement en cours pour alléger le dispositif, sans modifier ses finalités. Le CGPC continuera par ailleurs à mener des évaluations à son initiative en s'appuyant sur les capacités d'investigation des MIGT. L'un des enjeux des prochaines années sera de trouver une bonne articulation entre l'évaluation des politiques et les audits de programmes menés dans le cadre de la LOLF. ■

(6) : Le plan de modernisation de l'ingénierie publique, l'intervention des services déconcentrés du ministère dans l'application du droit des sols ADS, la connaissance des territoires par les services, la politique d'innovation routière, les politiques publiques de transport urbain au regard de l'objectif de priorité aux transports collectifs, la politique du logement dans les villes nouvelles, la politique de formation du ministère.



Le CERFACS (Centre Européen de Recherche et de Formation Avancée en Calcul Scientifique) développe, au bénéfice de la recherche et de l'industrie, les méthodes avancées en simulation numérique, pour l'étude des grands problèmes scientifiques et technologiques nécessitant le recours aux moyens de calcul les plus puissants: algorithmique parallèle, aérodynamique, combustion, climat et environnement, assimilation de données, et électromagnétisme.

<http://www.cerfacs.fr>

Pour un nouvel art de vivre

Eure & Loir
CONSEIL GÉNÉRAL

www.cg28.fr

Quatre anciens Vice Présidents apportent le témoignage de leur mandat au Conseil Général des Ponts et Chaussées au cours des 25 dernières années.

Chacun expose les « faits marquants » de la vie du Conseil lorsqu'il en avait la responsabilité : adaptation au périmètre et au contenu des compétences que lui donnait l'organisation gouvernementale ; prise en compte de la décentralisation de l'administration de l'Etat au profit des collectivités territoriales ; optimisation des fonctions de contrôle et d'assistance (tant au niveau central qu'à celui des services extérieurs), émergence de nouvelles dominantes sociétales telles l'environnement, le risque ou la demande de la plus large concertation.

Quatre témoignages, chacun dans le style de son auteur, qui expriment leurs préoccupations respectives face aux changements survenus durant leur mandat et rappellent ce qu'a fait le CGPC pour s'y adapter afin de toujours accomplir sa mission.

Ils se rejoignent dans l'explication de l'« utilité » du CGPC pour la collectivité Nationale, fondée sur une stricte éthique politique, une constante volonté de rigueur et d'objectivité et le plus grand respect des valeurs que le CGPC s'est attaché à préserver depuis sa création, il y a 200 ans.

1978-1981



Jean CHAPON
IGPC 53
Ancien Vice-président du
CGPC

I - Depuis 200 ans, le Conseil Général des Ponts et Chaussées fournit aux ministres et à leurs Administrations centrales, avis et propositions sur les questions relevant de leur compétences dont ils le saisissent et ces questions ont toujours été nombreuses autant que variées. Pendant ces 200 ans, notre Pays a connu de profondes mutations concernant son régime politique et son organisation gouvernementale. Il faut croire que le Conseil Général des Ponts et Chaussées a toujours su être « utile », faute de quoi il se serait bien trouvé un ministre lucide et courageux pour mettre fin à une institution dont l'intérêt pour la Collectivité aurait été jugé contestable. Cette utilité ne doit cependant rien à une quelconque pierre philosophale. Elle est la résultante naturelle de trois facteurs :

- une constante éthique politique consistant à considérer qu'il appartient au seul gouvernement (et en particulier aux ministres pour lesquels travaillent le CGPC) de définir la « politique » du pays, l'Administration ayant pour rôle de la mettre en œuvre avec la seule préoccupation que son action serve l'intérêt général
- une composition et une organisation adaptées à la mission que l'autorité politique lui a assignée, ten-

nant notamment compte du « périmètre » de cette mission en fonction de l'organisation gouvernementale ;

- des méthodes de travail permettant que son action soit effectivement utile aux ministres et à leurs administrations, auxquels le CGPC présente ses avis et propositions.

L'histoire du CGPC en apporte la preuve et en particulier la vingtaine d'années qui a suivi la création du ministère de l'Équipement en 1966 - période pendant laquelle j'ai exercé des responsabilités au sein même du Conseil ou, avant d'en être vice-président, dans des postes où j'ai travaillé en étroite collaboration avec lui.

II - PENDANT CETTE PÉRIODE QUI A CONNU DE NOMBREUX CHANGEMENTS AU SOMMET DE L'ÉTAT, LE CONSEIL GÉNÉRAL DES PONTS ET CHAUSSÉES A TOUJOURS PRATiqué SON ÉTHIQUE POLITIQUE TRADITIONNELLE

- En 1966, Création du ministère de l'Équipement avec les attributions des Travaux Publics et des Transports et celles de l'Urbanisme et du Logement ; en 1967, les Transports sont séparés de l'Équipement ; en 1978, le ministère de l'Environnement et du Cadre de Vie ajoute aux attributions du département de l'Équipement, la protection du patrimoine naturel et l'Architecture. En 1981, la France change de régime politique : le nouveau gouvernement engage la décentralisation au profit des Collectivités locales : l'Environnement est confié à un ministère spécifique, l'Architecture rejoint le département de la Culture.
- Pendant cette vingtaine d'années, le Conseil Général a continué à relever « administrativement » du

ministère de l'Équipement, de même que l'Inspection Générale.^(*)

A chaque changement, le Conseil Général et l'Inspection Générale ont immédiatement répondu aux attentes des ministres et de leurs administrations centrales, accordant la même attention aux domaines nouveaux (urbanisme et logement, environnement et architecture) par rapport à ceux de l'ancien département des Travaux Publics et des Transports : ils ont toujours eu le même comportement à l'égard du ministre de l'Équipement dont ils dépendaient et des ministres des Transports, de l'Environnement et de la Culture, confirmant l'intérêt du caractère interministériel que ces deux Institutions avaient depuis leur origine.

Ce comportement le plus loyal à l'égard du pouvoir politique a même conduit Raoul RUDEAU, vice-Président du Conseil Général, à prendre une décision personnelle aussi digne que courageuse : Raoul RUDEAU avait, bien avant 1981, souligné l'intérêt de la décentralisation en faveur des Collectivités locales mais comme nombre de membres du CGPC, parce qu'ils avaient une « connaissance du métier » vécue sur le terrain, il considérait que la réorganisation des services extérieurs ne devait être décidée qu'une fois clairement arrêtées les compétences transférées aux Collectivités locales et sans casser l'outil précieux et efficace que constituaient ces services, dotés de tous leurs moyens ; il avait proposé des mesures qui auraient permis de conserver cette efficacité dans un système décentralisé.

N'ayant pu convaincre le pouvoir politique de la justesse de sa position, il a estimé qu'il avait le devoir de demander à être relevé de ses fonctions à la tête du CGPC, adoptant en l'espèce le seul comportement responsable que doit avoir un haut fonctionnaire lorsqu'il estime, en conscience, ne pas devoir exécuter les ordres de la majorité politique - ce qui ne l'empêcha pas de continuer à servir dans d'autres postes où l'activité qu'il devait y exercer ne heurtait pas ses convictions personnelles-.

Par la suite, la position du gouvernement sur le transfert de personnel des DDE aux Collectivités locales étant devenue « irréversible », toujours respectueux de la décision politique, le CGPC et l'IGE ont continué à accomplir leur mission dans le nouveau contexte avec la même loyauté à l'égard des autorités politiques, quelle que soit leur couleur. Leurs propositions pour les questions de personnel ont toujours été strictement objectives, sans référence aucune aux sensibilités politiques qu'avaient pu exprimer les agents concernés dans leurs postes antérieurs et les ministres ont « renvoyé l'ascenseur » : ils ont confié de hautes responsabilités (jusqu'au plus haut niveau du CGPC) à des fonctionnaires qui avaient été des proches collaborateurs de ministres de couleur différente, ne prenant en compte que la qualité des services que les intéressés avaient rendus dans leurs postes précédents.

III - UNE COMPOSITION ET UNE ORGANISATION DU CGPC ADAPTEES A SES MISSIONS

- Une des raisons de « l'utilité » du CGPC tient, sans aucun doute, à ce que, depuis sa création, il est composé de fonctionnaires qui y accomplissent la dernière partie de leur carrière, après avoir exercé leur

métier pendant de nombreuses années, dans les services extérieurs et/ou les services centraux de l'Administration.

La majorité d'entre eux se voient parallèlement confier une mission d'inspection générale ou des attributions de chargé de mission dans un service central, ou des fonctions d'administrateur ou de commissaire du gouvernement dans des sociétés ou établissements publics, qui leur permettent d'avoir également une connaissance actuelle des problèmes sur lesquels le CGPC doit émettre des avis et des propositions. Peu nombreux sont ceux qui ont une affectation exclusive au CGPC mais ils y ont une mission très précisément centrée sur un domaine dans lequel ils ont déjà acquis une haute expertise, et leur activité au Conseil, sans souci d'ordre opérationnel, leur permet de la développer.

L'expérience a montré que « chacun a trouvé rapidement chaussure à son pied » : l'appréhension bien naturelle qu'éprouvaient des fonctionnaires lorsqu'ils quittaient des postes opérationnels faisait très vite place à une saine préoccupation d'organiser au mieux leur emploi du temps pour faire face à leurs nouvelles tâches...qui se révélaient souvent plus consommatrices de travail et de temps que les activités qu'ils venaient de quitter avec regret.

- L'élargissement des missions confiées au CGPC et à l'IG, devenu compétents en matière d'urbanisme, de logement, d'environnement et d'architecture, y a amené des fonctionnaires autres que les ingénieurs des Ponts et Chaussées (Administrateurs civils, urbanistes, architectes), qui ont acquis le titre d'Inspecteur général de l'Équipement ainsi que des Inspecteurs généraux de la construction. Cette diversité des formations d'origine des membres du CGPC et de l'IGE a permis un réel enrichissement des compétences des deux Institutions et sérieusement contribué à leur plus grande efficacité dans la totalité de leurs missions.

La création de la Mission Spécialisée d'Inspection générale de l'Environnement, dans le cadre de la structure ministérielle de 1978, a même permis au CGPC d'accueillir des Ingénieurs généraux des Mines, du Génie rural et des Eaux et Forêts, ainsi que des Ingénieurs généraux de l'Armement et un préfet !

... sans oublier que les corps de fonctionnaires administratifs, les urbanistes et les architectes ont comporté, plus tôt et en plus grand nombre que les corps techniques, des femmes et que l'intégration de ces dernières au CGPC et à l'IG n'a jamais posé le moindre problème ; de même, la nomination d'inspecteurs généraux de l'Équipement et d'un Architecte, comme présidents de section a été considérée comme « normale » et bénéfique pour l'action du Conseil Général.

- Le Conseil Général et l'inspection générale se sont toujours immédiatement organisés pour accomplir les nouvelles missions que leur « apportaient » les changements de l'organisation gouvernementale en le faisant aussi bien que pour les missions traditionnelles .

Ainsi, dès la création du ministère de l'Équipement, une section a été mise en place pour traiter les

^(*) L'Inspection Générale était distincte du Conseil, mais en était très proche ; le vice-président du Conseil en assurait la Direction et les membres de l'Inspection qui avaient le grade d'Ingénieur ou Inspecteur général étaient, de droit, membres du Conseil.

questions d'urbanisme et de logement et l'Inspection générale a créé des missions spécialisées dans ce domaine.

Avec le ministère de l'Environnement et du Cadre de Vie, la 5ème section s'est consacrée aux questions d'environnement, en même temps qu'était mise en place la mission d'Inspection Générale spécialisée, dont les membres étaient, comme c'était antérieurement la règle, tous affectés à cette section du Conseil Général.

IV - DES METHODES DE TRAVAIL PERMETTANT D'ETRE EFFICACE

- Le Conseil Général a maintenu la tradition que son VP confie une question sur laquelle il est consulté pour avis ou proposition, à la section qu'il juge la plus compétente, en l'appelant éventuellement à coopérer avec une ou plusieurs autres sections : Le Président de la section désigne un (ou plusieurs) rapporteur (s) en fonction des connaissances qu'il a déjà du sujet, soit du fait de sa mission à l'Inspection Générale, soit en raison de sa propre expertise ; la section délibère sur le rapport qui lui est présenté et formule de façon collégiale son avis sur sa proposition. Si elle était employée pour traiter la majeure partie des problèmes, cette méthode n'excluait pas de faire traiter certaines questions complexes ou « pointues » par des groupes de travail constitués en rassemblant les expertises les plus diverses et nombreuses dont disposait le Conseil Général : c'est ce qui a été fait pour exprimer un avis sur plusieurs projets de lois ou de décrets, dans les domaines du transport ou de l'urbanisme ou du logement.

Dans tous les cas, la collégialité de la prise de position du Conseil Général était une sérieuse garantie, à la fois de son bien-fondé et de son objectivité : effectivement aucune critique de position « partisane » n'a jamais été exprimée à l'encontre du CGPC.

La participation au CGPC d'Ingénieurs Généraux des Mines ou du Génie rural et des Eaux et Forêts, a facilité la coopération avec les Conseils Généraux correspondants, sollicités par le VP d'exprimer un avis lorsque ce dernier considérait que, sur certains points, les questions exigeaient une compétence dépassant celle du Conseil.

- De la même façon que pour les affaires soumises au CGPC, le VP organisait les interventions de l'Inspection Générale en mobilisant les plus grandes expertises.

L'Inspecteur Général territorial était systématiquement saisi des affaires concernant sa circonscription mais lorsqu'un sujet exigeait une expertise particulière, il était parallèlement, voire principalement, confié à une mission spécialisée (gestion, parcs et ateliers, ouvrages d'art, logement social, environnement...)

D'une façon générale, l'Inspecteur Général recevait comme instruction de partager son temps entre sa

mission de contrôle et un rôle de conseil auprès du Directeur d'Administration Centrale ou du Service extérieur afin de le faire bénéficier de sa propre expérience : détaché des contraintes opérationnelles quotidiennes, l'IG pouvait, en outre, « voir les choses de plus haut » et de ce fait, « ouvrir les yeux » du responsable concerné parfois plus ou moins débordé dans la gestion quotidienne de son service mais il le faisait sans jamais manquer de rigueur, précisément parce que l'inspection qu'il venait d'effectuer avait mis en évidence les points faibles qu'il convenait de corriger. Et de fait, aucun cas où ce double rôle d'inspection et de conseil aurait été pernicieux, n'a jamais été décelé par les contrôles effectués postérieurement, même plusieurs années plus tard lorsque le titulaire de l'inspection avait changé.

V - CONCLUSION : UNE DEONTOLOGIE INSTINCTIVE QU'IL SERAIT PROBABLEMENT BON D'ECRIRE

Tant par leur existence, leur composition et leurs méthodes de travail, le CGPC et l'IGE constituaient peut être une « exception française » et nous savons bien qu'il est rare d'avoir raison contre toutes les autres ! mais, en la circonstance, la validité de cette "exception française" est facilement explicable.

Elle l'est certainement par cette éthique politique pratiquée aussi bien par les institutions que par les ministres dont elles relèvent ; certainement aussi par cette composition et cette organisation bien adaptées à l'accomplissement de leur mission ; certainement enfin, par des méthodes de travail, collégiales pour le Conseil, plus individuelles pour l'inspection générale. Mais elle l'est aussi parce que ces méthodes sont mises en œuvre avec une constante déontologie, conjuguant la rigueur dans l'inspection et une sage assistance dans le conseil, qui fonde l'action sur la seule préoccupation de servir l'intérêt général -et, pour les membres du Conseil et de l'Inspection Générale, c'est d'autant plus facile à faire qu'ils sont dans la partie terminale de leur carrière et peuvent dire ainsi plus librement ce qu'ils pensent, sans craindre grand-chose pour leur avancement- mais aussi parce qu'ayant « vécu le métier », ils savent apprécier aussi bien le "souhaitable" que le "possible" : c'est dire qu'ils pratiquent une déontologie qui, pour être souvent instinctive, n'en est pas moins réelle. Mais peut être serait-il bon de la mettre par écrit, afin qu'elle soit expliquée et rappelée à tous ceux qui, demain, devront continuer à la pratiquer et qu'elle soit aussi pleinement connue par tous ceux dont relèvent ou pour lesquels travaillent le Conseil Général des Ponts et Chaussées et l'Inspection Générale. ■



André PASQUET
IGPC 44
Ancien Vice Président du
CGPC

I. RETOUR SUR LES ORIGINES

Dans l'histoire de l'administration française, les inspecteurs généraux des Ponts et Chaussées apparaissent très tôt.

C'est ainsi que l'instruction du 13 mai 1754 fixe leurs attributions et leurs résidences. En particulier, elle précise que ceux qui ne résident pas à Paris « seront tenus d'y venir passer les mois de janvier et février de chaque année, temps auquel les principaux projets seront examinés et discutés à l'assemblée des Ponts et Chaussées en présence des ingénieurs qui pourraient se trouver à Paris.

Cette assemblée fut constituée sur l'initiative de Trudaine, chez qui elle se réunissait soit à Paris soit dans son château de Montigny-Lencours, pour examiner les dossiers que Trudaine leur soumettait. Ainsi née l'institution qui portera ensuite le nom de Conseil Général des Ponts et Chaussées avec ses caractères fondamentaux, maintenus aujourd'hui.

- fonctionnement collégial,
- donneur d'avis à l'autorité politique.

2. EVOLUTION ET ADAPTATION

Le Conseil Général a conservé les qualités qu'une bonne fée lui légua dès sa naissance, il n'a pas manqué de se transformer pour répondre aux nombreuses mutations politiques, sociales, scientifiques et techniques qu'a connues le pays, notamment au cours du dernier demi siècle.

Par exemple, le développement prodigieux des travaux et des transports l'a conduit à se démultiplier par la création de sections et d'inspections territoriales spécialisées. Bien entendu, on a toujours veillé à ne pas établir une correspondance directe entre la compétence d'une section et celle d'une direction d'administration centrale. En effet, cela reviendrait à créer un échelon hiérarchique supplémentaire, ce qui alourdirait inutilement le traitement des affaires. Les nécessités d'une réforme radicale et efficace en particulier lors de la création du ministère de l'Environnement et du Cadre de Vie en 1978. Pour adap-

ter le Conseil aux orientations fixées par le nouveau ministre, on a créé la nouvelle section du patrimoine naturel et on a organisé une étroite coopération avec des inspections générales des ministères chargés des Eaux et Forêts, de l'Industrie et de l'Architecture. Les projets de travaux ont été examinés en tenant compte officiellement des études d'impact. Il convient de souligner que cette profonde réforme a été réalisée par de simples décisions du ministre qui, rappelons-le, est le seul compétent pour nommer le vice-président du Conseil Général.

3. PARTICIPATION A LA GESTION DU CORPS DES PONTS ET CHAUSSEES

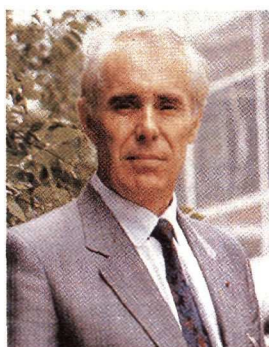
En liaison avec la direction du personnel, le Conseil Général suit de près la carrière des ingénieurs et s'efforce de proposer pour chacun des fonctions correspondant à ses capacités. Les inspecteurs généraux territoriaux prennent contact régulièrement avec les ingénieurs à la fois pour les conseiller et pour les noter. A partir de cette première notation, une section du Conseil Général arrête pour chaque année la note définitive. D'autre part, le Conseil Général réuni en formation plénière, établit des propositions d'avancement. Cette garantie d'équité est appréciée par les intéressés, et le ministre fait confiance au Conseil Général sur ce point puisque, à notre connaissance, il n'a jamais pris des arrêtés d'avancement différents des propositions du Conseil.

En matière de personnel, signalons également que le Conseil Général propose l'inscription sur la liste d'aptitude pour le grade d'Ingénieur des Ponts et Chaussées, des Ingénieurs TPE candidats après examens du dossier et un entretien approfondi. Il s'agit d'un système de promotion interne qui est une caractéristique forte du Corps des Ponts et Chaussées.

4. CONCLUSION

L'institution du Conseil Général des Ponts et Chaussées, qui fête actuellement son bicentenaire, date en réalité du milieu du XVIII^{ème} siècle. A travers les nombreux changements politiques, sociaux, scientifiques et techniques du pays, elle a su s'adapter par des réformes adéquats afin d'avoir au mieux l'inspection des services. A cet égard, on observera que le Conseil n'est pas un Corps d'inspection et que les ingénieurs généraux qui en sont chargés ont tous une expérience étendue qu'ils ont acquise sur le terrain en relation étroite avec les élus dès leur premier grade.

Souhaitons, pour l'avenir, qu'il continue à respecter loyalement les directives du ministre et qu'il lui fournisse des avis éclairés chaque fois qu'on lui en fera la demande. ■



Pierre MAYET

IGPC 64

Ancien Vice Président du CGPC

1985-2000 :

Quinze années dans l'existence de l'Equipement comme observateur gavé d'informations pertinentes sur les évolutions générales de notre environnement, et acteur avec le CGPC au sein du Ministère, je témoigne aujourd'hui de quelques épisodes, de quelques réalisations et de quelques frustrations.

La réforme du CGPC :

Et pour commencer, la réforme du CGPC de 1986 dont le Ministre, en me nommant vice-président, m'avait chargée. Je laisse à d'autres, spécialement à ceux qui m'ont succédé, d'en apprécier la pertinence. Mais je témoigne de ce qu'ont été nos intentions et de la remarquable aptitude du CGPC à accepter le changement. J'ai cru nécessaire que le temps était venu de mettre fin à la double nature de Conseil d'une part, et d'Inspection Générale, d'autre part qui nous obligeait à une gymnastique sémantique dont nous étions les seuls à apprécier la finesse et qui ainsi nuisait à notre perception dans l'administration. La réforme a donc pris parti pour que le Conseil Général soit l'unique institution, chargée de diverses missions et notamment celle d'Inspection Générale. Par voie de conséquence, nous avons alors pu mettre fin à l'accumulation d'inspecteurs généraux spécialisés qui étaient ressentis comme intervenant sur les services sans coordination, chacun d'entre eux avec son idée fixe ; nous avons collectivement conçu les missions d'Inspection Générale Territoriale avec leur coordinateur responsable. Il semble bien que ce dispositif réponde correctement à cette mission. Merci aux Présidents de la première section qui ont mis en place et animé les MIGT et se sont succédés, Paul FUNEL, Pierre HERVIO et plus récemment Maurice BOURGES.

Ces changements ont été accomplis avec bien des discussions, bien des palabres... L'expertise, l'enquête, l'étude, le contrôle, l'audit, l'inspection, autant

de mots qui appelaient leur clarification conceptuelle. Il m'en reste l'idée simple suivante : les membres du Conseil, missionnés individuellement ou collectivement sont des experts dotés d'une déontologie appuyée sur une pratique collective, riches d'une expérience accumulée qui apportent des prestations d'expertise sous diverses formes et qui méritent la confiance de ceux qui les sollicitent. Le modèle de cette réforme, sans aucun doute perfectible au fil des modifications de notre environnement, a d'ailleurs été repris lors de la création du Conseil Général des Technologies de l'Information.

Les Comités de Directeurs

Tout au long de mon mandat, il m'a semblé que le CGPC et son VP avaient le devoir d'encourager ses directeurs à se sentir tenus à un devoir de bonne coopération entre eux pour assumer collectivement la direction stratégique à long terme de notre administration. Les pratiques des échanges entre DAC et CGPC ont rarement rencontré des difficultés pour se développer même si dans certaines circonstances, ce climat de confiance collective n'était pas vu du meilleur œil par les entourages ministériels.

Aussi ai-je cherché à proposer les conditions durables de continuité de telles pratiques nécessaires, en proposant le concept de Comité de Directeurs pour... les Transports, le Développement Urbain, la Modernisation, etc... Il m'a fallu du temps pour convaincre les décideurs et bénéficier d'une fenêtre d'opportunité. Le premier aboutissement a été la mise en place du Comité des Directeurs pour les Transports dont son premier président Christian BROSSIER a fait une institution incontournable du Ministère des Transports. Il fallut encore un peu de temps pour mettre en place le Comité Directeur de Développement Urbain présidé par Jean FREBAULT.

Le projet de convergence Equipement/Agriculture

Dans le contexte de la réforme de l'Administration Territoriale, l'avenir des DDE a fait continuellement l'objet de réflexions et de propositions parce que mis en cause par certaines applications de la décentralisation qui en venaient à mettre en cause la réalité des réseaux territoriaux des DDE – les subdivisions- ou parce que l'Etat se repliait sur des fonctions de contrôle portant notamment sur des questions d'environnement mais nécessitant l'appel à des compétences techniques. Ces messages simultanés « moins d'Etat, plus de contrôle » avaient de quoi faire naître une forme de schizophrénie !

Nos amis du CGGREF exprimaient des sentiments comparables et nous nous fréquentions beaucoup de la participation de beaucoup d'entre eux au CGPC, au titre des missions relatives à l'Environnement. En accord avec nos directeurs du personnel, avec mon collègue RENARD, VP du CGGREF, nous avons discuté puis formulé un ambitieux programme de rapprochement de nos deux administrations territoriales ; ce programme a été écouté avec des préjugés positifs par certains responsables des réformes de l'Etat mais il y a de si bonnes raisons pour ne jamais décider !

Une initiative CGPC pour la prise en compte de l'effet de serre

Sensible au plaidoyer que faisait en notre sein un membre éminent du CGPC, l'Ingénieur Général des Mines, Yves MARTIN, pour que le CGPC se préoccupe de la prise en compte de l'énergie émissive de gaz à effets de serre dans les deux grands domaines de notre compétence : la construction et les transports, j'ai demandé à Jean ORSELLI de faire un rapport qui puisse constituer notre première contribution à ce problème qui va dominer notre futur. C'est dans le prolongement de cet engagement que Pierre CHEMILLIER en tant que Président de notre troisième section a été nommé Président de la mission interministérielle à l'effet de serre.

Heurs et malheurs de la réforme de l'Etat

C'est un très bel exercice de style que de discourir sur la réforme de l'Etat. On peut proposer d'excellents et nouveaux concepts, de nouveaux ordres du jour ; mais cette éloquence bien particulière a de la peine à masquer des arrière-pensées inavouables – la question des effectifs ou celle des statuts - ; elle a bien de la peine à prendre en compte la réalité des pratiques des administrations territoriales ; elle ignore que la bureaucratie dénoncée (pour ne pas dire les fonctionnaires qui se complairaient dans des attitudes bureaucratiques) est en réalité la fille de la pléthore de productions juridiques et des dérives contentieuses qui en résultent. A côté de ces discours, les structures vont et viennent au gré d'opportunités qui défont aujourd'hui ce que l'on a fait hier. Ainsi, la suppression du Ministère de l'Environnement et du Cadre de Vie conçu pour s'appuyer sur l'Administration Territoriale de l'Équipement, avec, à ses côtés, un ministère des Transports autonome mais proche a cependant permis que l'expérience entreprise persiste quelque peu au CGPC et à la Direction du Personnel pour bénéficier d'une bonne coopération avec les services et les corps de l'Architecture et de l'Environnement. Cet heureux rapprochement a pu durer près de vingt ans, entretenant l'espoir que l'on en reviendrait peut-être un jour à ce type de structure ministérielle qui permet d'assumer clairement la nécessité d'une administration territoriale de l'Etat compétente pour toutes ces matières. Deux petits coups de force d'origine technocratique ont mis fin à cette ouverture de l'Équipement pour une coopération sincère et efficace avec ces deux secteurs. L'un d'entre eux est venu d'une certaine nostalgie de la Culture conduisant à son retour à ce département ministériel quelques mois après la création du corps commun des architectes et urbanistes de l'Etat.

Plus récemment, la création de l'Inspection Générale de l'Environnement a mis fin à plus de vingt ans d'ouverture réciproque entre les différents corps d'ingénieurs – Ponts, Mines, Agriculture – les corps d'administrateurs, d'architectes, d'urbanistes. Il n'est pas sûr que le département de l'Environnement y ait gagné en qualité d'expertise.

Le management public

L'Équipement peut-être sous l'effet de la nécessité, sans doute aussi parce que notre enracinement territorial nous arme d'une capacité significative d'appréciation des changements de la société, a fait un effort considérable dans ses apprentissages résolus et inventifs d'un « management public » qu'il fallait inventer.

La nécessité, c'était l'effet corrosif du célèbre « article 7 » du décret organisant le transfert du personnel et des services aux départements qui inventait la position de « mise à disposition ». L'apprentissage s'est forgé au Cycle Supérieur de Management de l'Équipement (CSME), véritable école de cadres qui a eu un grand rayonnement dans toute l'Administration. Ce n'est pas pour rien que Serge VALLEMONT a été appelé à remplir une haute fonction auprès du Ministre chargé de la Réforme d'Etat.

Mais je me dois de rappeler un grand moment d'engagement du Ministère tout entier dans sa propre réforme. C'était le « grand débat » conduit en 1993, dont Pierre CHANTEREAU était l'animateur. Ce moment de discussion stratégique approfondie à tous niveaux de notre organisation a été un temps fort et a été fécond ; ainsi, en est résulté le choix de faire reposer d'avantage notre organisation sur l'échelon régional. Malheureusement, un changement de Ministre a fait avorter la phase essentielle qui aurait pu être la conclusion collective qu'on aurait pu donner à ce grand débat sous la forme des conclusions qui se dessinaient : notre département ministériel comportait une double nature :

- d'une part, une administration sur le territoire avec ses capacités de contribuer aux tâches et missions de l'aménagement du territoire, de l'urbanisme, du logement, de l'environnement, des transports aux diverses échelles concrètes du territoire, au contact et en coopération avec les acteurs du territoire,
- d'autre part, une administration nationale pour l'économie des services et des investissements des transports.

Une brève conclusion

Me retournant sur cette période, je dirais volontiers que nous – CGPC et Directeurs d'administration centrale- n'avons pas manqué de conduire des analyses stratégiques pertinentes, raisonnablement attentives aux évolutions de la société, pas trop en retard pour percevoir les signaux faibles qui en sont les précurseurs.

Mais la frustration me gagne lorsque je considère la difficulté voire l'impossibilité dans laquelle nous nous sommes souvent trouvés pour passer à l'acte, pour s'engager dans le Faire, pour tenir les continuités nécessaires, pour oser...

Ma frustration, est peut-être aussi l'acceptation du reproche que je me fais que peut-être je n'ai pas su faire ce que je devais.

Il me reste l'espoir que mes successeurs sauront éviter ce type de frustration. ■

Georges MERCADAL
IGPC 62
Ancien Vice Président du CGPC



Début 2001 fin 2003, une période bien courte à l'échelle du Conseil, trop courte à coup sûr pour prétendre marquer cette longue histoire. Puisqu'il faut faire un choix, voici tout de même trois nouveautés, ou plutôt trois développements de pistes que les prédécesseurs avaient ouvertes, et qui chacune jalonne une tendance de fond dans l'évolution du conseil.

L'évaluation d'abord, qui, comme tous ces nouveaux slogans dont personne ne connaît vraiment le contenu, est vite devenue un enjeu entre tous ceux qui voulaient l'ajouter à leurs attributions. Dans sa sagesse, le conseil a préféré faire avant de revendiquer. Grâce à la démonstration effectuée par des évaluations conduites par C. Robert sur et par D. Cyrot sur l'application de l'article 7, le doute n'était plus permis. Cela déboucha sur un comité ministériel de l'évaluation, vice présidé par le vice président du conseil et co-animé par la DPSM et le conseil.

Cette nouvelle activité est importante pour le conseil : à travers les instances d'évaluation elle le met en contact avec les forces vives du ministère, notamment les syndicats, et elle renouvelle l'articulation entre conseil et inspection, toujours difficile comme dans toute organisation matricielle. Cela devrait permettre de mieux répondre à l'exigence d'indépendance de l'inspection des services par rapport à la fonction de conseil, même s'il faudrait vraisemblablement pour être encore plus clair de ce point de vue, doter le conseil d'un dispositif déontologique.

Les avis délibérés et les cahiers du conseil ensuite, pile et face d'une même pièce : la force de réflexion que constitue le conseil. Les avis délibérés pour respecter la liberté des auteurs de rapports de mission, tout en exprimant dans un texte concis, une synthèse de la diversité des sensibilités qui composent le conseil : la traduction de la directive européenne sur l'évaluation des plans et programmes, les leçons à tirer des inondations, la mise en œuvre des transferts de compétences dé-

cidés en Corse... Les cahiers pour suggérer la mise à l'agenda des politiques publiques traitant de valeurs de société émergentes ou ré émergentes : les paysages, la mobilité durable, la coopération technique....

Il est peu de domaine où le ou les ministres ne se soient servis de ce réservoir de matière grise, qui ne cherche pas à plaire par des propos de complaisance, mais qui réciproquement se fait un devoir de ne rien avancer qui ne soit fondé sur une observation scrupuleuse, éclairé par le recueil de toute la palette des points de vue, synthétisé avec l'appui des références scientifiques les mieux établies.

Le débat public et l'aménagement, apparus comme les deux voies ouvertes au conseil pour conserver la largeur de vue gagnée au cours des années, malgré la création d'une inspection générale de l'environnement rattachée au Ministère du même nom, et la suppression de la mission du CGPC. Pour l'aménagement il s'est agi de faire vivre le comité interministériel des directeurs d'aménagement et le mérite en revient à J. Frébault. Pour le débat public c'est toujours en mettant l'observation des faits avant la glose que le conseil s'est imposé sans contester somme le pilote naturel de cette nouvelle activité au sein du ministère de l'équipement, et on peut oser le dire, au sein de l'administration. Et surprise, peut être même divine surprise ! c'est que débat public et aménagement s'appellent irrésistiblement l'un l'autre; on le voit encore mieux dans les débats qui viennent de se dérouler, du contournement de Bordeaux au terminal conteneur de Fos. La pression du public pour faire d'un projet d'équipement un développement durable, conduit à traiter le problème de l'aménagement aux diverses échelles de territoire qu'impacte le projet. Et il est en outre à noter que cet exercice n'est pas rendu inutile par l'existence préalable de plans ou schémas auxquels le projet est déclaré obéir : le débat en est une mise à l'épreuve.

Aussi a-t-on pu rêver de donner au conseil une nouvelle identité, celle d'une instance de synthèse capable, à travers ses avis, délibérés avec les autres inspections et conseils bien sûr, comme ce fut déjà le cas, sur l'organisation de l'espace à toutes les échelles et en liaison avec tous les niveaux de collectivité, de jouer un rôle significatif en faveur du développement durable. Que ses membres restent au contact du public en participant activement aux débats, serait un gage que cette mission soit jouée dans le sens même des valeurs que révèlent les gens. Après tout un Ministre a appelé cela la compétence « aménagement durable » ! ■

La construction est un monde de technologies en mouvement. L'art de l'ingénieur est certes de savoir intégrer les apports de la recherche et les progrès techniques dans l'élaboration de son projet. Mais il doit aussi s'imprégner et s'inspirer de l'humain qui l'entoure comme de l'environnement physique des lieux. Il s'associe pour cela à d'autres professionnels - architectes, sociologues, paysagistes, urbanistes -

et s'adapte aux enjeux de la société : son art est de répondre aux attentes du moment tout en créant pour durer.

CONTACT
Jacques Laravoire - 06 07 56 35 11
jacques.laravoire@club-internet.fr

FRAIS D'INSCRIPTION : 60 €

➤ EXPERTISE ET CONTRÔLE : DIALOGUES SANS FRONTIÈRES

17 novembre 2004 >>

École Nationale d'Administration, Paris

ORGANISATEUR : A. DE FLEURIEU Présidente de la section « Affaires Juridiques et Sociales » du CGPC

INTERVENANTS : A. BARILARI Président du Comité Interministériel d'Audit des Programmes / G. CARREZ Député du Val-de-Marne / J.P. DELEVOYE Médiateur de la République / D. LIMODIN Chef de l'Inspection Générale de l'Administration du ministère de l'Intérieur / A. ROSSINOT Président du Centre National de la Fonction Publique Territoriale / P. STAES Institut d'Administration Publique de Maastricht / P. VIALLE Vice-Président du Conseil Général du Génie Rural, des Eaux et des Forêts / Divers partenaires des pays de l'Union Européenne

Pour la mise en œuvre des politiques publiques, l'Etat doit désormais identifier plus clairement ses missions, leurs objectifs et les indicateurs permettant d'en apprécier les résultats. Cette évolution renforce l'intérêt des métiers d'expertise, de contrôle et d'évaluation d'autorités techniques et morales telles que, parmi d'autres, le Conseil Général des Ponts et Chaussées. Elle impose, dans le contexte général de la modernisation des pouvoirs publics, une plus grande ouverture interministérielle et

internationale. Méthodes d'inspection et d'audit, mobilisation des expertises, évaluation de la mise en œuvre des politiques publiques dans un contexte européen et décentralisé seront au cœur des réflexions sur ce thème.

CONTACT
Jacques Cartigny - 01 40 81 68 90
jacques.cartigny@equipement.gouv.fr

FRAIS D'INSCRIPTION : 60 €

➤ TRANSPORT ET RÉSEAUX : CONTINUITÉS ET RUPTURES

18 novembre 2004 >>

Conseil Économique et Social, Paris

ORGANISATEUR : C. GRESSIER Président de la section « Affaires Économiques » du CGPC

INTERVENANTS : C. ABRAHAM Président d'Ais / F. CARON Professeur émérite de l'Université PARIS IV / E. DE CROMIERES Directeur de la Supply Chain Groupe, MICHELIN / X. FEIS Directeur des relations extérieures, PSA Peugeot-Citroën / P. DE FONTAINE VIVE CURTAZ Vice-président de la Banque Européenne d'Investissement / A. GUILLERME Professeur, directeur du Centre d'Histoire des Techniques au Conservatoire National des Arts et Métiers / H. DE JOUVENEL DG de Futuribles / M. MERGER Chargée de recherche au CNRS, Institut d'Histoire Moderne et Contemporaine / K. VAN MIERT Ancien Vice-président de la Commission Européenne / J.-P. MUSTIER Société Générale / G. PEPEY DG exécutif de la SNCF / J.-C. SPINETTA PDG Air France / A. WILS DG de la Compagnie Maritime d'Affrètement - Compagnie Générale Maritime.

La conception, l'organisation et le fonctionnement des transports et de leurs réseaux doivent aujourd'hui être resitués dans un contexte en très profonde mutation. Les grandes orientations des acteurs publics intègrent des préoccupations et des objectifs environnementaux essentiels, des choix fondamentaux en matière d'organisation, d'équilibres et d'échanges internationaux, de politiques économiques et de financement, et ce, aux niveaux national, européen et mondial. Le rapprochement de leurs préoccupations avec celles des acteurs privés du transport de voyageurs comme de marchandises, dans un environnement qui, au-delà des continuités, comporte des

éléments de rupture, est le thème directeur de cette journée. Le colloque confrontera ainsi les analyses de représentants des pouvoirs publics ou institutions nationales et européennes, d'organismes bancaires, de grandes entreprises du secteur des transports et de logisticiens, afin d'éclairer ces stratégies d'acteurs tout en prenant en compte une vision prospective de ces sujets.

CONTACT
Chantal Lecomte - 01 40 81 68 99
chantal.lecomte@equipement.gouv.fr

FRAIS D'INSCRIPTION : 60 €

REGION Le Conseil régional d'Aquitaine recrute par voie de mutation, de détachement ou d'inscription sur liste d'aptitude



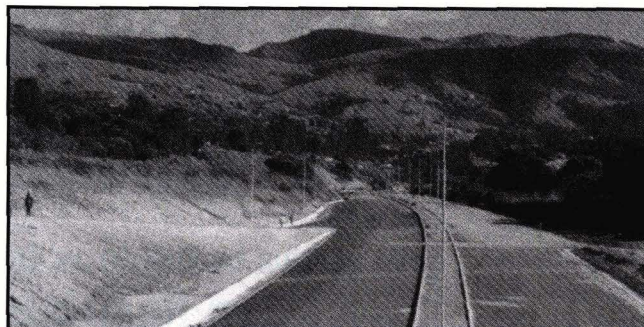
Au sein de la Direction Constructions
Un ingénieur confirmé
Chargé d'une Unité opérationnelle h/f

Définition du poste : La direction de la construction assure la maîtrise d'ouvrage des travaux dans les 152 lycées d'Aquitaine soit plus de 2,5 millions de m², depuis les constructions neuves jusqu'à la petite maintenance « propriétaire », les CFA publics et les CFPPA ainsi qu'une dizaine d'opérations universitaires et de recherche du Contrat de Plan Etat Région dont le Conseil Régional assure la maîtrise d'ouvrage. Elle assume la responsabilité des opérations de l'élaboration du programme de construction jusqu'à la réalisation, ce qui représente un budget annuel en dépenses réalisées de l'ordre de 115 millions d'euros. Elle travaille en concertation avec 4 directions, notamment pendant la phase programmation : les directions de l'éducation, de l'enseignement supérieur et de la recherche, de la formation professionnelle et de l'apprentissage. La direction délègue, dans les strictes limites définies par la loi MOP, la quasi totalité des opérations à des mandataires. • Vous serez responsable, sous l'autorité directe du directeur, de la réalisation des travaux dans l'ensemble des lycées, CFA publics et CFPPA de la Gironde hors ceux de la CUB rive gauche, soit 27 lycées. • Vous aurez en charge une mission transversale particulière dans le domaine du chauffage des lycées d'Aquitaine, avec le suivi du marché d'exploitation des installations thermiques pour sa partie P3, mais aussi le pilotage et la coordination du programme de prévention du risque lié aux légionnelles, ou encore d'économie d'énergie. • Vos principaux interlocuteurs seront les mandataires, maîtres d'œuvre et entreprises, mais aussi les proviseurs et intendants.

Compétences et profil souhaité : • ingénieur confirmé ou jeune ingénieur principal diplômé dans le domaine du BTP avec expérience confirmée dans la maîtrise d'ouvrage publique Bâtiment pour le compte de collectivités (ou de l'Etat). • Qualités requises : force de travail, efficacité, rigueur, dynamisme mais aussi capacité d'initiative et de représentation avec un très bon sens relationnel. • Bonne capacité rédactionnelle et parfaite connaissance du code des marchés publics. • Autonome dans votre organisation et vos déplacements, vous devez être titulaire du permis de conduire.

Renseignements auprès de Monsieur Philippe THULLIER
Directeur des Constructions - Tél. : 05 57 57 81 73
Et de Madame Emmanuelle BAUDOIN
DGA du Pôle Equipement - Tél. : 05 57 57 80 76

Adressez votre candidature par lettre manuscrite accompagnée d'un curriculum vitae et d'une photo avant le 8 octobre 2004 à :
Monsieur le Président du Conseil Régional d'Aquitaine - Direction des Ressources Humaines - 14, rue François de Sourdis - 33077 Bordeaux cedex



Société Française d'ingénierie à vocation internationale intervenant dans le cadre de l'aide publique au développement, recherche pour son siège social (Guyancourt) un :

■ Ingénieur routier études h/f

- Au sein d'un département intervenant à l'export, vous participez au montage de dossiers de réponse à des appels d'offres internationaux, à des études routières et à la gestion de projets routiers.
- Ingénieur diplômé d'une grande école de Génie Civil (ESTP, ENTPE, INSA, ENSAM, ENPC), vous maîtrisez l'anglais et vous avez une connaissance d'Autocad et de Piste+. Une expérience dans le domaine des études routières est souhaitable. Des déplacements à l'étranger sont à prévoir.

Merci de nous adresser votre dossier de candidature en mentionnant la référence 04/70 à :
BCEOM - Direction des Ressources Humaines
Service Recrutement
Place des Frères Montgolfier
78286 Guyancourt Cedex
E-mail : drh@bceom.fr (PJ en format word)
Fax : 01 30 12 10 95



<http://www.bceom.com>

une société du groupe eg/s

L'ACTION PUBLIQUE FACE AUX RISQUES

23 et 24 septembre 2004 >>

École Nationale des Travaux Publics de l'État,
Lyon (Vaulx-en-Velin)

ORGANISATEUR : M. JUFFÉ Conseiller auprès du vice-président du CGPC

INTERVENANTS : F.-X. ALBOUY Université Paris IV / P.-H. BOURRELLIER Conseil Général des Mines / J. BRESSON Fédération Nationale des Victimes d'Accidents Collectifs / B. CHEVASSUS-AU-LOUIS Président du Muséum d'Histoire Naturelle / B. DESBAZEILLE CGPC / A. DE FLEURIEU CGPC / P. FORN CGPC / M. FRANK Conseil d'État / J.-P. GALLAND Ecole Nationale des Ponts et Chaussées / B. GIEZO Centre d'Études sur les Réseaux, les Transports, l'Urbanisme et les Constructions Publiques / G.-Y. KERVERN Université Paris I / B. PERRIT CGPC / E. DE SAINT-VINCENT Conseil Général du Génie Rural, des Eaux et des Forêts / P. SAUZEY Inspection Générale de l'Administration / R. SLAMA CGPC / G. STYVESTRE CGPC / J.-P. TROADEC Direction Générale de l'Aviation Civile / A. LHOSTIS CGPC

is-à-vis des risques importants, les attentes des citoyens envers l'État vont grandissant malgré la décentralisation et restent entières lorsqu'il y a crise affectant les personnes et les biens. Face à ces préoccupations, diverses responsabilités sont à examiner et, dans de nombreux cas, à développer ou à mieux établir. Celles des citoyens eux-mêmes, celles des pouvoirs publics, des entreprises, des assureurs et enfin des médias. Ces responsabilités sont à la fois à assigner et à coordonner.

Une des missions majeures du ministère de l'Équipement, des Transports, de l'Aménagement du territoire, du Tourisme et de la Mer est - conjointement à d'autres ministères

et notamment ceux chargés de l'agriculture, de l'écologie et de l'intérieur, et en association avec les collectivités publiques et les acteurs socio-économiques - de développer une politique publique globale de prospective, de veille, de prévention des risques et de gestion des crises et des après-cris. Ce colloque est l'occasion de faire avancer la réflexion sur ces problèmes, de donner des repères et d'ouvrir des pistes pour améliorer l'action publique dans son ensemble.

CONTACT
Philippe Caradec - 04 72 04 71 03
philippe.caradec@equipement.gouv.fr
FRAIS D'INSCRIPTION 100 €

LE RENOUVEAU DE LA VOIE D'EAU

14 octobre 2004 >>

Préfecture de Région, Lille

ORGANISATEUR : L. RUELLE Coordonnateur de la Mission d'Inspection Générale Territoriale n°1 du CGPC

INTERVENANTS : F. BORDRY Président de Voies Navigables de France / G. CAUDE Directeur du Centre d'Études Techniques Maritimes et Fluviales / J. CHAPON Ancien vice-président du CGPC / J. F. DALAISE Président du Comité des Armateurs Fluviaux / A. DELEUS Présidente de la Commission Internationale de l'Escaut / C. GRESSIER Président de la section des « Affaires Économiques » du CGPC / P. MIGNERNEY Direction des Transports Terrestres / J.-L. OLIVER Secrétaire de la section française de l'Association Internationale de Navigation / B. PACORY Président de l'Association Française des Ports Intérieurs / D. PERCHERON Président du Conseil Régional du Nord-Pas-de-Calais / P. PIERRON CGPC / M. REMOUCHAMPS Ministre wallon de l'Équipement et des Transports / E. THIELMANN Direction Générale de l'Énergie et des Transports de la Commission Européenne / E. VAN DEN EDEE Représentant l'Administration des Voies Navigables en Flandres, président de l'Association Internationale de Navigation / R. VANDIERENDONCK Maire de Roubaix / M. VERMEULEN DATAR / J. VERNIER Président du Comité de Bassin Artois - Picardie / Ainsi que différentes personnalités du monde politique, économique, professionnel, associatif et universitaire de la région Nord

a voie d'eau, moyen historique de transport, s'inscrit aujourd'hui dans la perspective de l'intermodalité et du développement durable. Les nouveaux enjeux économiques et environnementaux, l'évolution des technologies, le dialogue avec le citoyen donnent une vision entièrement nouvelle du métier de l'ingénieur de la voie d'eau devenu "ingénieur assembleur". Le canal Seine-Nord Europe, dernier-né des très grands projets, en fournit l'illustration.

CONTACT
Marie-Rose Bonnefoi - 03 20 15 49 95
marie-rose.bonnefoi@equipement.gouv.fr
FRAIS D'INSCRIPTION 15 €

CONCILIER DÉVELOPPEMENT DURABLE ET MÉTROPOLISATION DES VILLES ET TERRITOIRES

27 octobre 2004 >>

École Normale Supérieure (sciences), Lyon

ORGANISATEUR : J.L. DURAND Coordonnateur de la Mission d'Inspection Générale Territoriale n°11 du CGPC / A. POLLET Coordonnateur de la Mission d'Inspection Générale Territoriale n°10 du CGPC

INTERVENANTS : A. BARON Commissaire européen, transports / D. BEHAR Bureau d'Études Acadie / D. BIDOI Président de l'association Haute Qualité Environnementale - Section "Aménagement et Environnement" du CGPC / A. BOLLOTTI Directeur départemental de l'Équipement des Alpes-Maritimes / A. BUDILLON Directeur régional et départemental de l'Équipement, Provence-Alpes-Côte d'Azur / J. COTTET Directeur régional et départemental de l'Équipement, Languedoc-Roussillon / Y. COUSJEUER CGPC / N. LEBEL Secrétaire de la Convention alpine / C. MAISONNIER Adjoint au Directeur régional de l'Équipement, Rhône-Alpes / C. MARTINAND Vice-président du CGPC / C. TOURRASSE Cabinet du président de la Communauté Urbaine de Lyon / G. VALERIE Directeur régional et départemental de l'Équipement, Auvergne

a métropolisation des territoires modifie leurs relations géographiques, économiques ou politiques, et soulève le problème de la gouvernance et de la place des différents acteurs dans le débat public. Si le phénomène instaure une dynamique, il risque aussi de produire des dysfonctionnements et de ce fait pose la question de la prise en compte du développement durable.

CONTACTS
Alain Wauters - 04 37 24 22 51
alain.wauters@equipement.gouv.fr
Jean-Pierre David - 04 91 00 52 06
jean-pierre.david@equipement.gouv.fr
FRAIS D'INSCRIPTION 15 €

SUITE DES INTERVENANTS : J.-M. PIETRI Ancien Président de l'European Sea Port Organization / R. ROELS Directeur Europe P et O Ports / R. SAADE DG de la Compagnie Maritime d'Affrètement - Compagnie Générale Maritime / X. DE SALINS Président de Pilotes du Havre / P. SCHERRER Directeur technique du Port Autonome du Havre / D. SIMONNET Directeur du Transport Maritime, des Ports et du Littoral / P. VALLS Ancien DG du Port Autonome de Bordeaux / L. VOS Administrateur European Rail Shuttles.

a croissance du commerce mondial et du trafic maritime impose une adaptation permanente des ports maritimes articulant de nombreux impératifs interdépendants : extension de capacité, compétitivité, desserte des marchés, maîtrise des risques, préservation des équilibres environnementaux, aménagement du territoire.

CONTACTS
Xavier Maquet - 02 32 74 71 10
xavier.maquet@havre-port.fr
Sylviane Nadaud - 02 32 74 73 53
sylviane.nadaud@havre-port.fr
FRAIS D'INSCRIPTION 60 €

L'ART DE L'INGÉNIEUR FACE AU 21^E SIÈCLE

4 novembre 2004 >>

Conseil Économique et Social, Paris

ORGANISATEUR : J.-P. GIBLIN Président de la section « Affaires Scientifiques et Techniques » du CGPC

INTERVENANTS : J. BERTHIER Président de la commission Génie Civil-Construction du Centre National des Ingénieurs Scientifiques de France / D. BIDOI Section « Aménagement et Environnement » du CGPC / C. BRUNET Professeur de médecine, directeur du Laboratoire de Biomécanique Appliquée de l'Institut National de Recherche sur les Transports et leur Sécurité / P. COURTIER Ancien DG Adjoint de Météo-France / B. DELCOMPS Président de la Commission Nationale de la Certification Professionnelle / B. DELCAMPBÉ Directeur du Centre Scientifique et Technique du Bâiment / G. DOBBAS Président de la Commission Transports du Centre National des Ingénieurs Scientifiques de France / J.-M. DUTHILLEUL SNCV, ingénieur et architecte / J. FREBAULT Président de la section « Aménagement et Environnement » du CGPC / J.-P. GIBLIN Président de la section « Affaires Scientifiques et Techniques » du CGPC / B. LARROUQUOU DG du CNRS / B. LASSUS paysagiste / C. MARTINAND Vice-président du CGPC / G. MERCADAL Vice-président de la Commission Nationale du Débat Public / L. PEHRIZET Directeur de la Recherche et des Affaires Scientifiques et Techniques / J.-P. TEYSSANDIER GIM-Vinci / B. VAUDEVILLE Professeur à l'École Nationale des Ponts et Chaussées / P. VELITZ Ancien directeur de l'École Nationale des Ponts et Chaussées.

LES MULTIPLES DÉFIS DES PORTS MARITIMES

28 et 29 octobre 2004 >> Docks Café, Le Havre

ORGANISATEUR : J.-M. LACAVE DG du Port Autonome du Havre

INTERVENANTS : G. CAUDE Directeur du Centre d'Études Techniques Maritimes et Fluviales / S. CORB Directeur Technique HR Wallingford - Commission MARCOM de l'Association Internationale de Navigation / J.-M. LACAVE DG du Port Autonome du Havre / J. LEBAS Président de la Maison de l'Estuaire

CONSEIL GÉNÉRAL DE LA MARTINIQUE



Conseil Général
de la Martinique

Face à la Montagne Pelée...

**Le Centre de Découverte
des Sciences de la Terre**

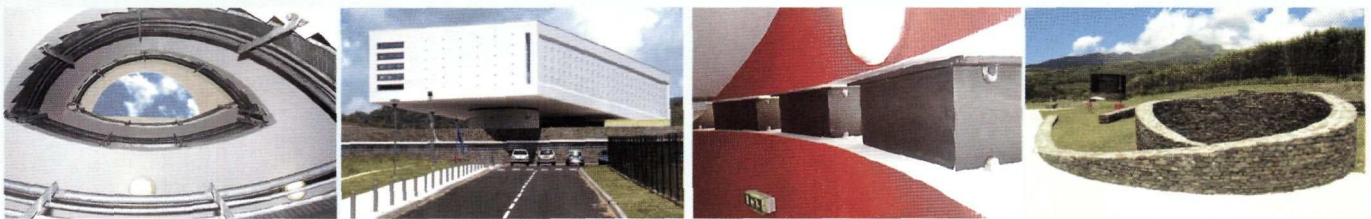


OUVERT DU MERCREDI AU DIMANCHE DE 9H00 A 17H00
TÉL : 05 96 52 82 42 - FAX : 05 96 78 29 70

Le 8 mai 1902, aux environs de 8H00 du matin, la Montagne Pelée entre en éruption et en quelques minutes détruit la ville de Saint-Pierre en faisant près de 28 000 morts. Cent ans plus tard, en construisant le Centre de Découverte des Sciences de la Terre sur les flancs de la Montagne Pelée, le Conseil Général de la Martinique a souhaité qu'au souvenir du 8 mai 1902 soit associé un témoignage vivant de l'effort engagé pour développer les sciences de la terre et les mettre au service de la protection des hommes.

Le Centre est tout naturellement implanté à Saint-Pierre, lieu où la catastrophe a eu les conséquences les plus tragiques.

Le projet réalisé retient par son audace. Le bâtiment du Centre Pédagogique est un parallélépipède rectangle reposant sur un fût circulaire de forte section et des piliers. Le plancher est supporté par des appuis en élastomère fretté. Cet ouvrage exceptionnel est le fruit d'une démarche exemplaire en matière parasismique, tant au niveau des études que des travaux.



Le Centre de Découverte des Sciences de la Terre : un ouvrage d'art

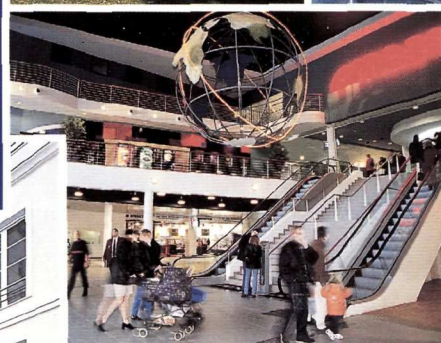
Le CDST est une œuvre, un ouvrage d'art, assimilable à un pont. Un pont symbolique posé entre le souvenir de la catastrophe de 1902 et la recherche scientifique en patient progrès ; un pont mécanique posé sur des supports dont l'élégance cache une puissante structure ; un pont libre, pourtant, puisqu'il peut bouger sous l'effet du vent !

Il intéressera les spécialistes du monde entier grâce à son instrumentation par des accéléromètres, mesurant en permanence sa réponse réelle aux sollicitations telluriques : ces mesures pourront être comparées aux résultats des calculs faits au cours de sa conception.

Ces informations, s'ajoutant à celles qui sont recueillies sur d'autres bâtiments départementaux viendront améliorer la connaissance du comportement sismique des structures.

Nous signons de grandes créations pour les clients les plus exigeants.

1.578.000 m²
de bureaux et commerces
et **46.160** logements conçus,
réalisés et commercialisés en 10 ans
1.230 millions d'euros
de chiffre d'affaires en 2003



Leader de la promotion immobilière privée,
présent au travers de
23 agences sur l'hexagone
et de 7 implantations en Europe,
Bouygues Immobilier
développe pour ses clients
des projets immobiliers tertiaires,
commerciaux et résidentiels.

RED LINE

01 55 38 25 25
www.bouygues-immobilier.com

Bouygues Immobilier

150, ROUTE DE LA REINE • 92513 BOULOGNE-BILLANCOURT CEDEX