

## Synthèse des réponses au questionnaire sur la réforme du Conseil général des ponts et chaussées (CGPC)



Liberté • Égalité • Fraternité

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE



ministère  
de l'Équipement  
des Transports  
du Logement  
du Tourisme  
et de la Mer

CONSEIL GÉNÉRAL DES PONTS ET CHAUSSÉES

Rapport n° 2004-0067-01

**Synthèse des réponses au questionnaire  
sur la réforme du Conseil général  
des ponts et chaussées (CGPC)**

Rapport établi par

**Agnès de FLEURIEU,**  
inspectrice générale de l'équipement

La Défense, le 26 AVR. 2004

ministère  
de l'Équipement  
des Transports  
de l'Aménagement  
du Territoire  
du Tourisme  
et de la Mer



conseil général  
des Ponts  
et Chaussées  
Le vice-président

Objet : Réforme du CGPC  
Rapport n° 2004-0067-01

A la suite de la consultation que j'ai lancée dès la mi-décembre sur la réforme du Conseil général des ponts et chaussées, une synthèse des réponses individuelles et des procès-verbaux des différentes réunions a été établie par Mme Agnès de FLEURIEU, inspectrice générale de l'équipement, présidente de la 2<sup>ème</sup> section du CGPC. Cette synthèse a pour objet, sans sélection et sans préjuger des suites qui seront données à cette enquête, de restituer dans des formulations les plus proches possibles de celles utilisées dans les réponses, les éléments consensuels et les diversités d'approche sur l'évolution du CGPC.



Claude MARTINAND

**Diffusion interne du rapport n° 2004-0067-01**

- les présidents de sections	6 ex
- les secrétaires de sections	6 ex
- les coordonnateurs de MIGT	11 ex
- le coordonnateur de la MIOST	1 ex
- le coordonnateur de la MISOA	1 ex
- les coordonnateurs de collèges	10 ex
- archives	1 ex

Diffusion électronique : tous les membres et agents du CGPC

## SOMMAIRE

	Pages
I - REMARQUES LIMINAIRES	1
II - SYNTHÈSE QUESTION PAR QUESTION	2
1 – Pour quelles fins le CGPC œuvre-t-il ? Quelles missions doit-il renforcer ou améliorer ? Lesquelles alléger ou supprimer ?	2
2 – Comment, dans le contexte de la réforme budgétaire (LOLF), de la décentralisation, de la réforme de l'Etat et de l'évolution de l'Union européenne, l'inspection générale doit-elle évoluer ?	5
3 – Pensez-vous que le CGPC pourrait agir à la demande des collectivités territoriales ? Sur quelles missions ? Selon quelles règles ?	8
4 – Comment doit évoluer la contribution du CGPC à l'évaluation des politiques publiques ? Selon quel dispositif ? Avec quelle diffusion ?	10
5 – Faut-il développer l'auto saisine du CGPC ? Si oui, dans quelles limites et selon quelles procédures ?	14
6 – Quel rôle devrait jouer le CGPC, et notamment les MIGT et les responsables d'harmonisation à titre personnel, en matière de gestion de carrière des cadres supérieurs du ministère ?	18
7 – Quel regard portez-vous sur les diverses prestations et productions du CGPC ? Comment les améliorer ?	22
8 – Quelles compétences et métiers le CGPC doit-il développer pour remplir ses missions ?	26
9 – L'affectation au CGPC doit-elle évoluer ? En quel sens ? Avec quels moyens ? Comment doit se traduire la fusion des quatre corps d'ingénieurs et des corps d'inspection générale ?	29
10 – Que pensez-vous de la formation continue au CGPC ? Sur quoi et comment la faire évoluer ?	32
11 – L'organisation actuelle (bureau, comité permanent, sections, sous-sections, collèges, MIGT, inspections spécialisées) est-elle satisfaisante ? Si oui, comment l'améliorer encore ? Sinon, comment la modifier ?	35
12 – Sur quels points le management interne et l'organisation du travail du CGPC vous paraissent-ils devoir être améliorés ?	40
13 – Comment améliorer la qualité et l'utilité de l'expertise ? Pensez-vous que la collégialité soit suffisante ? Sinon, comment la renforcer ? Quand elle n'est pas nécessaire, comment développer néanmoins une pluralité de regards aux phases essentielles d'un rapport ?	44

14 – Comment améliorer la qualité et l'utilité de l'inspection ? A quelles conditions (juridiques et techniques) sa collégialité peut-elle notamment être améliorée ?	47
15 – Comment concevoir les missions – d'inspection, d'audit, de conseil ou d'expertise – pour éviter toute ambiguïté (conflits d'intérêts, position de juge et partie, relations entre commanditaires et experts, conciliation de l'inspection et du conseil, etc.) ?	52
16 – Que pensez-vous de l'image et de l'attractivité du CGPC à l'intérieur du ministère ? Comment l'améliorer ?	56
17 – Que pensez-vous de l'image du CGPC vis-à-vis de ses divers partenaires extérieurs ? Comment l'améliorer ?	60
III - BREVE SELECTION D'IDEES A DEBATTRE OU A APPROFONDIR	62

# REPONSES AU QUESTIONNAIRE CONCERNANT LA REFORME DU CGPC

## **I. REMARQUES LIMINAIRES**

1. La présente synthèse a été établie à partir de la relecture de 36 réponses individuelles au questionnaire et de 15 PV de réunions collectives.

2. Elle n'est pas, à proprement parler, le résultat d'un travail statistiquement rigoureux mais a essentiellement pour objet de restituer, dans des formulations les plus proches possibles de celles utilisées dans les réponses, les mots clés, les éléments consensuels et les diversités d'approche ainsi que les idées qui méritent d'être approfondies notamment en raison de leur nouveauté.

3. Certains auteurs reconnaîtront peut-être des formules qu'ils ont utilisées dans leur réponse. Si ces formules ont été reprises - avec le risque qu'elles soient sorties de leur contexte ou atténuées pour rejoindre l'expression du plus grand nombre - c'est parce qu'elles sont apparues comme particulièrement expressives ou pertinentes.

4. La structure du questionnaire et la formulation des questions conduisent à certaines redites. Même si elles sont réduites au minimum, elles n'ont pu être totalement évitées dans la synthèse, dès lors que le parti d'une restitution question par question a été adopté.

## II SYNTHÈSE QUESTION PAR QUESTION

*1 – Pour quelles fins le CGPC œuvre-t-il ? Quelles missions doit-il renforcer ou améliorer ?  
Lesquelles alléger ou supprimer ?*

### **1.1. Mots clés :**

conseil au ministre  
inspection  
expertise  
évaluation des politiques publiques  
interministérialité  
ouverture  
contrôle des DAC  
gestion de l'encadrement

### **1.2.Éléments consensuels :**

- Les missions fondamentales du CGPC sont le conseil et le contrôle, elles sont utiles dans leur dualité. Il est nécessaire de séparer ces deux missions non pas en spécialisant les uns ou les autres dans un champ, à l'exclusion de l'autre, mais en évitant d'exercer les deux missions à la fois.
- Il y a une valeur et une noblesse propre à la mission de conseil qui comprend une dimension d'expertise technique mais ne se réduit pas à celle-ci. Il faut trouver les moyens de mieux valoriser au MELTM les valeurs de l'expertise par rapport à celles du management de personnel.
- La représentation, à haut niveau, de l'Etat dans des instances très diverses est un rôle important pour les membres du CGPC.
- L'inspection périodique constitue une charge importante pour un certain manque de visibilité des résultats. Certaines missions des MIGT sont ambiguës comme leur intervention dans le contrôle des DCE et des marchés dépassant un certain seuil ou le rôle des inspecteurs généraux "routes" (IGR).
- Il faut sélectionner les missions, notamment demandées par les DAC.
- Il est nécessaire d'adapter le CGPC aux nouvelles formes d'action de l'Etat et il faut une certaine souplesse pour gérer le décalage entre le calendrier de la réflexion sur la réforme du CGPC et celui des autres éléments de la réforme de l'Etat ( LOLF et réforme des DAC, décentralisation). Il y a une obligation de faire évoluer l'inspection des services et des établissements publics dans un esprit "LOLF".
- Il faut coopérer étroitement avec d'autres inspections générales.
- Il faut un lieu central (autre que la DPSM) de monitoring de la gestion des corps techniques désormais fusionnés et il est naturel que le CGPC joue ce rôle.

### 1.3. Diversités d'approches :

#### *Expertise technique fournie aux DAC*

- Au lieu de suppléer aux carences des DAC ne vaudrait-il pas mieux les contrôler ?
- Les DAC devraient systématiquement demander l'avis du CGPC sur les projets de textes comme sur la conception des démarches liées à des projets de réforme.

#### *Conseil*

- Faut-il privilégier en MIGT le conseil amont rapproché, quasiment en continu, par rapport à l'inspection périodique ?
- Revient-il à des membres du CGPC de pratiquer le conseil intégré à tous les stades de mise au point des grands projets ? Le CGPC devrait-il être systématiquement consulté sur les grands projets ?
- Il faut renoncer aux missions d'assistance à maîtrise d'œuvre et de "conseil intégré".
- Le CGPC doit-il exercer une fonction de médiation entre les collectivités territoriales chargées de nouvelles responsabilités et l'administration centrale ?

#### *Inspection*

- Le contrôle des établissements publics est aujourd'hui inexistant, faut-il le développer ?
- Le CGPC doit d'abord avoir des missions qui s'inscrivent dans la chaîne de définition et de mise en œuvre des missions et programmes de la LOLF, notamment en matière de définition d'architecture, de méthode, d'audit, d'évaluation et de contrôle de gestion. Ces missions sont-elles exclusives ? Le CGPC doit-il avoir un rôle direct pour suivre la façon dont le contrôle de gestion ou les indicateurs sont mis en œuvre dans les services ou est-ce du contrôle interne?

#### *Ouverture*

- Le CGPC doit sortir d'une vision "nombriliste " de ses missions exclusivement centrée sur ses domaines de compétences (sans intégrer ceux des autres) et sur l'hexagone.
- Il est urgent d'ouvrir le CGPC, de créer des liens entre domaines et disciplines, entre sphères publique et privée, entre enseignement, recherche et pratiques. Il faut s'ouvrir à l'international et être présents dans les instances européennes.
- Il faut coopérer plus étroitement avec les autres Conseils Généraux ou inspections pour se préoccuper avec eux, notamment, du bon fonctionnement des pôles de compétences, des délégations inter services.
- Il faut mieux prendre en compte l'ensemble des missions d'aménagement local (dans l'évolution du territoire européen ). Faut-il, pour autant, en faire une priorité absolue et le seul champ d'intervention du conseil?

#### *Commandes et suites*

- Convient-il supprimer les tâches qui ne découlent pas d'une commande identifiée ou auxquelles aucune suite n'est donnée ?

- La question des suites données aux rapports est importante pour conforter ou non une mission d'évaluation des politiques publiques.

#### **1.4 Idées à débattre ou à approfondir**

- Faire une analyse systématique des expériences de travail interministériel sur des missions d'expertise pour voir comment les améliorer et les développer de manière utile et efficace.

- Développer et organiser une fonction de veille sur les grandes évolutions : la réforme de l'Etat, la décentralisation, la construction européenne, le développement durable et renforcer une fonction d'anticipation.

- Lancer, éventuellement en auto-saisine, des audits sectoriels, à partir d'approches globales sur des thèmes généraux tels que :

- qualité des réalisations et de l'entretien routier,
- sécurité routière,
- politiques d'agglomérations d'aménagement et de construction,
- NTIC et management interne.

- Créer un conseil supérieur technique, par fusion des Conseils Généraux des Ponts et Chaussées, des Mines, du Génie Rural et des Eaux et Forêts pour lui confier une mission générale de contrôle des services publics techniques.

#### **1.5. Autres :**

- Réorganiser le CGPC et ses missions à partir des deux rôles fondamentaux de l'Etat :

garant, en dernière instance, pour la sécurité, l'accessibilité, l'équité de ce qui est fait par d'autres sous leur responsabilité (collectivités territoriales, entreprises publiques, entreprises en charge d'un service public / concessions, etc...);

acteur, opérateur ou organisateur d'un service public, sachant que ce rôle d'acteur diminue et que le périmètre technique de l'action de l'Etat se réduit.

**2 – Comment, dans le contexte de la réforme budgétaire (LOLF), de la décentralisation, de la réforme de l'Etat et de l'évolution de l'Union européenne, l'inspection générale doit-elle évoluer ?**

### **2.1. Mots clés :**

Transformation  
Décentralisation  
LOLF  
DRE,DDE,DAC  
Légitimité  
contrôle du contrôle  
interministérialité  
échelon régional  
ambiguïté

### **2.2. Eléments consensuels :**

#### *Inspection*

- L'inspection des services est indispensable. Elle contribue à garantir la bonne utilisation des deniers publics et la régularité des actes administratifs. On n'imagine pas une administration sans corps d'inspection interne. Cette mission d'inspection, confiée au CGPC, indépendante de l'administration active et dépendant directement du Ministre, reste importante et devrait être davantage orientée vers le contrôle du contrôle.

- Il faudra très certainement s'orienter vers des types d'inspection plus thématiques et plus ciblés qu'aujourd'hui

#### *LOLF*

- L'inspection Générale ne peut que s'adapter aux transformations de l'environnement institutionnel et réglementaire du ministère, découlant de la décentralisation, de la réforme de l'Etat et de la mise en oeuvre de la LOLF.

- L'Inspection générale sera au moins associée aux audits de programme (LOLF) et aux inspections correspondantes des services et de l'emploi des moyens

#### *Territoires*

- Les domaines de l'environnement, de l'aménagement et du développement des territoires sont les domaines clés. C'est une dimension que le CGPC devrait intégrer en coopérant avec les services d'inspection des ministères concernées et qui pourrait se traduire par des champs d'actions nouvelles pour les MIGT.

## *Régions*

- L'échelon régional sera l'échelon particulièrement pertinent de mise en œuvre des politiques publiques et il conviendra de mettre en place, à ce même échelon un suivi des différentes missions dont il faudra rendre compte au Parlement. Tous les services placés sous l'autorité des futurs DRE vont nécessairement rentrer dans le périmètre de compétence de l'inspection.

## *Europe*

- L'évolution de l'Union Européenne n'aura que peu d'incidence directe à court terme sur l'inspection, sauf modifications éventuelles des missions du Ministère (répartition des compétences légèrement différentes, nécessité de coordination avec les autres pays), culture de la concurrence, possibilités nouvelles d'emploi au niveau européen, et éventuelles recommandations ou préconisations émanant de Bruxelles sur le rôle de l'inspection dans la sphère publique.

## *DAC*

- Il faut inspecter les DAC

## *Evaluation*

- Il faut améliorer la capacité de l'inspection générale à évaluer la mise en œuvre des politiques publiques avec une préoccupation de cohérence sur le territoire, de respect des directives européennes et des engagements internationaux, de mise en œuvre des principes de développement durable . Il faut donc améliorer sa capacité pluridisciplinaire, son articulation avec les DAC et développer ses collaborations avec les autres inspections ministérielles.

## **2.3.Diversités d'approche :**

### *Champ et finalités de l'Inspection des services déconcentrés*

- L'inspection doit-elle se limiter à un contrôle de conformité aux lois, règlements et "bonnes pratiques" ou doit-elle s'étendre à la formulation de recommandations tendant à refondre ou restructurer les services en profondeur, mission que le CGPC apparaît mieux en mesure de remplir que la DPSM ?

- L'inspection consiste-t-elle, sur la base d'un pré-diagnostic ciblé, à ne retenir que quelques thèmes d'inspection ou à regarder l'ensemble des activités tout en portant sur certaines d'entre elles, en cours d'inspection, un examen plus approfondi. S'agit-il d'examiner la stratégie du service vis-à-vis de l'application des politiques nationales, ou de détecter des organisations ou des situations ponctuelles fragiles sur lesquelles l'inspection poursuivra des investigations plus approfondies.

- L'inspection est trop centrée sur le management et l'organisation des services et pas assez sur leur production, leurs activités leurs résultats.

- Le CGPC est trop à l'écart du circuit DAC / services déconcentrés. Il est en retrait, seuls les services déconcentrés perçoivent les réorganisations qui vont intervenir. Il ne faudrait pas prendre maintenant des engagements trop définitifs, mais plutôt prendre des dispositions pour permettre une réflexion en continue permettant de s'adapter à ces évolutions au fur et à mesure de leur apparition.

### *Décentralisation*

- Est-il souhaitable ou réaliste d'envisager que le CGPC joue un rôle permanent d'inspection, d'audit ou d'expert conseil dans les domaines décentralisés ?

- La décentralisation devrait, en première analyse, réduire le champ d'intervention des MIGT et de l'inspection générale. Dans le champ des compétences décentralisées, l'inspection générale ne peut que se mettre en retrait ; les expériences passées concernant des compétences décentralisées comme les transports urbains ou départementaux ont montré toute la difficulté de maintenir un regard lorsqu'il ne subsiste pas de compétences techniques et/ou de financements d'Etat.

-- En coopération avec les autres inspections, le CGPC, doit dans les secteurs de sa compétence devenir un organisme d'audit et d'évaluation des politiques publiques menées tant par les services et établissements publics de l'Etat, que par ceux des collectivités territoriales.

#### *Délégation*

- Faut-il développer au CGPC une compétence de contrôle (évaluation, audit) des délégataires et des opérateurs ?

#### *LOLF*

- Si les DAC se dotent d'un contrôle interne comme la LOLF va les y obliger le CGPC sera-t-il l'organisme de contrôle externe ?

#### *Evaluation*

- L'évaluation des politiques publiques doit-elle rester au stade actuel, avec des contrôles plutôt à posteriori ou doit-on envisager un contrôle continu comme cela se fait dans d'autres pays, afin de réorienter en cours d'application la politique pour laquelle on décèle des difficultés ?

#### *Interministérialité*

- Faut-il continuer à regarder les choses à l'échelle du seul Ministère de l'Equipement, ou envisager des regroupements (agriculture, environnement...)? Le CGPC ne pourrait-il pas inspecter pour plusieurs Ministères, et permettre ainsi d'éviter la création d'inspections spécialisées multiples (Environnement).

### **2.4. Idées à débattre ou à approfondir**

- Séparer formellement l'inspection et le conseil aux services supprime toute confusion des rôles mais la synthèse des deux fonctions participe à la fonction primordiale du CGPC: le conseil au ministre. Pour réduire l'opposition entre inspection et expertise qui est couplée à celle qui oppose siège parisien et MIGT, il ne faut surtout pas hiérarchiser ces deux types d'activité, ou les cloisonner mais enrichir l'une par l'autre parce que la véritable expertise se nourrit de la connaissance du terrain (rôle des collègues, dualité souhaitable des fonctions).

- S'orienter vers des inspections (sur un territoire ou au niveau national) par domaines ou par opérations. Ce type d'inspection par domaine ou opération peut apporter une réelle amélioration de la prise de conscience des dysfonctionnements d'un service rendu. On pourrait d'ores et déjà demander aux MIGT, par exemple, d'inspecter la prévision des crues sur un bassin donné, ou la mobilisation pour la sécurité routière de tous les services sur un département, ou sur un itinéraire.

- Pourrait-on envisager la constitution d'un « vivier » de personnes capables d'exercer des fonctions d'administrateur ou de liquidateur provisoire, en cas de carence des délégataires ou opérateurs ?

### **2.5. Autres**

- Le CGPC avec son regard fixé sur le long terme et les valeurs fondamentales est peut-être moins affecté que d'autres unités du ministère par le changement.

**3 – Pensez-vous que le CGPC pourrait agir à la demande des collectivités territoriales ? Sur quelles missions ? Selon quelles règles ?**

**3.1. Mots clés :**

demande ponctuelle  
expertise technique  
encadrement  
prudence  
déontologie  
concurrence

**3.2. Eléments consensuels :**

- L'intervention du CGPC, à la demande des collectivités territoriales, est possible sur certaines missions d'expertise technique dans des conditions précises et encadrées.
- Elle ne peut intervenir que sur demande des collectivités territoriales
- Elle serait naturelle et facile dans le domaine des routes (pour les projets et pas pour les services).
- Elle impose une bonne professionnalisation des inspecteurs et le respect de règles concurrentielles, une image forte de neutralité et de compétences pour le CGPC.
- Elle ne doit pas intervenir en concurrence avec le champ de prestations fournies par d'autres organismes techniques du MELTM.

**3.3. Diversités d'approche :**

- La question posée est ambiguë. Si cette action, à la demande des collectivités territoriales, s'apparente à une nouvelle mission obligatoire confiée au CGPC et exercée à titre gratuit, le risque est grand de ne pouvoir faire face à la demande et d'être rapidement débordés. S'agirait-il d'une prestation globale avec un "droit de tirage" annuel, exprimé en hommes/ jours, et rémunérée sur une base forfaitaire ? S'agirait-il de la possibilité pour le CGPC de répondre à des appels d'offres de collectivités territoriales, dans les mêmes conditions que d'autres prestataires, dans le cadre de missions d'ingénierie publique

*Inspection*

- Le CGPC en tant que tel ne devrait pas intervenir (pour des inspections) mais tel ou tel de ses membres dans une position de détachement à définir pourrait le faire.
- Il ne devrait pas y avoir d'intervention du CGPC pour des missions de contrôle ou d'inspection à cause du principe d'autonomie des collectivités territoriales. L'expérience de la première décentralisation a montré que ces collectivités sont jalouses de leur indépendance et ne souhaitent pas l'immixtion de services de l'Etat pour les inspecter.

### *Définition de règles*

- Le CGPC doit rester prudent sur cette question, savoir susciter une demande de la part des collectivités et avancer par étapes: en définissant dans un premier temps des cadres de collaboration possibles avec les organismes représentatifs des collectivités territoriales sur des travaux de nature générale, permettant de travailler avec les élus et les cadres de la fonction publique territoriale. Il ne devrait accepter de missions pour le compte de collectivités déterminées qu'après que les résultats positifs de la première étape aient pu être validés.
- Il convient de prévenir, préalablement à toute intervention, tout conflit déontologique éventuel et d'avoir un cahier des charges solidement rédigé.
- Il ne devrait pas y avoir d'intervention de ce type sans autorisation Ministérielle .
- Il serait préférable qu'il y ait un minimum de cadre national à ces interventions , que la possibilité en soit explicitement ouverte par la loi de décentralisation..
- Les règles n'ont pas besoin d'être nombreuses. La seule qui intéresse les collectivités c'est la capacité de l'Etat à les aider
- Il faut définir des critères d'acceptation : demande explicite de la collectivité territoriale, vérification de la pertinence et du caractère non politique (ou partisan) de la mission par une haute autorité du CGPC, garantie d'indépendance par rapport aux acteurs locaux, responsabilité personnelle, et non institutionnelle, du ou des membres du CGPC concernés, transparence par la publicité des rapports, mise en concurrence. Il faudrait probablement se limiter à des missions que les collectivités ne sont pas en mesure de remplir elles mêmes. Dans tous les cas les contours et limites de ces missions devraient absolument être fixés précisément notamment en raison du risque de transfert de responsabilités.

### *Types de missions*

- Ne risque-t-on pas d'être vite dépassé par la demande? Ne serait-il pas opportun de se placer -sauf peut être dans le cas d'investigations de dysfonctionnement- en tant qu'organisateur de la mission plutôt qu'en tant que réalisateur, en tant qu'appui à la maîtrise d'ouvrage et non maître d'œuvre.
- On pourrait penser à des missions sur la régularité des services, l'évaluation de politiques ou d'efficacité d'un dispositif. On pourrait penser aussi à l'inspection (rendue obligatoire ?) de sécurité des ouvrages réalisés par ces collectivités.

### **3.4. Idées à débattre ou à approfondir**

- Envisager une évolution du CGPC qui pourrait s'ouvrir aux ingénieurs des collectivités locales et apparaître ainsi comme une structure à la disposition à la fois de l'État et des collectivités. Le recrutement au sein du CGPC d'anciens collaborateurs de ces collectivités territoriales. contribuerait à renforcer un corpus technique commun à tous les acteurs d'un service public.

### **3.5. Autres**

Le CGPC devrait pouvoir intervenir à la demande des collectivités territoriales, mais également à celle de l'Union Européenne, notamment pour évaluer l'application de certaines directives tant au niveau national qu'au niveau local.

## 4 – Comment doit évoluer la contribution du CGPC à l'évaluation des politiques publiques ? Selon quel dispositif ? Avec quelle diffusion ?

### 4.1. Mots clés

demande  
pluridisciplinaire  
interministériel  
formation  
suites  
LOLF

### 4.2. Eléments consensuels

- Le CGPC doit contribuer à l'évaluation des politiques publiques. Il n'est bien sûr pas le seul à pouvoir faire de l'évaluation, mais la densité des personnes compétentes, expérimentées et "sages" le désigne assez naturellement pour réaliser ou co-réaliser des évaluations des politiques publiques dans le champ de l'équipement.

- L'évaluation doit être demandée par le maître d'ouvrage de cette politique (le gouvernement ou le Ministre)

#### *Ouverture*

- Il conviendrait de développer les approches pluridisciplinaires et si possible interministérielles et de proposer, par exemple, une participation pluridisciplinaire dans différents comités d'évaluation extérieurs au Ministère.

- Au ministère de l'Équipement l'évaluation doit sortir de son caractère trop interne à la maison, elle est trop frileuse. Les équipes doivent associer des inspecteurs d'origines diverses "sinon ça sent trop l'esprit maison". Ce n'est pas l'adjonction homéopathique de contributions externes (élus notamment...) pour se donner bonne conscience, qui améliorera le résultat final.

#### *LOLF*

- C'est tout d'abord dans le cadre de la LOLF qu'il faut trouver la justification d'un rôle du CGPC en matière d'évaluation des politiques publiques. Les pôles de compétences interministérielles devraient permettre d'ouvrir le dispositif à l'externe.

#### *Métier*

- Pour être crédible il faut être professionnel, grâce à l'expérience acquise dans la direction des services, mais aussi par une vraie formation continue et sans doute par l'intégration de jeunes cadres. Il faut certainement prévoir des formations aux pratiques de l'évaluation, pour un certain nombre d'inspecteurs, pointus dans leurs domaines de compétence et qui pourraient se spécialiser dans cette technique particulière.

- Il faut développer la rigueur dans la méthode d'évaluation

#### *Suites*

- Des progrès restent à faire dans les suites concrètes données à l'évaluation. Il faudrait plus de formalisation des suites. Il y a un processus de suivi à définir après le rapport pour éviter qu'il ne reste qu'un beau dossier.

### **4.3. Diversités d'approche**

#### *Evaluation*

- S'il s'agit de l'évaluation de la mise en œuvre des politiques publiques, il peut y avoir un risque de critiques des réalisations faites, et ainsi de discrédit porté sur les politiques publiques elles-mêmes. Les évaluations doivent donc être faites avec une grande déontologie, un respect et une écoute des problématiques rencontrées de façon à faire éventuellement évoluer les politiques publiques vers plus de réalisme, ou au contraire les faire appliquer avec plus d'énergie.

- La mise en œuvre de la LOLF entraîne une redéfinition de la chaîne de contrôle notamment dans le domaine de la gestion. Elle renforcera la responsabilité des gestionnaires sur l'exécution du budget et la régularité des actes. L'inspection de gestion devrait ainsi évoluer vers le contrôle de la qualité du pilotage de la gestion et du contrôle interne de régularité, ce qui est conforme à la circulaire interministérielle du 21 juin 2001 relative au développement du contrôle de gestion dans les administrations et qui prévoit qu'une mission permanente d'évaluation du contrôle de gestion sera confiée aux services d'inspection générale ministérielle.

- L'évaluation doit-elle être distanciée, même si c'est peu porteur de progrès ou doit elle être une occasion de mobilisation des services sur un thème qui paraît important pour l'avenir ?

#### *Légitimité et déontologie*

- Le CGPC s'implique pleinement dans le fonctionnement du Ministère et ne peut donc prétendre à procéder à l'évaluation de ses actions. En revanche, il peut et doit procéder à l'évaluation des politiques publiques des autres pour ce qui concerne les domaines traditionnels d'action du Ministère : économies d'énergie, aménagement etc.

- Il convient d'encadrer la pratique de l'évaluation en veillant au respect strict de principes déontologiques : éviter les situations de conflit d'intérêt en s'assurant notamment que l'évaluation est conduite indépendamment des personnes et des organes qui ont été auparavant chargés de formuler, de décider ou de conduire l'exécution des politiques publiques qu'il s'agit d'évaluer. Le CGPC n'étant pas une administration « exécutive », les risques sont limités, mais l'auteur au CGPC d'un rapport dont les recommandations auraient inspiré une politique publique doit se garder de toute intervention dans l'évaluation de celle-ci. Or c'est vers lui qu'on risque naturellement de se tourner, surtout s'il est le meilleur, voire le seul spécialiste de la question.

#### *Rôle du CGPC*

- L'évaluation des politiques publiques doit se renforcer et mobiliser de plus en plus le CGPC. Il faut dégager du temps et des compétences, par des formations adaptées.

- Il faut réfléchir à un contrôle plus serré des politiques publiques, mais ce n'est pas directement le CGPC qui est concerné pour le contrôle lui-même. Par contre, il doit participer à son organisation (c'est le contrôle du contrôle )

- Il peut aussi y avoir une évaluation confiée au CGPC, sous sa responsabilité, par exemple pour une politique importante du Ministère (par exemple, évaluation des effets de la loi SRU).

- Le cas le plus fréquent sera sans doute celui de la participation personnelle de membres du CGPC à des équipes interministérielles d'évaluation. Le caractère interministériel de ces politiques étant le cas général.

#### *complémentarité*

- La contribution du CGPC à l'évaluation des politiques publiques devrait quitter le cercle fermé de l'auto évaluation en s'ouvrant sur des équipes pluridisciplinaires voire externes à l'administration.

- La collaboration et le partage des rôles avec le Conseil National de l'Evaluation permettent d'envisager un travail interdisciplinaire lorsque les politiques traitées le suggèrent.

#### *Auto saisine*

- Il ne faut pas d'auto saisine en matière d'évaluation et il faudrait une commande claire en amont et non pas à posteriori.

- L'évaluation doit intervenir à la demande du gouvernement mais le CGPC peut lui faire des propositions, sous réserve que cela donne lieu à débat.

#### *Suites et diffusion*

- Il serait souhaitable que les avis du CGPC soient largement diffusés, et bénéficient, sauf exception, d'une publication aussi large que les rapports de la Cour des Comptes.

- L'utilité évoluera si les évaluations sont mieux prises au sérieux. On observe que telle ou telle DAC n'attend même pas que le collègue à qui elle avait pourtant confié une mission d'expertise lui en donne le résultat pour décider des évolutions de la politique à suivre.

- On peut être chargé d'un rapport sur une politique et n'avoir que par hasard l'information sur une évaluation interministérielle toute récente à laquelle le CGPC a été associé et qui porte sur la même politique.

#### **4.4. Idées à débattre ou à approfondir**

- Construire et tenir à jour, au secrétariat général, un véritable réseau de compétences formalisé pour être en mesure de trouver rapidement (sous une semaine) les experts adéquats pour participer aux évaluations demandées.

- Mieux intégrer les évaluations du CGPC aux travaux menés par la Cour des Comptes et les parlementaires.

- Pour être capable de bien évaluer, il faut être au courant. Le ministère a une difficulté à organiser une véritable veille dans ses domaines de compétence, qui permette à ceux qui en auraient l'utilité, de savoir ce qui se produit ou s'expérimente dans le champ de son action, en France, en Europe ou dans le monde. Cette difficulté est moins perçue, car moins directement opérationnelle. N'y aurait-il pas là une possibilité d'activité utile à développer à travers le concours que le CGPC pourrait apporter à la création d'un tel système d'observation et de diffusion? La création et le développement de sites métier et de forum connus, accessibles et gérés -donc mis à jour -apparaît incontournable.

#### **4.5. Autres**

- Il convient d'abord d'impliquer les DAC sur le champ de la définition des politiques puis de leur évaluation (l'évaluation doit être prévue dès la conception d'une politique).

## **5 – Faut-il développer l’auto saisine du CGPC ? Si oui, dans quelles limites et selon quelles procédures ?**

### **5.1. Mots clés**

ministre  
commande  
vice-président  
DAC  
inspection  
dysfonctionnement  
validation

### **5.2. Eléments consensuels**

- Le CGPC a le devoir d'appeler l'attention du ministre chaque fois que cela lui paraît important. Un pouvoir d'évocation ou de proposition au ministre fait partie de sa mission de conseil, en particulier lorsqu'il constate un dysfonctionnement .
- L’auto saisine, consécutive au repérage par une MIGT d’un dysfonctionnement potentiel sur le terrain est donc légitime. A partir des remontées issues des rapports d'inspection des M.I.G.T., quand une difficulté forte apparaît, par exemple en cours d’inspection, il est souhaitable que d’elle-même l’inspection s’en saisisse et approfondisse la difficulté. pour éclairer le Ministre et lui proposer des pistes de solution.

### **5.3. Diversités d’approche :**

#### Principe

- L’auto saisine est inscrite dans le décret de 1986 et ne semble pas poser de difficultés du moment que son sujet est argumenté et validé collégalement.
- L'auto saisine ne semble pas pouvoir exister, toute commande doit émaner du niveau supérieur qui joue un rôle de régulation mais il n’est pas interdit de faire des propositions.
- Elle ne doit intervenir que dans des situations très exceptionnelles.
- Il faut bien entendu la développer, c’est indispensable.
- Oui pour dire des choses pouvant être utiles et ayant des chances d’être entendues. Non dans le cas contraire.
- L'auto saisine est indispensable, car les directions d'administrations centrales sont généralement conservatrices dans leurs orientations, assises sur des certitudes et administratives dans leur fonctionnement, au total lentes et peu innovantes.

- L'auto saisine est un repli sur soi engendrant des frustrations légitimes des partenaires, au moment où, au contraire, il faut s'ouvrir en externe.
- Une bonne inspection nécessite un commanditaire.
- Le CGPC à l'initiative de son vice-président peut, bien entendu, décider d'investir sur des sujets variés, en apportant une vision complémentaire à celle des DAC concernées.

### Modalités

#### *validation*

- Le principe d'une commande formelle du ministre, qu'elle soit faite ponctuellement ou dans le cadre d'un programme annuel, est un principe sain qui devrait être adopté.
- Proposer, mais ne faire qu'après accord du Ministre, de son cabinet, ou d'une DAC avec une commande explicite.
- Le Vice Président peut provoquer des saisines du cabinet ou des DAC. Il peut envoyer au cabinet du ministre ou à un directeur après concertation préalable, un projet de lettre de mission, que ce dernier n'aura plus qu'à signer.
- Un mandat explicite du Ministre ou de son cabinet permet de diffuser sans contraintes les résultats des analyses conduites.
- Une délibération du bureau, reprenant celle d'une section ou d'un groupe ad-hoc paraît une bonne procédure de validation.
- L'auto saisine devrait être précédée de la délibération d'une section.
- Elle devrait intervenir après avis du ou des Présidents de section concernés, puis avis du Vice-président, après éventuelle consultation du bureau.
- Elle devrait intervenir à l'initiative du comité permanent

#### *droit de veto et régulation*

- Il faudrait un droit de veto donné au cabinet mais aussi au directeur concerné.
- Un droit de veto au vice Président mais avec quelle délégation du Ministre ?
- Il faudrait une gestion rigoureuse à partir de la vice-présidence, avec une coordination et un contrôle.

#### *programmation*

- Il faut une commande formelle du ministre sur un programme annuel proposé par le CGPC. L'auto saisine doit impérativement intervenir dans ce cadre programmé.
- Le CGPC peut très bien, sur la base des propositions des directions et du cabinet, à recueillir, proposer un programme de travail.
- Le devoir du Vice Président est de proposer un programme, validé par le ministre et non par les DAC .
- L'auto saisine existe déjà en matière d'inspection des services, avec un programme annuel pré-établi.

- Il faut soit une programmation prévisionnelle étendue aux missions d'expertise et de conseil, soit, à défaut, une commande "suscitée".
- Si l'on destine nos conclusions à d'autres que le ministre ou les DAC, comme la Cour des Comptes avec son rapport public, il faudrait que le CGPC ait une légitimité lui permettant d'avoir son propre programme, sur un domaine à définir.

#### *autres procédures*

- Les procédures dépendront de chaque cas mais il y a trois points communs :
  - . l'obligation de collégialité et de relecture du résultat par une sorte de comité des sages, avant qu'il ne soit approprié par le CGPC,
  - . un caractère contradictoire obligatoire, les conclusions ou les observations du directeur concerné accompagnant le rapport,
  - . sauf contrainte exceptionnelle, le caractère transparent du travail et de l'analyse, ce qui implique sa diffusion.

#### Contenu

- Les sujet qui se prêteraient à une auto-saisine pourraient être des travaux périodiquement faits, comme les études comparatives entre services, ou l'observation comparée de l'état d'une question d'actualité (avancement de l'ATESAT dans les différents départements, résultats financiers et perspectives d'avenir des Parcs, état des réflexions sur les futures subdivisions).
- L'auto saisine doit intervenir dans un cadre programmé par exemple sur de grands thèmes annuels qui alimenteront le rapport annuel .
- On ne peut pas envisager une auto-saisine sur un sujet qui entrerait dans le champ politique.
- Le champ pourrait être celui des questions de fond touchant aux missions et à l'organisation du Ministère insuffisamment prises en compte, notamment par défaut d'une DAC clairement et complètement chargée d'en coordonner le suivi et la réalisation.
- L'auto saisine doit être limitée aux études, recherches et prospectives permettant d'établir des doctrines sur des sujets complexes nécessitant du recul et une anticipation par rapport à des commandes opérationnelles ainsi qu'aux analyses permettant d'observer la réalité sur le terrain.

#### Relation avec les DAC

- En matière d'auto saisine, la question des relations avec les DAC et de leur inspection reste posée. L'auto saisine du CGPC s'opère souvent à partir d'un constat de carence de la part d'une direction d'administration centrale, laquelle sera alors peu disposée à se voir opposer des conclusions qu'elle n'est pas prête à accepter ou à faire appliquer. Ceci n'empêche pas, en toute hypothèse, le CGPC d'attirer l'attention des DAC (ou du ministre?) sur des situations qui méritent d'être examinées.
- L'auto saisine, qui risque d'être perçue comme une mise en cause des positions, démarches ou préconisations des DAC, doit intervenir dans un cadre programmé.
- L'information simultanée de la DAC concernée doit avoir lieu, voire si nécessaire, un dialogue doit s'instaurer sur la démarche.

- Comment le CGPC peut-il faire passer des messages dans les services déconcentrés sans passer par les DAC ?
- Le devoir du Vice Président est de proposer un programme, validé par le ministre et non par les DAC (déjà cité plus haut).
- Si on quémade des commandes aux DAC, on n'a aucun poids sur elles. En matière de veille et de prospective, il faut prendre des initiatives pour aller voir ce que font les DAC, ne peut-on s'auto saisir ?
- L'auto saisine pose le problème des questions insuffisamment prises en compte par les DAC qui en sont chargées (déjà cité plus haut).
- Le CGPC à l'initiative de son vice-président peut, bien entendu, décider d'investir sur des sujets variés, en apportant une vision complémentaire de celle des DAC concernées. (déjà cité plus haut).
- Il faut une gestion rigoureuse à partir de la vice-présidence, avec une coordination et un contrôle à ce niveau, et évidemment l'intervention des DAC concernées.

#### **5.4. Idées à débattre ou à approfondir**

- Le CGPC pourrait s'auto saisir, chaque année, d'un ou deux sujets importants, à caractère technique et économique, comme, par exemple, le financement et la gestion des équipements publics, en veillant, par une information préalable du Ministre, à éviter les "télescopages" avec les réflexions en cours et en organisant un processus de restitution comportant un volet public.
- On pourrait développer l'auto saisine en matière d'expertise, afin de développer un fonds permanent de compétences et de réguler sur l'année la charge de travail des membres du Conseil. Cela permettrait en outre aux membres du Conseil d'avoir une meilleure visibilité sur leur programme de travail (comme c'est par exemple le cas à la Cour des comptes, dont le Premier président établit à la fin de chaque année le programme de travail pour toute l'année suivante qui précise l'affectation nominative des enquêtes inscrites au programme et leur échéancier).
- Le CGPC pourrait remettre à échéance régulière des rapports d'état d'une situation, à la lumière de ses inspections et conseils (état du parc des grands ouvrages d'art, situation des GPV, etc....), et surtout un rapport annuel de recommandations au gouvernement.

#### **5.5. Autres**

Pour la réforme en cours Claude Martinand s'est-il auto-saisi face au ministre ?

" S'agissant d'une problématique plutôt parisienne , je n'ai pas d'avis à ce sujet"

**6 – Quel rôle devrait jouer le CGPC, et notamment les MIGT et les responsables d’harmonisation à titre personnel, en matière de gestion de carrière des cadres supérieurs du ministère ?**

**6.1. Mots clés :**

DPSM

MIGT

DRE

évaluation

notation

équilibre

clarifier les rôles

**6.2.Éléments consensuels :**

*Rôle du CGPC*

- Il faut rééquilibrer les rôles de la DPSM et du CGPC, en faveur du CGPC mais identifier clairement trois fonctions distinctes :

- . la gestion des emplois supérieurs du ministère
- . le développement des compétences managériales et d’expertise des cadres supérieurs,
- . l’évaluation des agents (notation, propositions d’avancement, évolution indemnitaire, éligibilité à des emplois supérieurs du ministère ou hors ministère).

- On peut attendre du CGPC une vision plus prospective des enjeux futurs du ministère que celle de la DPSM, ainsi, sans doute, qu’une meilleure appréciation des cadres supérieurs en affectation dans d’autres ministères ou dans des établissements publics. Dès lors qu’une grande partie des ITPE exercent en collectivités territoriales, et une grande partie des IPC exercent dans divers ministères, il n’est pas sain que le service employeur d’une partie seulement de ces ingénieurs les gère en totalité. Le CGPC est en meilleure posture pour assurer une gestion de cette offre, et conseiller les agents.

- Il faut mieux cibler l’action du CGPC et des MIGT là où elle peut effectivement avoir une réelle plus value, c’est à dire sur la gestion des carrières des cadres supérieurs. Le vice-président et le secrétaire général du CGPC devraient animer une sorte de vivier des cadres supérieurs performants du ministère, avec leurs cursus, leurs spécialités, leurs ambitions et leurs contraintes. Ce fichier devrait comprendre tous les cadres à partir d’un certain niveau, quelle que soit leur situation dans l’instant (service normal, détachement, disponibilité).

- Les nouvelles dispositions concernant l’évaluation des cadres supérieurs et la rémunération associée nécessitent qu’une évaluation objective soit conduite. Il semble naturel que celle-ci se fasse sous la responsabilité de membres du CGPC, avec des procédures connues et incontestables.

-. L’intervention plus forte du CGPC peut contribuer à clarifier les pratiques et à en améliorer la transparence.

### *Rôle des MIGT*

- D'une manière générale, c'est une période d'incertitude, le rôle des MIGT peut se réduire fortement ou bien au contraire s'accroître. La réforme de l'organisation territoriale qui donne un rôle hiérarchique au DRE lui confère nécessairement un pouvoir de notation et d'évaluation sur les différents chefs de service de sa région.
- Les MIGT sont bien placées pour observer le comportement des cadres dans leurs postes, et analyser les situations locales. Le coordonnateur de la MIGT connaît mieux les vrais problèmes des cadres supérieurs qu'un chargé de mission de la DPSM en inter région ou à Paris.
- Le juste milieu entre conseil, orientation, évaluation reste difficile et le rôle des coordonnateurs de MIGT doit être clarifié par rapport à celui de divers autres interlocuteurs des personnels (chargés de missions de la DPS, comités de filières, cellules GUEPARH ...).
- Il y a une confusion possible entre la gestion des carrières et l'inspection des mêmes personnels. Les liens forts qui existent de fait entre MIGT et DPSM permettent-ils une totale indépendance ?
- Le cumul de missions assurées par les coordonnateurs de MIGT pose question, notamment parce que les tâches de gestion des A+ sont très consommatrices de temps et ne permettent pas au coordonnateur de participer pleinement aux inspections .
- En ce qui concerne les catégories A+, les MIGT ont ou devraient avoir un rôle d'identification des compétences, mais demain le DRE par les contacts quotidiens qu'il entretiendra avec les DDE pourra lui aussi avoir une bonne connaissance de ces cadres.
- La question du maintien des missions actuellement réalisées par les MIGT pour les cadres B se pose. La préparation confiée à la MIGT de toute une série de décisions concernant des catégories très larges de personnel qu'elle n'est pas en mesure de connaître réellement l'encombre sans réelle plus value.
- Ce n'est pas le rôle d'un coordonnateur de MIGT de faire du travail d'épicerie comme la répartition de quelques mois de bonification.

### *Rôle des DRE*

- Demain le DRE par les contacts quotidiens qu'il entretiendra avec les DDE aura lui aussi une bonne connaissance de ces cadres (déjà cité plus haut).
- Le transfert de la mission de notation au niveau D.R.E semble se dessiner même si cela n'a pas encore été dit clairement. Les D.R.E feront sans doute aussi bien que les MIGT mais seront-elles aussi "neutres"?
- Il n'est pas sérieux de demander aux coordonnateurs de MIGT de répartir les reliquats de bonification, mais de confier la répartition des effectifs autorisés aux D.R.E sans aucune information du coordonnateur.
- Pour la gestion des Ressources humaines, il conviendra de bien distinguer les fonctions dévolues aux D.R.E., qui auront un rôle accru dans la répartition des moyens (les postes), et celles confiées aux M.I.G.T. qui doivent donner des avis sur les personnes et les carrières des individus. L'inspection des Services, en effet, même si elle n'a pas pour objet d'inspecter les individus, donne aux inspecteurs une remarquable connaissance, notamment, de l'encadrement supérieur.

## *Professionalisme*

- Un rôle accru de gestion de l'encadrement supérieur pour le CGPC lui impose de "professionnaliser" les méthodes individuelles et collectives de connaissance réelle et de suivi personnalisé des agents.
- La mission des MIGT au regard de la gestion de l'encadrement supérieur ne sera efficace qu'à la double condition d'une formation méthodologique et d'une collégialité effective, cette mission ne pouvant être laissée à la seule discrétion du Coordonnateur.

### **6.3. Diversités d'approche :**

- Le système actuel n'est pas satisfaisant. Il n'est ni efficace, ni efficient. L'intervention du CGPC dans la gestion de l'encadrement supérieur des services extérieurs mérite d'être développée parce que la gestion des carrières des cadres supérieurs du Ministère devrait être déconnectée de la gestion des postes réalisée par la DPSM.
- La gestion de l'encadrement supérieur relève de la fonction de gestion des ressources humaines. C'est un tout. Toute la chaîne de gestion devrait normalement être organisée avec des moyens propres aux services en situation de responsabilité (DPSM et services extérieurs). Avant de reconnaître que le CGPC doit être partie prenante dans le processus de gestion, il faudrait s'assurer qu'il ne peut en être autrement. Le CGPC n'a pas à suppléer aux défaillances d'un système qui devrait être normalement autosuffisant comme dans toute entreprise bien managée. Evaluation, nomination, non-renouvellement sont étroitement liés.
- L'appréciation de la valeur et du potentiel de cadres doit s'effectuer en dehors des circuits de la DPSM.
- Le CGPC devrait exercer une fonction d'assistance à la DPSM qui pourrait inclure le repérage et le suivi des agents à fort potentiel, ainsi que le conseil des candidats à un mouvement. Il devrait concentrer la totalité de ses efforts sur la recherche des potentiels et compétences de haut niveau et sur le suivi de leur affectation adaptée aux emplois offerts ou à créer. Si les activités du CGPC sont mieux ciblées sur la gestion des carrières des cadres supérieurs et la constitution des viviers pour les fonctions d'encadrement supérieur, il serait peut-être plus facile de mettre au point des méthodes d'évaluation plus performantes.
- Beaucoup reste à faire pour mieux articuler l'apport du CGPC (animation des comités de filière...) et l'action de la DPSM. Il devrait y avoir une relation plus marquée entre la perception des évolutions au niveau régional et le recrutement des personnels.
- Le CGPC devrait continuer à assurer de manière occasionnelle ou régulière des fonctions de conseil pour l'encadrement supérieur, car ses activités d'inspection lui donnent une bonne connaissance des hommes. Ce type de mission serait beaucoup plus intéressante et utile que le travail d'harmonisation qu'on lui demande de faire.
- Le coordonnateur, parfois éclairé par le témoignage des inspecteurs des MIGT, se forge, sur certains cadres rencontrés lors d'inspections périodiques, des jugements de valeur non forcément confirmés par la suite. On peut ainsi se demander s'il y a une réelle compatibilité entre le métier d'évaluateur des cadres et celui de directeur général, également coordonnateur de MIGT.
- Actuellement le coordonnateur sert à donner des éléments, des avis à la DPSM, qui en tient compte quand cela l'arrange. Il faudrait ne faire jouer un rôle au coordonnateur que si ce rôle est utile et apporte une réelle plus-value.

#### **6.4. Idées à débattre ou à approfondir**

- On pourrait envisager :

. Une entité nationale rattachée au CGPC chargée de la gestion des corps d'encadrement supérieur. Cette entité assurerait le lien avec la DPSM pour pourvoir les postes au sein du Ministère et assurerait les contacts nécessaires avec les collectivités, les organismes publics ou privés pour développer la mobilité avec le cas échéant un recours à des cabinets privés.

. Un rôle de la DPSM limité à la définition des postes et aux objectifs globaux de rémunération et de promotion. Le CGPC, ferait les propositions nécessaires à la DPSM, compte tenu de ces données imposées.

- A la suite de chaque inspection, les inspecteurs des MIGT sont appelés à donner leur avis sur les cadres de 2ème niveau rencontrés et sur leur potentiel pour accéder au 3ème niveau. Peut-être serait-il utile qu'avant l'inspection, la DPSM indique une liste de noms sur lesquels elle souhaiterait que la MIGT porte un regard particulier.

#### **6.5 Autres :**

"Personne au Conseil ne nous utilise en fonction de nos compétences, qui souvent ne sont pas connues."

- Comme toute autre thématique, la fonction de gestion des ressources humaines du ministère pourrait faire l'objet de missions d'inspection ou d'évaluation.

- Il faudrait inventer une fonction de "conseiller de carrière indépendant" (de la DPSM) et la confier dans chaque MIGT à un Inspecteur Général compétent, qui ne ferait pas d'inspection.

## 7 – Quel regard portez-vous sur les diverses prestations et productions du CGPC ? Comment les améliorer ?

### 7.1. Mots clés

commandes claires  
communication  
individuel  
professionnalisation  
référentiel et méthode

### 7.2. Eléments consensuels :

#### *Rapports d'inspection*

- Il faut alléger les rapports, ils gagneraient à être plus ramassés mais la sélectivité des thèmes n'est pas si facile pour certains domaines où tout se tient (AUH par exemple).
- Dans la mesure où l'inspection dans sa forme actuelle se situe de façon trop ambiguë entre contrôle et conseil bienveillant, il en résulte la rédaction de rapports trop descriptifs et trop contournés. La rédaction sera améliorée en séparant l'inspection du conseil et en lui donnant des formes concises et rigoureuses.
- Il y a, pour les inspections périodiques, un délai excessif entre le moment de l'inspection et l'arrivée du rapport officiel. Or, plus la prestation est proche du problème à résoudre ou liée à un dysfonctionnement patent, plus elle est rapidement prise en considération et fait l'objet de plans d'action. En revanche quand elle reste trop conceptuelle, trop vague ou trop lointaine et trop tardive, elle n'a que peu d'utilité. La réduction du délai global entre le fait générateur des inspections et la notification de leurs suites ainsi qu'une meilleure formulation des recommandations sont des facteurs d'amélioration.
- Si les commandes sont claires, et les produits attendus finalisés, toute une série d'actions peuvent être envisagées pour améliorer les productions : le travail collectif engagé depuis plusieurs années par certaines MIGT pour le cahier des charges et la synthèse va dans le sens d'une amélioration des rapports.
- Il faut donner aux inspecteurs des guides d'inspection, des référentiels, des canevas de rapport type, plus précis qu'aujourd'hui. Ils sont inexistants pour les inspections de régularité.
- Les textes, normes, et documents de base relatifs à chaque domaine d'inspection devraient être répertoriés et susceptibles d'être consultés aisément par voie électronique, ce n'est pas le cas aujourd'hui.
- Les rapports d'inspection ne sont pas suffisamment exploités : il serait utile de produire plus fréquemment des synthèses à l'usage des DAC, de leur demander d'explicitier les suites qu'elles y donnent, d'organiser des échanges avec elles, d'assurer un suivi des actions entreprises à leur niveau.

#### *Autres productions*

- Les rapports sont de qualité inégale, de nombreux rapports de bonne qualité restent inutilisés. Des documents intéressants sont inconnus de ceux auxquels ils seraient susceptibles d'être utiles .

- La qualité des prestations et productions du CGPC dépend des missions et des commandes qui lui sont faites. Des missions bien établies, des commandes claires et précises ont plus de chance d'aboutir à des résultats de qualité.

- Il y a peu de retour positif ou négatif sur les rapports, s'agissant de l'Administration Centrale, aucune inflexion donnée.

- Le mode de travail et le mode de gestion des compétences sont très "individuels", sans système structuré d'évaluation de la qualité des productions. La responsabilité individuelle des rapports de mission et d'inspection (pour ce qui est des divers domaines) permet à la fois des rendus rapides et une liberté de parole responsabilisante mais il faut, en même temps, assurer un regard plus collectif sur la qualité des productions.

- Les "cahiers du CGPC " constituent un réel effort d'approche transversal de problématiques d'actualité.

#### *Communication :*

- Les rapports et productions du CGPC restent très largement inconnus à l'extérieur et en interne, car chacun reste trop exclusivement dans son domaine. Il n'y a pas de circuits d'information interne sur les productions de la maison. Elles sont généralement très intéressantes, mais insuffisamment connues, exploitées et leurs suites sont souvent aléatoires.

- Les rapports d'inspection périodique ne sont pas connus d'une MIGT à l'autre. La connaissance des rapports d'inspection d'un domaine à l'autre reste modérée et résulte essentiellement des restitutions orales faites sous l'égide du coordonnateur.

- Beaucoup de productions restent confidentielles jusqu'à leur validation définitive ou ne sont jamais diffusées hors de cercles restreints. Cela nuit à leur efficacité. La gestion de la confidentialité gagnerait à être mieux réfléchie.

- Les efforts d'amélioration devraient porter en priorité sur l'amélioration de la communication autour des productions du CGPC.

- Il faudrait organiser, autour des rapports, sur des sujets les plus sensibles dans l'opinion, des points de presse après avoir obtenu l'aval du ministre. Sans une politique de communication active, il est difficile pour une institution de maintenir sa réputation ou même simplement d'exister, or il n'y a pratiquement pas de communication au CGPC.

#### **7.3.Diversités d'approche :**

- La variété des sujets abordés peut donner l'impression d'une grande dispersion : à la lecture des titres des rapports produits il n'est pas facile d'identifier les grands enjeux collectifs de société ni le cadre des priorités du ministère. Le sentiment qui domine est une dépense d'énergie un peu vaine par manque de visibilité stratégique, de dispositif de mutualisation et de suivi opérationnel et/ou d'évaluation.

- Les productions actuelles du CGPC, souvent de qualité, ont un caractère hétérogène dû à l'indépendance des inspecteurs sur laquelle il n'y a pas lieu de revenir mais également à l'absence de cadres méthodologiques détaillés.

- L'idée d'un comité de lecture et la diffusion de ses conclusions paraissait une bonne initiative. On pourrait imaginer une sorte de "contradictoire" c'est à dire une discussion avec l'auteur du rapport qui a été lu. Il faut réfléchir à l'amélioration collective de nos productions et aux critères d'appréciation de la qualité de nos rapports en conservant la richesse que constitue leur diversité.

- Faut-il plus de contrainte dans le contrôle du travail individuel ?
- Comment rendre des avis pertinents s'il n'y a pas d'approfondissement, de sérénité, de disponibilité pour explorer toutes les composantes du dossier ?
- La culture "maison" prédispose plus à sérier les problèmes et à les traiter un à un qu'à adopter une approche systémique.
- Un certain nombre de rapports sont trop théoriques, trop centrées sur l'analyse exhaustive et insuffisamment utilisables pour le changement et l'action y compris à moyen terme.
- Les productions du CGPC sont intéressantes, utiles sous réserve d'être connues et que la demande d'origine soit clairement exprimée et contractualisée par les deux parties.
- Il y a beaucoup de papiers creux, peu d'imagination et peu d'opinions un peu fermes et argumentées. Il faut réduire le formalisme au minimum (par exemple ne pas donner de cadre aux rapports d'inspection) et obliger à faire court. Une présentation standard, uniformisée, des rapports n'incite pas à l'innovation et à la créativité.
- Si les inspections sont faites pour le vice-président et ses collaborateurs pour tester la place et l'influence des services face aux élus locaux et aux préfets, il est clair qu'un tel rapport ne peut avoir la même forme que s'il doit servir à faire évoluer les services en valorisant les points positifs et en présentant les critiques de telle manière que les responsables locaux comprennent l'intérêt qu'ils auront à suivre les préconisations proposées.
- Les rapports d'inspection n'apportent pas beaucoup de valeur ajoutée, sauf exception, mais certaines missions, avec des moyens modestes, sont très performantes, parfois décisives.
- La qualité des diverses prestations et productions du C.G.P.C. se mesure à l'aune de la réaction des responsables auxquels elles sont destinées et des changements légitimes qu'elles induisent.
- Il y a un manque de clarté dans les objectifs des rapports d'inspection, trop de routine, pas assez de professionnalisation.
- Il faut proscrire le discours convenu qui lisse et éviter la "langue de bois" qui déresponsabilise. Les synthèses et le lissage des aspérités, peuvent parfois conduire à édulcorer les conclusions.
- Il faudrait demander aux clients du CGPC si ses diverses prestations font autorité ? Sont-elles au niveau de ce qui était demandé et sont-elles utilisées par les collectivités ? Comment le réseau scientifique et technique les reçoit-il ?
- Le rapport coût / efficacité des productions du CGPC est inconnu. Deux axes d'évolution sont souhaitables la professionnalisation et la valorisation.
- On ne peut pas porter un regard uniforme sur les productions du CGPC qui voit cohabiter des spécialistes éminents dans certains domaines pointus, des généralistes de talent capables de réaliser des audits ou d'analyser des questions complexes avec une rigueur et des méthodes apportant une vraie valeur ajoutée, et aussi certains ingénieurs, en fin de vie active un peu usés ou désabusés...

#### **7.4. Idées à débattre ou à approfondir**

- Chaque section devrait diffuser régulièrement, (au minimum deux fois par an), pour l'information de ses membres et du CGPC, une liste des publications.

- On pourrait distinguer les rapports "validés" par le CGPC et ceux dont l'auteur conserve toute la responsabilité, sans bénéficier alors du label de qualité de la validation? Mais il faudrait alors être précis sur ce que serait le système de validation en question.

### **7.5. Autres**

"Pourquoi ne pas proposer à ceux d'entre nous qui le souhaiteraient des rencontres permettant de se communiquer des "recettes" de rédaction?"

## 8 – Quelles compétences et métiers le CGPC doit-il développer pour remplir ses missions ?

### 8.1. Mots clés :

Professionalisme  
Formation initiale  
Formation continue  
Travail en équipe  
Travail interdisciplinaire  
Méthodologie du contrôle

### 8.2. Eléments consensuels :

- La compétence du CGPC doit couvrir le champ complet des missions des ministères pour lesquels il intervient.
- Elle peut s'exercer de deux manières :
  - . en développant une capacité d'assembleur
  - . en fournissant une expertise pointue sur certains sujets
- L'exercice des fonctions au sein du CGPC met en jeu deux sortes de compétences :
  - . générales : conduites d'entretien, animation de réunions, évaluation, gestion de projets, compréhension de systèmes collectifs. Elles ont en général été acquises au cours de la carrière mais peuvent être développées.
  - . spécifiques au domaine dans lequel on exerce, elles doivent faire l'objet de formation permanente.
- Le CGPC doit bénéficier d'une compétence collective, par agrégation des compétences et expériences individuelles de ses membres. Il n'y a pas suffisamment de mise en réseau des compétences par constitution d'équipes pluridisciplinaires rassemblant des membres de sections différentes.
- S'il y a un problème de compétences au CGPC ce n'est pas une question de métier. Tous les métiers y sont présents compte-tenu des expériences accumulées par ses membres. Ce qui manque c'est un vrai recensement des compétences, une cellule d'innovation pour motiver les créatifs et une véritable mise en réseau même virtuel des talents.
- Des efforts sont à faire sur la capacité à travailler en équipe.
- Les inspecteurs n'ont pas besoin d'avoir une connaissance encyclopédique, ils peuvent faire appel au réseau technique. Le champ et le positionnement de l'expertise est à redéfinir et à répartir entre le CGPC et le réseau technique.

- Comme pour tout métier il faut en matière d'inspection des services ou d'évaluation des politiques publiques développer le professionnalisme. Il faut prolonger le séminaire d'Arras par une formation continue dans les métiers de l'audit, de l'évaluation et de l'inspection.
- Plus que la compétence technique sur l'activité inspectée, c'est l'aptitude à conduire une inspection et à en tirer des enseignements qui est à développer.
- Pour maintenir un bon niveau de compétences techniques, il faut un meilleur dosage entre seniors et juniors au CGPC.
- En matière de spécification des marchés publics il y a une attente vis-à-vis du CGPC.
- Les compétences des inspecteurs doivent être régulièrement actualisées par le biais de la formation et confortées sur de nouveaux créneaux tels que le développement durable, la prévention des risques ou les techniques de l'information et des réseaux numériques.

### **8.3. Diversités d'approche**

- Un recentrage des compétences vers l'aménagement, l'environnement et l'économie semble s'imposer.
- La réponse sur les compétences à développer dépend d'abord du champ de compétences qui sera celui du ministère après mise en œuvre de la décentralisation, en particulier pour les compétences techniques. Hors des champs techniques l'audit, l'évaluation, l'orientation des personnels, les enquêtes devraient constituer le cahier des charges de la définition des métiers.
- Le CGPC doit avoir une vision globale du profil des services déconcentrés et de leurs contextes pour en apprécier l'efficacité. Il devra aussi maîtriser les principes et les pratiques des ministères concernés par le développement durable pour replacer le tout dans une vision d'ensemble.
- S'agissant des routes, la question préalable est de savoir qui fera l'inspection des organismes en charge du "réseau d'excellence" après décentralisation.
- Le CGPC doit conserver un potentiel varié de compétences. Il doit en particulier maintenir des compétences, principalement de maîtrise d'ouvrage dans les domaines de chaque système d'infrastructure de transport.
- Il faut maintenir et confirmer les spécialités mais en développant les aptitudes au travail inter-disciplinaire pour mieux appréhender une situation et avoir une plus grande valeur ajoutée. Le travail pluridisciplinaire doit devenir la règle sauf cas particulier.
- Le CGPC manque de capitalisation collective.
- Il faut ouvrir les spécialistes au travail réel en équipe et aux apports contradictoires et a contrario donner des compétences précises aux généralistes sur un domaine d'activité.
- Les nouveaux champs d'activité du CGPC pour lesquels il faudrait renforcer les compétences devraient être la connaissance de l'Europe, la sécurité et la prévention, l'aide au débat public.
- Il faut des polyvalents au CGPC mais au moins un spécialiste par domaine de compétence.
- Il faut au CGPC, pour l'inspection, des compétences en matière de connaissance des textes dans le domaine inspecté et d'expérience fonctionnelle dans ce même domaine. Il faut développer les métiers d'auditeur et d'évaluateur.

- Les métiers nécessaires aujourd'hui au CGPC sont ceux des techniques d'ingénieur, de l'analyse économique des projets, de la connaissance des procédures de décision publique, et de domaines juridiques spécialisés (urbanisme, construction, transports, marchés publics), de la sécurité et de la prévention des risques naturels et technologiques, de la gestion des ressources humaines.

- Il faudrait développer la connaissance du droit budgétaire, du droit des sociétés, du droit de la concurrence, de l'environnement, de la comptabilité privée et analytique, de l'analyse et de la gestion financière, du droit européen. Il faudrait renforcer la veille sur les projets de règlements européens dans l'ensemble des domaines intéressant le ministère.

- Les activités liées à la préparation de l'avenir, à la préservation ou à la recherche des grands équilibres, à la régularité de l'action publique, à l'évaluation des politiques publiques, à l'expertise et au conseil sur les grands enjeux ou sur des problèmes aigus dans les domaines sociétaux, environnementaux et économiques à tous les niveaux (national, européen ou local) sont de nature à concerner tout particulièrement les missions du CGPC.

#### **8. 4. Idées à débattre ou à approfondir**

- Créer une cellule d'innovation au CGPC.

- Recruter des assistants de vérification et des collaborateurs d'inspection.

- Faire passer au CGPC les futurs chefs de service

- Tenir au Secrétariat Général un fichier des compétences également maîtrisé par chaque président de section.

#### **8. 5. Autres :**

- Le maintien de la MISOA, à certains moments, relève de hasards miraculeux. Il n'y a pas de formations pour maintenir le niveau de compétences et d'information dans le domaine des ouvrages d'art. Les revues de projets souffrent d'un manque d'intervenants plus jeunes pour procéder aux dépouillements nécessaires. La totalité des IGOA va partir dans les années qui viennent sans qu'aucune perspective ne se dégage pour leur remplacement. Ce constat amène à poser la question du recours à d'autres experts.

- L'affectation au CGPC est faite au hasard sans prise en considération véritable des compétences.

**9 – L’affectation au CGPC doit-elle évoluer ? En quel sens ? Avec quels moyens ? Comment doit se traduire la fusion des quatre corps d’ingénieurs et des corps d’inspection générale ?**

**9.1. Mots clés**

Missions

Compétences

Objectifs

Anciens

Jeunes

Durée limitée

Milieu de carrière

**9.2. Eléments consensuels :**

- L’affectation au CGPC est rarement définie en fonction d’objectifs propres au CGPC. Le poste d’affectation ne doit plus être fondé sur la seule fin de carrière et le dernier poste tenu.
- Le CGPC n’a pas la maîtrise de ses recrutements. Les membres du CGPC ne sont pas recrutés en fonction de leurs aptitudes ou de leurs aspirations.
- Les fonctions du CGPC et particulièrement celles de l’inspection sont probablement effectuées dans des conditions plus crédibles, vis-à-vis de ceux qu’elles concernent, si elles sont menées par des personnes d’une certaine expérience. Mais faut-il prendre tout le monde dans n’importe quelle fonction ?
- Au sein du CGPC, l’affectation dépend de son organisation ou plus précisément des modalités d’exécution des missions : expertises ou évaluations à la demande du ministre ou des DAC, conseil aux services, inspection des services, audit des programmes, interventions éventuelles pour les tiers.
- L’affectation au CGPC devrait être effectuée au regard des missions et des compétences attendues des inspecteurs.
- Il faut séparer inspection et conseil mais préserver une certaine polyvalence des inspecteurs. Il est essentiel que tous les membres du conseil alternent des missions d’inspection et de conseil.
- Des missions de conseil peuvent être réalisées par tous les inspecteurs ayant eu des responsabilités de direction importantes. Pour les missions d’audit des programmes, la méthodologie sera très voisine d’un domaine à l’autre et cela permet de ne pas réserver uniquement ces missions à des spécialistes par domaines.
- L’affectation au CGPC de cadres supérieurs en milieu de carrière serait certainement une excellente occasion d’enrichir les équipes avec des gens très proches des services actifs que cette période d’observation rendrait plus mûrs pour retourner exercer des postes de responsabilité.

- L'affectation au CGPC doit pouvoir revêtir deux formes : en cours de carrière un simple passage de quelques années (2 à 3 ans) pour une mission bien précise en relation avec l'expérience préalable de la personne concernée, en fin de carrière pour un séjour plus long. Mais il est nécessaire de conférer à l'affectation au CGPC un caractère réellement réversible, ce qui n'est pas le cas actuellement, sauf exceptions rarissimes.

- L'affectation au CGPC de cadres en cours ou en début de carrière pourrait contribuer à lui donner une impulsion nouvelle dans l'exercice de ses compétences . Il serait intéressant de composer les équipes d'inspection d'anciens et de plus jeunes cadres qui devraient nécessairement être du niveau A+ et avoir une expérience professionnelle certaine. La présence d'assistants de vérification dans les MIGT permettrait vraisemblablement d'améliorer la préparation des inspections et la qualité des rapports. Ce sang neuf utile à l'inspection serait également fort profitable pour la préparation des futurs chefs de service à leur métier.

- Il y a eu jusqu'à présent une certaine adéquation entre les ressources disponibles et les différents besoins du CGPC mais une véritable gestion prévisionnelle des besoins de l'institution s'impose aux niveaux qualitatifs et quantitatifs.

- Peut-on, du point de vue de la ressource et des besoins, dépendre des aléas de disponibilité des profils les plus rares et se priver de catégories d'expertise indispensables qui font défaut ou disparaissent lorsque l'éminent spécialiste part en retraite.

- Il faut mixer, structurellement et en tant que de besoin, les membres actuels du CGPC avec des personnes disposant d'une culture et d'un savoir faire différents et complémentaires pour mieux répondre aux nécessités.

- Il faut un contrôle minimum de compétences lors des affectations en collèges de spécialités puis de la formation continue.

- Il faut s'ouvrir à l'interministériel et pas seulement aux autres corps d'inspection du ministère. Il y a dans des entités externes des qualifications aussi éminentes que celles acquises par l'avancement. Faut-il se priver d'y avoir recours ?

### **9.3.Diversités d'approche :**

- La fusion des corps à l'intérêt de rapprocher des cultures différentes : le recrutement actuel du CGPC est étonnamment monolithique. Elle apporte complémentarité et accroissement des compétences, il faut s'en servir sans délai.

- Sous réserve d'une bonne collégialité à l'intérieur des services d'inspection, la nomination récente d'importants contingents d'Ingénieurs Généraux devrait permettre de résoudre le problème des moyens et la fusion des corps celui de la diversité des compétences

- Le lien automatique entre promotion au généralat et appartenance au CGPC doit il être conservé ? Il va y avoir un accroissement extraordinaire du nombre d'inspecteurs même s'ils peuvent désormais rester en poste dans les services cette possibilité restera bridée par le « jeunisme » et la nécessité de développer les carrières. Il y a un risque d'inflation des affectations au CGPC pas forcément des meilleurs éléments. D'autre part si l'affectation au CGPC est en concurrence avec d'autres affectations dans les "services actifs" cela contraint l'institution si elle veut éviter l'étiollement à préserver ou à restaurer son caractère attractif.

- Une fois le décret statutaire de fusion des IGE paru la DPSM se dotera d'une charte de gestion du nouveau corps. Il faut que le CGPC se constitue sa propre doctrine sur les missions des deux éventuels grades du corps.

- Une fusion trop étroite entre CGPC et IGACEM aurait un caractère artificiel.
- La richesse du CGPC tient à la qualité du niveau de recrutement de ses membres et à la diversité de leurs parcours et de leurs origines administratives.
- Toute solution visant à élargir le recrutement à un plus bas niveau de diplôme, d'expérience et de responsabilités antérieures serait contradictoire avec une obligation d'excellence du CGPC.
- La composition du CGPC, telle qu'elle est prévue par le décret du 31 octobre 1986 doit être réexaminée à la faveur de la création du nouveau corps. En particulier, les classifications actuelles de membres permanents, membres associés, chargés de mission d'inspection méritent d'être revues et corrigées car elles affaiblissent le sentiment d'appartenance d'une partie des personnes concernées.
- Le système des membres associés est boiteux car ces derniers sont en fait rarement associés aux travaux.
- Le statut actuel du CGPC distinguant membres permanents, chargés de mission et membres associés peut permettre la mise en place de juniors.

#### **9.4. Idées à débattre ou à approfondir**

- Il faut définir une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) ainsi que des cadres d'emplois spécifiques au CGPC.
- Faut-il une procédure de sélection pour l'accès des ingénieurs généraux au CGPC ?

#### **9.5. Autres :**

- Le CGPC ne dispose pas d'une évaluation rationnelle de ses besoins.
- Les sections sont complexes et floues. La distribution des thèmes entre les sections, l'affectation des hommes et celle des affaires n'obéissent pas à des règles perceptibles.

## **10 – Que pensez-vous de la formation continue au CGPC ? Sur quoi et comment la faire évoluer ?**

### **10. 1. Mots clés :**

Inexistante  
Actualisation  
Information  
Prise de poste  
Aléatoire

### **10. 2. Eléments consensuels :**

- La formation continue au CGPC est quasiment inexistante aujourd'hui. Les réunions des différents collèges n'y suppléent pas vraiment. Il serait souhaitable que des thèmes précis de formation soient définis en fonction des besoins et que des stages courts soient organisés en conséquence.
- Plutôt que de parler de formation continue au CGPC, il serait préférable de parler d'interventions "formantes", d'échanges d'expériences entre MIGT, de travaux en binôme, de lectures critiques collectives des rapports. Ces démarches pourraient faire l'objet d'une organisation méthodique et d'un suivi par les soins des collègues.
- Il faut apprendre aux inspecteurs à inspecter. La formation "prise de poste" à Arras est intéressante mais ne peut pas suffire à elle seule. Si on veut de vrais inspecteurs, enquêteurs, auditeurs, il faut les former.
- Il faut augmenter et formaliser la formation aujourd'hui pratiquement limitée au stage d'Arras et au compagnonnage informel au sein des collèges et des MIGT.
- Chaque inspecteur devrait recevoir une formation générale au métier d'inspecteur et une formation permanente continue qui devrait être le rôle des collègues.
- Il y a aussi la formation technique par le maintien et la mise à jour des connaissances pour être au même niveau que les services inspectés.
- Le fait pour les nouveaux venus au CGPC d'avoir une longue expérience professionnelle les rend certes autonomes dans leur travail et immédiatement opérationnels sur des missions relevant de leur domaine d'expertise, mais ne rend pas inutile pour autant l'acquisition d'un corpus méthodologique commun, à l'image de ce qui est fait pour les consultants ou auditeurs du secteur privé.
- Les membres du CGPC doivent pouvoir participer à des processus de remise à jour et d'actualisation des connaissances ou de croisement d'expériences. Il s'agit souvent de séminaires et de colloques pour lesquels il faut prévoir un budget.

- Il y a un lien entre formation et information, il faut améliorer l'information en continu. Le CGPC et notamment les inspecteurs en poste doivent absolument et au minimum (et en même temps) disposer de la même information que les services qu'ils auront à inspecter et ce sans avoir à procéder à de longues et aléatoires recherches.

### **10. 3. Diversités d'approche :**

- Quelle formation continue ?

- Elle doit être directement liée au programme de travail de chacun et à l'acquisition de méthodes communes pour tous.

- Elle devrait être adaptée aux besoins résultant des évolutions à conduire en matière de compétence et de métiers.

- Sur nos métiers il n'existe pas de formation continue valable : qui va former qui ? Il existe le compagnonnage, l'apprentissage mutuel.

- Il est important que les membres du CGPC continuent à se tenir au courant de ce qui se fait d'intéressant dans les domaines qui sont les leurs. Cela peut se faire simplement : visites, rencontres. Le fait de pouvoir consacrer un peu d'argent à ce genre d'initiatives est plus profitable et moins coûteux que l'achat de modules de formation à des organismes extérieurs.

- Il faudrait que les inspecteurs gardent un minimum de contacts avec le terrain, en étant membres par exemple de comités de pilotage, de conseils d'administration, d'instances de réflexion.

- La formation continue doit évoluer pour sortir de la vision hexagonale, des seules spécialités maison, des rapports d'inspection « napolitains » (au sens de la tranche) et introduire plus de transversalité et plus d'ouverture sur le reste du monde.

- La formation continue au CGPC devrait comporter trois volets : le premier sur les grandes évolutions sous la forme de conférences débats périodiques organisées par le niveau central. Le second sur les métiers et outils sous la forme de formations-actions également organisées par le niveau central. Le troisième pour les divers domaines, à l'initiative des coordonnateurs de collèges et sous la forme de formations à la carte.

- Donner de la formation devrait faire partie intégrante de la mission d'un membre du CGPC. Ce don de formation devrait être organisé et non laissé à l'initiative ou au bon vouloir de tel ou tel. Le CGPC est un réservoir de savoir ; il n'a de valeur que si ce savoir est diffusé.

- Des liaisons avec les écoles et l'université seraient certainement profitables.

- Si le CGPC doit se spécialiser dans l'évaluation il faut une formation de haut niveau pour professionnaliser son activité.

- Au CGPC on fait de l'expertise sans être experts.

- Pour l'inspection, il faudrait faire une présentation des nouvelles lois ou nouveaux décrets dans un esprit pédagogique et des formations sur les techniques même de l'inspection : conduites d'entretien, prise de note, informatique.

#### **10. 4. Idées à débattre ou à approfondir**

- Mise à disposition d'un an à 18 mois pour participer aux activités d'autres inspections générales, dans une perspective de réciprocité et de fertilisation croisée.
- Organisation d'une semaine par an de séminaires inter-inspections générales.
- Plus qu'une formation continue, il faut, au CGPC, développer un travail croisé (en continu ou en discontinu) avec la formation de petits groupes dont les membres pourraient venir d'autres instances (réseau technique, MEDD, affaires culturelles, DATAR).

#### **10. 5 Autres :**

- Pourquoi ne pas organiser trois fois par an une demi-journée d'accueil des nouveaux arrivants pour qu'ils connaissent mieux l'appui offert (information, documentation, formation) et les personnes concernées, le rôle des collègues et des sections et sous-sections.

**11 – L'organisation actuelle (bureau, comité permanent, sections, sous-sections, collèges, MIGT, inspections spécialisées) est-elle satisfaisante ? Si oui, comment l'améliorer encore ? Sinon, comment la modifier ?**

### **11. 1. Mots clés :**

Coupure  
Lisibilité  
Eclatement  
Collégialité  
Transversalité.

### **11. 2. Eléments consensuels :**

#### *Coupure*

- Il y a deux mondes : celui de l'inspection territoriale, en province, et celui des têtes pensantes à Paris. L'organisation n'est pas satisfaisante dans la mesure où elle coupe trop le CGPC entre le CGPC d'en haut et le CGPC d'en bas.

- Le fonctionnement du siège est opaque pour ceux qui sont en poste dans les MIGT. Les inspecteurs d'une MIGT se sentent extrêmement éloignés (au propre et au figuré) du siège du CGPC donc ils ne connaissent guère le fonctionnement et très ignorés, pour ne pas dire sous-estimés, des dirigeants, malgré leur participation active aux collègues.

- Les inspecteurs des MIGT ont parfois l'impression d'être enfermés dans leurs tâches de terrain, sans qu'ils soient toujours bien associés à la réflexion (pas seulement informés) qui peut exister en aval de leur travail d'investigation. Les gens des sections ignorent ceux des MIGT et inversement. La coupure entre les modes de fonctionnement du siège de la tour Pascal et des MIGT est très forte, rendant difficile, sauf pour quelques uns, les interactions et le travail commun.

#### *Lisibilité*

- L'organisation et le fonctionnement du CGPC sont obscurs et difficiles à comprendre quand on y arrive. L'existence de sous-sections, de collèges et d'inspections spécialisées donne un sentiment confus. L'ensemble formé par les collèges, sous-sections, pôles, missions spécialisées est illisible. Il faut mettre de la clarté dans l'organisation.

- En dehors des collèges et de sa section de rattachement, l'organisation du CGPC parisien et son fonctionnement restent peu perceptibles par l'inspecteur de base dans une MIGT.

- Hormis les collèges de spécialité, les Ingénieurs Généraux provinciaux ne ressentent pas la valeur ajoutée des autres structures parisiennes qui semblent fortement hiérarchisées. Vus d'une MIGT, le rôle exact et la production des sections et, a fortiori, des sous-sections restent largement méconnus.

- La notion de section, sous-section, collège, n'est pas comprise et la distinction qu'elle a l'air de faire entre les inspecteurs et les experts apparaît tout à fait inopportune au niveau du siège. L'organisation actuelle est trop "balkanisée" et peu lisible, a fortiori pour l'extérieur. Il y a une énorme dispersion. Cette organisation est trop éclatée.

#### *Sous-sections*

- On connaît les collèges, les MIGT et les sections. On ne connaît pas les sous-sections.

- Les sous-sections sont des entités qui n'ont pas trouvé leur équilibre au sein du CGPC. Elles ne participent pas à la structuration des membres des sections ni à la structuration collective du CGPC et n'ont pas le plus souvent d'existence extérieure propre, notamment vis à vis des DAC. Elles ne peuvent pas s'affirmer comme telles sans un appui lourd du Bureau et des présidents de section. Après inventaire, elles pourraient être supprimées car les structures sont illisibles. La visibilité des missions affectées à chaque sous-section et de leurs activités propres est généralement faible. Elles devraient en tous cas être redéfinies.

- La sous section n'est pas le module constitutif de la section : l'essentiel des effectifs de la section est extérieur aux sous-sections.

#### *Collèges*

- Les collèges constituent un rouage essentiel du CGPC. Outre l'ancrage au terrain, ils offrent, avec les pôles de compétence, le principal cadre de la collégialité au Conseil, y compris parfois entre sections. C'est au niveau des collèges qu'une meilleure coopération et un meilleur échange entre les compétences et les connaissances de chacun pourraient être trouvés. Ils sont des lieux d'échange, d'information, voire de formation utiles et même indispensables, les échanges y sont riches.

- Pour les inspecteurs de MIGT, les collèges, notamment, sont des lieux d'animation très efficaces. Le principe des collèges réunissant des spécialistes par domaines doit être maintenu. Les deux CGPC (Conseil central et MIGT locales) sont connectés par les collèges qui jouent un véritable rôle de lien entre les deux, même si l'effet de coupure ne disparaît pas vraiment.

- Les relations entre collèges sont trop faibles, ce qui est dommage car il y a des thèmes transversaux. Il faudrait sur certains sujets réunir plusieurs collèges.

#### *Sections*

- L'organisation en sections est positive à condition d'ajuster certains découpages, voire d'en créer une ou deux supplémentaires pour afficher des préoccupations plus actuelles. Il conviendrait aussi de renforcer la collégialité du fonctionnement de ces sections. Les réunions plénières organisées par les sections sont toujours très intéressantes, car elles sont un lieu de débat et d'expression d'opinions et de savoirs par des personnes d'horizons divers (même au sein de la section). Il faudrait développer ce mode de travail. Aujourd'hui, certaines sections tiennent régulièrement des assemblées plénières, pourquoi pas toutes ?

### **11. 3. Diversités d'approche :**

#### *Généralités*

- L'organisation du CGPC est beaucoup trop lourde. L'organisation d'un organisme collégial doit être la plus simple possible. Il faut simplifier et clarifier l'organisation, par exemple en fusionnant collèges et sous-sections.

- Cette organisation est un peu complexe et difficilement lisible de l'extérieur, mais l'important est qu'elle n'alourdisse pas la gestion interne et la vie quotidienne des membres du Conseil.
- Si on accroît encore le nombre d'inspecteurs, pour "loger tout le monde" on créera de nouvelles structures.
- L'organisation actuelle en sections a le mérite essentiel d'éviter, autant qu'il est possible, que l'organigramme du CGPC reproduise l'organisation de l'administration centrale et qu'une section soit identifiée à une DAC.
- La réforme des périmètres des DAC, combinée avec la LOLF, va avoir sur les sections des effets encore difficiles à cerner. L'organisation devra évoluer en fonction des évolutions liées aux missions du ministère et du CGPC, dans le contexte de la décentralisation, de la LOLF, de l'Europe, de la réforme de l'Etat. La fusion des corps d'ingénieurs conduit à plus de sections et plus de spécialisations dédiées (aviation civile, météo, cartographie).
- L'organisation actuelle est satisfaisante puisqu'elle permet de traiter à la fois les questions aux plans vertical et horizontal.
- Cette organisation, calquée sur l'ensemble du ministère, est faite pour un monde administratif qui ne bouge pas, le contraire de l'évolution actuelle. Cela a pour conséquence une difficulté permanente à anticiper l'énoncé et le traitement des problèmes nouveaux, en dehors des initiatives personnelles.
- Si l'on admet que conseil et inspections sont deux métiers de natures différentes, même si des liens méritent d'être préservés, cela doit se traduire en terme d'organisation et de management.

### *Structures*

- Tout en maintenant l'unité du CGPC, composé de corps pluriels, on peut aménager sa structure interne et créer sous l'autorité du vice-président, une inspection générale des services (n'ayant pas le titre de section) coordonnant les MIGT et les collèges (d'inspection) qui coexisterait avec des sections représentatives du "magistère technique".
- Il faudrait fusionner tous les pôles, collèges et structures intermédiaires en un seul objet : la sous-section.
- Les "coordonnateurs de sous-sections" sont, à titre personnel, de véritables experts dans leur domaine, forts d'une grande expérience et d'un réseau de contacts étendu. Simplement, leur dénomination ne semble pas correspondre à la réalité actuelle et pourrait être remplacée par quelque chose comme "experts senior".
- Il faut regrouper par domaine (routes, ingénierie publique, AUH,...), les sections, sous-sections, collèges de spécialité etc. avec une instance supérieure de transversalité sous l'autorité du vice-président.
- Il convient de remplacer les sous-sections par des groupes de travail temporaires sur un thème ou un sujet donné ou par des "pôles de compétence". Le CGPC devrait fonctionner en "pôles de compétences" dont la durée de vie et la géométrie devraient être variables.
- On ne sait pas ce que font les sections en dehors des échanges dans les collèges. Les membres des sections ne servent pas assez à l'amélioration de la compétence collective des membres des inspections. D'ailleurs qui sait vraiment, au niveau des MIGT qui est membre de quoi, en dehors des présidents de sections naturellement ?

- Seules les sections s'imposent et, du fait de leur existence, la réunion de leurs présidents autour du vice-président, au sein d'un bureau.
- Les sections doivent être maintenues mais leurs contours respectifs pourraient être "revus" pour parvenir à une meilleure lisibilité et intégrer de nouveaux domaines ou assurer de manière plus cohérente le suivi de certains thèmes. Une simple sous-section traite aujourd'hui du développement durable, qui devrait être un chapeau général.
- Il faut des structures ouvertes aux domaines interministériels et mettre en place des formules qui favorisent la curiosité entre domaines, la mutualisation, l'approche pluridisciplinaire.

### *Inspection*

- Avoir une implantation territoriale pour l'inspection paraît apporter beaucoup de plus-value: il faudrait même peut-être renforcer le poids des MIGT par rapport au poids total du CGPC (et peut-être imaginer un autre nom pour elles ?). Avec la décentralisation, on devrait développer les MIGT.
- L'organisation territoriale par domaines, reproduisant celles des services, paraît devoir être reconsidérée dans une vision plus fonctionnelle visant à une approche plus globale avec une vision plus transversale par de plus petites équipes. La LOLF va obliger à revoir le "découpage" des inspections et en conséquence la liste des fascicules spécialisés des rapports correspondants.
- Il faut regrouper les inspections spécialisées ou au moins créer des liens et des échanges entre elles.
- Le dialogue entre les fonctions de conseil et d'inspection paraît encore faible et reste le fait des inspecteurs qui ont des activités sur les deux champs. Il y a une méconnaissance générale du travail des uns et des autres, et les objectifs annuels ne sont pas affichés. Les informations ne circulent que par le bouche à oreille.

### *Collèges*

- Les collèges ont des images variables: très positives pour certains, plus négatives pour d'autres. Il existe une certaine disparité entre eux. Ils fonctionnent de manière inégale. Ils n'ont pas assez de référentiels et manquent de textes mis à jour.

### *Bureau*

- Son fonctionnement est opaque
- Les collèges sont très loin de jouer le rôle qui devrait être le leur en matière de formation. Ils pourraient fonctionner sur un mode plus actif et plus producteur, si on y écoute beaucoup, on y échange modérément et on y travaille peu. Les inspecteurs souhaitent lors de leurs réunions disposer de davantage de temps pour des confrontations d'expériences.
- Le travail des collèges est utile pour les DAC et leur apporte la connaissance de ce qui se passe sur le terrain par le témoignage et les comptes-rendus des inspecteurs.
- Les compétences des collèges sont trop centrées sur les métiers traditionnels, sur les procédures. Ils pourraient être organisés autrement que par métier si les missions évoluent.

### *Collégialité*

- L'amélioration de l'expertise passe par plus de collégialité, au sens d'un travail à plusieurs et non d'un passage devant l'institution "collège". La collégialité n'existe pas alors qu'elle serait un des moyens de renforcer la crédibilité et l'autorité du Conseil.

- Le travail collectif est faible et ne "fait pas jurisprudence". Des prises de position pourraient émaner, en fonction des sujets, des sections, voire des sous-sections ou des collèges, ce qui permettrait d'y associer la base, ou de l'en tenir informée. Il faudrait des réunions de section et de sous-sections formulant effectivement des avis avec une certaine autorité.

- Les avis de collèges devraient constituer la jurisprudence du CGPC. Pour l'attribution des missions, il devrait y avoir au minimum consultation des collèges par les présidents de section.

- On pourrait mettre en place un management plus dynamique des missions, par les responsables de section ou de collèges auxquels elles seraient rattachées, ceux-ci ayant comme mission principale de définir avec les missionnés les conditions de cette collégialité. Les sections pourraient être le lieu de débats sur les "conclusions provisoires" d'un rapport, d'une expertise ou la teneur d'avis, pour leur donner davantage de poids et/ou renforcer la crédibilité de l'institution.

- Le comité permanent n'a pas d'existence réelle et ne sert que dans une perspective de management des carrières. Il faut soit en faire une instance délibérative réelle ou lui donner un nom en rapport avec ses activités. L'absence d'une assemblée plénière du CGPC est une anomalie.

- Si on introduit des jeunes, il faut établir un système hiérarchique au sein des sections, on ne pourra pas rester dans un système collégial.

#### **11. 4. Idées à débattre ou à approfondir**

- On pourrait songer, au sein des collèges, à des travaux en petites formations pour défricher une question ou élaborer une méthode de travail, ou réaliser des travaux statistiques au profit de tous les membres du collège.

- Pourquoi ne pas mettre en débat - de manière synthétique - dans une configuration ad hoc, au sein du CGPC, les productions pour leur donner du poids et confronter les points de vue ?

- Créer un forum d'expression sur les enjeux en cours avec des réponses de niveau stratégiques.

- Envisager pour les séances du bureau une invitation "tournante" d'un coordonnateur de MIGT qui pourrait ainsi jouer un rôle d'intermédiaire, porteur des éléments de terrain dans un sens, auditeur attentif mais discret dans l'autre, pouvant ainsi acquérir une meilleure compréhension du fonctionnement de l'instance supérieur du Conseil et l'expliquer à ses pairs et à son équipe.

- Changer la forme des comptes-rendus du bureau qui pourraient expliciter des relevés de décisions structurés et éventuellement comporter des documents annexes donnant un peu de "chair" et d'illustration aux thèmes "secs" balayés dans le texte du compte-rendu lui-même.

#### **11. 5. Autres**

- La liberté individuelle n'est pas incompatible avec quelques pratiques plus collégiales.

- Créer une organisation hiérarchique de rattachement et de suivi de l'activité, soit à Paris, soit dans les implantations provinciales. Chacun aurait un responsable hiérarchique auquel il rendrait compte régulièrement, au moins deux fois par an, de son activité (thèmes, interlocuteurs, résultats...). Envisager un ensemble d'organisations de travail multiples, selon les sujets et les missions, certaines individuelles, certaines par groupes plus ou moins nombreux, valables pour une durée déterminée, faisant l'objet avec le vice-président d'un contrat écrit (le contrat CGPC). Les missions pourraient ainsi être évaluées et faire l'objet d'une sanction, selon les résultats.

**12 – Sur quels points le management interne et l'organisation du travail du CGPC vous paraissent-ils devoir être améliorés ?**

**12. 1. Mots clés :**

missions  
information  
collégialité  
transparence

**12. 2. Eléments consensuels :**

- L'amélioration du management peut porter sur :

l'identification des compétences internes (vivier d'experts),  
la définition des commandes et l'attribution des missions ,  
la gestion des ressources et la répartition du plan de charge,  
la collégialité,  
l'accueil des nouveaux arrivants,  
l'information,  
la communication interne et externe,  
les moyens,

- L'organisation du travail s'est améliorée (rapports d'inspection, MIGT, collègues) mais il reste beaucoup à faire pour améliorer la distribution du travail grâce à une bonne connaissance mutuelle, à la circulation de l'information et à l'organisation de la délibération.

- Il manque un fichier des compétences pour désigner les experts et pour savoir à qui recourir en appui et il faut améliorer le management interne sur les commandes et l'affectation des missions.

- Pour l'accueil des nouveaux arrivants, il faudrait faire un stage d'intégration, même assez court, comportant un volet "connaissance du CGPC, de ses missions et de ses ressources propres" et un volet "méthodes et procédures", comme dans les cabinets privés d'audit ou de conseil ou à la Cour des comptes. Il faut instaurer le compagnonnage pour permettre aux nouveaux arrivants d'apprendre un métier très différent de celui exercé auparavant

- Le CGPC aurait avantage à renforcer deux fonctions exercées actuellement par son secrétariat général : la communication interne et externe.

- Le management de la suite des rapports et la communication sur les productions et rapports qui restent largement inconnus pourraient être développés.

- Le management pourrait également être amélioré en matière de formation. Sans aller jusqu'à un plan de formation continue du CGPC il y a sûrement des besoins de formation spécifiques à pourvoir en matière de techniques ou de NTIC. Il devrait y avoir une diffusion systématique des textes émis par les DAC.

- Il y a un fort décalage entre discours élitiste sur la vocation du CGPC et de ses membres et les conditions matérielles qui sont offertes. La logistique et les moyens de fonctionnement, hors bureautique, sont totalement insuffisants. Le manque permanent de secrétariat, de bureaux, et la faiblesse des crédits de déplacement sont un réel handicap.

- Le temps de travail est saturé par des tâches cumulées telles que aller chercher l'information, chercher des numéros de téléphone, prendre des rendez-vous, aller à la pêche sur Intranet, débroussailler la messagerie.

- Les MIGT sont mal logées ce qui leur donne une image misérabiliste. Leurs moyens d'action sont totalement inadaptés à leurs missions : véhicules de service limités ou à la charge d'autres services, bureaux vétustes et empêchant une réelle collégialité, informatique statique. Un coordonnateur de MIGT ne devrait pas avoir honte de recevoir un préfet ou un président de conseil général dans ses bureaux.

- Il faudrait avoir un budget propre pour ne plus fonctionner sous la dépendance de la DPSM.

### **12. 3. Diversités d'approche :**

- Le bureau est un lieu fermé et de secret.

- La diffusion du compte rendu des réunions du bureau éclaire sur les préoccupations du vice-président et des présidents de section.

- Le management interne et l'organisation du travail paraissent très flous, en tous cas très peu formalisés, cette fonction, compte tenu de son caractère stratégique, pourrait être placée sous l'autorité directe du vice-Président. Il faut un management et une organisation profondément différents permettant de mieux mobiliser les énergies disponibles. Aujourd'hui, tout va bien pour celui qui peut se débrouiller tout seul.

- C'est sur la définition et le mode d'exercice des missions qu'il faut progresser, l'organisation et le management interne en découleront de manière simple.

- Le management doit renforcer l'exercice de la collégialité au détriment du poids actuel de l'expertise individuelle.

- Si la collégialité mérite d'être améliorée localement et au niveau central, le contexte de l'évaluation des politiques publiques ainsi que les avis délibérés et les réunions de section ont permis des progrès importants dans le management interne et l'organisation du travail du CGPC.

- Il faut développer les référentiels et renforcer l'évaluation.

- Le management devrait d'abord permettre la mise en place structurée d'un travail collectif pour que chacun bénéficie au mieux des compétences, des expériences et des informations des autres membres. L'organisation de réunions régulières de groupes de compétences à définir, où chacun pourrait communiquer les informations qu'il juge susceptibles d'intéresser les autres et exposer les difficultés qu'il rencontre dans son travail, serait un moyen parmi d'autres.

- Il faudrait parvenir à un meilleur lissage de la charge de travail de chacun des membres, ce qui est difficile à réaliser en l'absence d'auto-saisine du CGPC : actuellement, la constitution de l'équipe de travail lorsqu'une affaire est attribuée à une section du CGPC se fait au coup par coup, d'où une faible visibilité.

- Il faut plus d'information interne sur qui fait quoi à un instant donné et plus de reconnaissance et de valorisation du travail individuel.

- L'information interne et la communication externe doivent être améliorées même si le site du CGPC sur Intranet et l'accès à la documentation ont nettement progressé.

- Un renforcement de la coordination interne en matière d'organisation et méthodes, de déontologie, de formation permanente, tant entre sections différentes qu'à l'intérieur de chaque section, est nécessaire. Cela passe par une amélioration de la circulation interne de l'information (il faudrait rendre le site Intranet du CGPC plus dynamique, plus valorisant pour les actions et les productions du Conseil et plus proche de l'actualité du ministère) .

- Il faut un secrétariat général très musclé dans le domaine de la gestion interne des ressources humaines ou alors une gestion clairement déléguée aux présidents de section. Ne pourrait-on regrouper les moyens des sous-sections pour créer dans chaque section un pôle de ressources communes étoffé.

- Il faudrait favoriser la transparence, le travail collectif, le débat en amont d'une mission pour en définir les grandes lignes et en apprécier les conclusions en aval, permettre à des MIGT qui le peuvent d'assurer une fonction plus nationale sur des thèmes utiles qu'elles maîtrisent relativement comme le développement durable dans telle ou telle région.

- Il faut une circulation des hommes et des informations améliorée pour éviter une coupure entre siège et implantations territoriales et un renforcement de l'information mutuelle entre collèges, MIGT, sections.

- Les membres du CGPC sont relativement autonomes, avec pour conséquence l'isolement. On ressent un déficit d'information sur la vie de la "Maison". D'autre part, les membres du CGPC ont peu d'information sur la vie du ministère, ne fût-ce qu'en ce qui concerne les parutions, statistiques ou textes réglementaires, émanant des DAC.

- Il faut introduire de la transparence sur critères d'attribution des missions ou de désignation pour représentation dans tel ou tel organisme. Le choix des missionnés est opaque, il semble dépendre de leurs relations personnelles et aboutit à des incohérences dans les plans de charge individuels. Il faut aussi clarifier les règles de fonctionnement interne sur l'allocation des moyens et des personnels, les avancements, les rémunérations complémentaires la fixation du montant des primes, la gestion de la carrière des inspecteurs au sein du Conseil. Il faut préciser et afficher les règles de déontologie du CGPC.

- Il n'existe pas de coordination officielle des pratiques des MIGT sur la gestion des personnels. Deux instances peuvent intervenir, mais sans que cela se traduise par des directives ni même des recommandations, la conférence des coordonnateurs et, dans une moindre mesure, le club, officieux, des secrétaires généraux. Sans vouloir tout encadrer quelques synthèses permettraient d'être mieux armés face à certaines incohérences et d'éviter des différences trop importantes dans les pratiques de chaque MIGT.

- Le caractère contradictoire des rapports d'inspection devrait être renforcé, dans tous les cas "l'inspecté " doit avoir un droit de réponse. Il n'y a pas de raison que les pratiques diffèrent d'un corps d'inspection à l'autre .

#### **12. 4. Idées à débattre ou à approfondir**

- Pratiquer le benchmarking, et mutualiser les bonnes pratiques.

- Prévoir pour chaque inspecteur, tous les trois ans, un entretien d'évaluation long afin de lui permettre de s'exprimer sur ce qu'il fait et a fait, et sur ce qu'il pourrait faire. Cela permettrait de mieux répartir les missions nouvelles demandées au CGPC en fonction des souhaits et compétences, de manière plus rationnelle que le bouche à oreille qui reste aujourd'hui un vecteur important d'informations.

- Ouvrir sur Intranet un forum de discussion sur la réforme du CGPC.

- Etablir un trombinoscope des membres du CGPC et rendre plus accessibles les fiches personnelles.

**12. 5. Autres :**

- Il existe un malaise chez les chargés d'inspection (qui ne sont pas "généraux") en termes de reconnaissance et de statut.

**13 - Comment améliorer la qualité et l'utilité de l'expertise ? Pensez-vous que la collégialité soit suffisante ? Sinon, comment la renforcer ? Quand elle n'est pas nécessaire, comment développer néanmoins une pluralité de regards aux phases essentielles d'un rapport ?**

**Mots clés :**

équipes  
validation  
compétences

**13. 1. Eléments consensuels :**

- L'amélioration de l'expertise passe par plus de collégialité ainsi que par le développement de la pratique et de la formation .
- La collégialité, dans le cadre de l'expertise, c'est l'élaboration d'une vision partagée par des experts de culture proche.
- La collégialité qu'il faut développer au CGPC c'est celle qui permet d'introduire une pluralité des regards. La pluralité de regards existe quand on demande à des inspecteurs de culture différente de travailler ensemble.
- Les collègues participent à la professionnalisation de leurs membres.

**13. 2. Diversités d'approche :**

Collégialité

*systematique ?*

- L'expertise à plusieurs semble être assez bien développée. C'est certainement une force du CGPC que de pouvoir rassembler sur un même thème des compétences variées. Faut-il par contre instituer des doubles regards, des validations intermédiaires ou finales ? Ce n'est pas évident, il ne faut pas alourdir le système, à moins qu'il y ait des enjeux importants.
- La collégialité doit être systématique, avec deux objectifs principaux : une transmission des savoirs et des expériences et une sécurité technique des positions prises. Il faut donc l'imposer, parfois contre l'opinion des spécialistes qui font les rapports.

*structurée ?*

- La collégialité n'est pas suffisante au CGPC; il faut la renforcer en créant des équipes , des binômes constitués de spécialistes du domaine et d'auditeurs et en identifiant les besoins d'expertise externe spécifiques (réseau technique, autres corps d'inspection, experts privés). Le type de mandat donné au CGPC milite pour une collégialité "maximale".
- Rien n'empêche un membre du CGPC auquel une mission est confiée de réunir quelques uns de ses collègues pour leur soumettre une question et leur demander leur avis. Il faut encourager cette pratique spontanée.

- La collégialité doit être suscitée et instituée. Il ne faut pas attendre tout de la bonne volonté des missionnaires.
- La structuration de la collégialité est un début indispensable pour permettre à chacun d'apprécier la compétence collective.

*dans le cadre d'un programme de travail ?*

- Plus de collégialité permettrait de mieux mobiliser les compétences. Il faut tendre vers un véritable programme de travail articulé avec le reste du ministère. Cela impose une évaluation de la compétence et de la fiabilité des inspecteurs ou experts et la mise en œuvre d'une base de données sur les compétences individuelles au sein du CGPC.
- Il faut développer le travail collectif en collègue et mettre en place l'élaboration de "jurisprudences" par domaine même si les DAC semblent le craindre.

*en fonction des compétences et des commandes ?*

- Pour améliorer la collégialité il faut mieux faire connaître, en interne, les orientations et les projets du CGPC, les qualités des individus, les commandes passées et les travaux en cours, renforcer les échanges sur ceux-ci et sur les méthodes.
- La collégialité devrait être définie dès la commande et se traduire soit par la constitution d'une équipe de plusieurs missionnaires aux compétences complémentaires soit par l'organisation d'un débat dans un petit groupe ad hoc après une première étape de rédaction.
- Il faut accepter la réalité de l'approche pluridisciplinaire, instaurer un management plus dynamique des missions pour définir les conditions de la collégialité. Un cahier des charges validé pourrait être la règle avant tout engagement de la mission.

Validation des rapports

- Il devrait y avoir une procédure de validation des rapports provisoires. Il ne s'agit pas de "faire passer" tel ou tel rapport devant le bureau, mais de prévoir l'examen d'un sujet par une formation mandatée pour cela : une section, le bureau d'une section, ou une formation ad-hoc spécialement constituée pour examiner une question spécifique.
- Il faut mettre en place des dispositifs de relecture des rapports ou d'avis externes sur les expertises.
- La formule "comité de lecture" est intéressante à condition que tout cela ne finisse pas par obliger à ne sortir que du politiquement correct.

Expertise

- Au Conseil, la notion d'expertise correspond plus à la capacité d'une personne à évaluer un problème ou une situation qu'à l'expertiser au sens technique du terme. La plupart des membres du Conseil sont capables de faire une certaine expertise sans être de véritables experts. La nomination au CGPC ne vous transforme pas ipso facto en expert.
- Combien des activités des membres du CGPC répondent-elles effectivement à une définition classique de l'expertise ? Dans le domaine de la route et de la sécurité routière, les IGR interviennent beaucoup dans le conseil ou le contrôle de qualité, qualifiés, peut être abusivement, "d'activités d'expertise": cette qualification est très extensive par rapport à la définition bien plus restrictive de l'expertise.

- Il faudrait analyser réellement l'ampleur des activités d'expertise au sein du CGPC moins nombreuses qu'on semble le dire.

-Il y a un lien entre développement de l'expertise et exercice d'une fonction de conseil intégré, personnalisé, aux agents de base, chefs de projets, chargés d'opérations.

- L'intéressante formation dispensée à Arras est de niveau généraliste. Des formations spécifiques sont indispensables. Le travail collégial avec l'aide du RST. constitue la base de l'amélioration de la qualité de l'expertise.

- Le service de documentation est insuffisant. On ressent la nécessité d'une mise à disposition des données scientifiques et techniques, notamment en ce qui concerne les évolutions des territoires.

#### **13. 4. Idées à débattre ou à approfondir**

- La collégialité tant au niveau central qu'en MIGT est dorénavant possible avec la multiplication des cadres d'origines différentes et aux carrières variées. C'est une richesse encore insuffisamment exploitée, permettant d'apporter des réponses globales (multicritères) à des problèmes de plus en plus complexes et transversaux.

- On pourrait penser à spécialiser quelques "antennes régionales" sur un ou plusieurs thèmes particuliers.

#### **13. 5. Autres :**

- Envisager un tutorat obligatoire : toute mission confiée à un membre du CGPC serait confiée à un binôme : le premier inspecteur assurant le tutorat, formalisé ou non, du second. Chaque tuteur ferait un compte rendu de mission reprenant les conseils à donner à celui dont il s'occupe et faisant le bilan des résultats obtenus. Après un certain temps de tutorat, ceux qui auraient acquis une expérience technique forte d'un domaine, pourraient eux mêmes devenir tuteurs.

**14 – Comment améliorer la qualité et l'utilité de l'inspection ? A quelles conditions (juridiques et techniques) sa collégialité peut-elle notamment être améliorée ?**

**14. 1. Mots clés :**

cibler  
commande  
suites  
formation.

**14. 2. Eléments consensuels :**

- La nature et l'étendue des inspections doivent encore évoluer au delà des efforts déjà faits pour s'intéresser, en plus de la gestion, au management, à la stratégie, au pilotage.
- Aujourd'hui le sens des inspections périodiques n'est pas le même pour tous. Il y a de tout dans l'inspection, des constats objectifs et des opinions plus ou moins fondées propres à l'inspecteur.
- Il faut cibler davantage les priorités de l'inspection, avec un diagnostic et un cahier des charges plus précis et les faire avec des équipes plus compactes, plus cohérentes, facilitant l'approche globale et transversale.
- Il faut limiter le nombre des recommandations, mais les faire plus précises. Leur rédaction devrait être réaliste et tenir compte des contraintes de moyens et de délais. L'utilité de l'inspection est directement liée aux possibilités qu'ont les services de mettre en œuvre les recommandations.
- Il faut professionnaliser cette activité par la formation des inspecteurs, notamment sur les méthodes d'inspection, l'élaboration de référentiels, la mise au point de processus permettant le regard croisé de plusieurs compétences différentes. Il faut être attentifs à l'indépendance intellectuelle des inspecteurs et aux délais de réalisation de la mission.
- Il faut une meilleure formation et une animation des coordonnateurs et des membres de MIGT, ouverte sur d'autres milieux d'inspections et de contrôle. Il faut mieux capitaliser les savoirs et l'expérience en matière d'inspection. Il faut que les inspecteurs aient le même accès que les services aux informations diffusées par les DAC.

**14. 3. Diversités d'approche :**

*Finalités*

- Il faut arrêter les inspections globales systématiques qui se traduisent surtout par des échanges de lourds dossiers, suivi d'appréciations impressionnistes, souvent superficielles, sur le fonctionnement du service.
- L'inspection périodique, qui demeure aujourd'hui la part dominante de l'activité des inspecteurs en MIGT, devrait diminuer au profit d'autres activités, dont le contrôle de la régularité. L'objectif de l'inspection devrait être le contrôle du contrôle. Elle devrait évoluer parallèlement vers une inspection portant sur les stratégies de mise en œuvre des politiques par les services.

- Il devrait être clairement affiché que l'inspection doit servir tout autant aux responsables du service inspecté qu'aux administrations centrales .
- Pour les uns, l'inspection consiste, sur la base d'un pré-diagnostic ciblé sur le service à inspecter, à ne retenir que quelques thèmes d'inspection, à l'exclusion de certains domaines d'activité sciemment écartés . Pour d'autres, il s'agit de regarder l'ensemble des activités tout en faisant de certaines d'entre elles, un examen plus approfondi. Pour certains, l'inspection périodique vise surtout à examiner la stratégie du service vis-à-vis de l'application des politiques nationales, alors que pour d'autres, elles est un moyen de détecter des fragilités sur lesquelles poursuivre ultérieurement des investigations plus approfondies.
- Il faut une définition plus rigoureuse du domaine de l'inspection qui distingue ce qui relève de l'organisation et du contrôle interne du service inspecté et ce qui relève, à proprement parler de l'inspection.
- L'inspection doit répondre aux préoccupations de production et de qualité, de fait inexistantes dans les DAC.
- Le seul point commun entre les MIGT paraît être la périodicité des inspections périodiques qui, contre vents et marées, demeure invariablement dans la fourchette de 4 à 5 ans.
- L'inspection s'intéresse peu aux activités proprement dites. Elle vérifie si les processus mis en place sont bien conformes. L'utilité sociale d'un organisme, et, notamment pour les CETE ou le RST, ne se mesure pas seulement par la qualité des processus de fonctionnement mais par la nature des activités et les produits et résultats correspondants. Les inspections devraient regarder l'adéquation des activités car les audits et évaluations visent très rarement un organisme spécifique.

#### *Commande*

- L'inspection ne sera utile que si quelqu'un s'en sert, c'est-à-dire s'il existe une commande effective. Il faut une vraie commande des DAC ou demain des directeurs de programmes et peut être, aussi, des commandes des préfets. La qualité de la commande conditionne l'utilité de l'inspection, il faut bien "négocier" la commande.
- En fonction du cahier des charges de la commande, on pourrait améliorer la compétence propre des inspecteurs.
- Un contact resserré entre collègues et DAC pourrait s'opérer dans le cadre d'un protocole structuré (comme le prévoit la directive générale de 1994) pour permettre une meilleure prise en compte de leurs préoccupations et une mise en oeuvre effective des recommandations.

#### *Suites*

- La première manière d'améliorer l'utilité de l'inspection c'est de valoriser son travail, en obligeant, par exemple les administrations centrales concernées à réagir officiellement aux propositions contenues dans les rapports.
- Le suivi des recommandations et de leur mise en oeuvre doit faire l'objet d'un point à 6 mois et d'un bilan si possible chiffré à un an, quelque soit cet état.
- La mise en place, comme à la MILOS d'une commission permanente des suites, associant les principaux donneurs d'ordres, examinant les rapports de façon approfondie ou légère, complétant, le cas échéant, les recommandations et créant de la jurisprudence est une voie à explorer.
- Il faut une suite donnée effective aux recommandations de l'inspection impliquant des sanctions. Il faut aborder beaucoup plus clairement et explicitement la question des comportements et de la volonté dans les difficultés de mise en oeuvre. Il faut le retour de la possibilité de sanctions et récompenses effectives, l'inspection n'est pas un simple service qui laisse à l'inspecté le libre choix d'y donner suite.

- Le suivi personnalisé des cadres supérieurs au niveau interrégional doit être une démarche plus responsable liant de façon plus objective la carrière des intéressés aux résultats obtenus.
- Il faut tirer des enseignements des rapports. C'est un autre rôle pour les MIGT : synthétiser les éléments recueillis, les diffuser auprès de tous les services de l'inter région pour développer les bonnes pratiques et éviter les moins bonnes. L'inter région peut être un bon cadre dans lequel inciter les services à des démarches comparatives. La MIGT pourrait y contribuer en diffusant des synthèses annuelles opérées à son niveau.

### *Collégialité*

- Les inspections doivent être professionnelles, préparées, collégiales. Les participants doivent traiter des questions différentes, leurs analyses se complétant et s'éclairant.
- La collégialité n'est pas une fin en soi mais fait partie des éléments qui peuvent contribuer à la professionnalisation de l'inspection à travers le compagnonnage, les échanges d'expériences, les contributions au contrôle de la qualité. Au sein d'une MIGT, elle peut être améliorée en développant le traitement de sujets d'intérêt collectif et des échanges plus structurés entre inspecteurs souvent dispersés. Un mode de travail partagé sur informatique peut y contribuer.
- La pratique collégiale des inspections n'est pas une garantie de la qualité des avis ou des recommandations formulées car il n'y a pas de réelle critique externe à l'équipe d'inspection. Sur le modèle du fonctionnement des chambres régionales des comptes et pour les inspections susceptibles de porter grief, il pourrait être envisagé de désigner un rapporteur dont les conclusions seraient présentées au collège d'inspecteurs compétents. Un "commissaire de gouvernement" serait chargé de critiquer le rapport présenté, le rapport définitif étant mis au point après débat au sein de la "collégialité" des inspecteurs.
- Une meilleure coordination et une mise en synergie plus forte du travail du réseau des MIGT et des collèges de spécialité devrait améliorer la production des inspections territoriales .

### *Inspecteurs*

- Dans de nombreux domaines, on manque de jeunes pour assister les inspecteurs. Ils pourraient dépouiller les dossiers, procéder à des inspections approfondies, et apprendre certaines facettes de leur métier futur de cadre supérieur.
- La composition des MIGT est un sujet "tabou". Sont-elles tenues d'accueillir les élus et les personnes "fragiles". Dans quelles conditions doit se faire cet accueil très différent selon les deux cas de figure ?
- Afin d'identifier le métier d'inspecteur et de le rendre indépendant de celui du conseil, le corps d'inspecteurs pourrait être constitué :
  - . d'inspecteurs adjoints et d'inspecteurs recrutés parmi les cadres de catégorie A administratifs ou techniques de premier niveau promouvables dans les deux, trois ans au second niveau ;
  - . d'inspecteurs seniors recrutés au sein de la catégorie A+ parmi des cadres de second niveau préalablement à une promotion à une fonction de direction ;
  - . d'inspecteurs généraux chargés de l'encadrement et garants du fonctionnement de l'inspection choisis, parmi les ingénieurs ou inspecteurs généraux, en fonction de leurs aptitudes et de leur goût pour ce type de mission.

### *Changements de méthode*

- Les directives internes sur la nécessité d'un pré-diagnostic et d'un cahier des charges non exhaustif ne sont pas appliquées en pratique. On a l'impression que les inspecteurs n'adhèrent pas à l'idée de restreindre leur champ d'investigation. Mais n'est-ce pas aussi la conséquence de l'importance des ressources affectées à cette mission ?
- La tentative actuelle de diversifier les méthodes d'inspection est un effort pour changer qui, si elle réussit devrait donner un nouvel élan aux inspections.
- Il faudrait faire un vrai travail d'audit lors des inspections périodiques et d'inspection approfondie pour les inspections de régularité. Pour les cas difficiles les équipes d'inspection pourraient solliciter le concours d'experts.
- Il faudrait limiter le champ des inspections à une appréciation globale du management du service et de l'organisation des moyens au regard des objectifs fixés, ainsi que de la qualité du partenariat développé avec les autres acteurs publics. Elles pourraient être menées par une équipe de 3 ou 4 inspecteurs polyvalents. L'efficacité ou l'efficacité par domaines ou sous-domaines devrait plutôt ressortir d'inspections thématiques ciblées sur un ensemble de services comparables et être menées par des inspecteurs spécialisés, en intégrant la dimension régularité qui, le cas échéant, peut faire l'objet d'une inspection plus spécifique. Ces dernières pourraient se faire sur un ensemble de services plus large que ceux d'une MIGT.

### *Connaissance des services*

- Le travail de l'inspection ne peut être totalement en décalage par rapport aux modalités de l'action des services inspectés puisqu'il comporte une analyse du fonctionnement d'un service et de son efficacité par rapport aux objectifs fixés et aux moyens mis en oeuvre.
- Il faut se donner les moyens de suivre la vie et l'évolution des services, sans bien sûr créer un échelon hiérarchique supplémentaire ni faire du "flicage" mais avoir une meilleure connaissance des services inspectés.
- Les inspections périodiques souffrent d'une tendance à l'impressionnisme qui est liée aux modalités mêmes de fonctionnement des services. Les outils de suivi, nécessaires pour permettre aux administrations centrales et à la hiérarchie de savoir de manière continue la manière dont sont mises en oeuvre les missions sont peu développés ou très partiellement utilisés. L'inspection ne peut donc pas être une vérification du fonctionnement de ce système de suivi et une appréciation de son efficacité mais tente, à travers un mélange d'observation de documents et d'interview, de comprendre comment tout cela fonctionne, avec un résultat relativement peu précis, et sujet à caution.

### **14. 4. Idées à débattre ou à approfondir**

- Lancer une réflexion sur les finalités des rapports et sur les lecteurs auxquels ils s'adressent. Envisager une déclinaison des rapports sous des formes adaptées aux différents destinataires.
- Rendre plus toniques les textes produits par une soutenance périodique des rapports devant un jury composé de membres du CGPC et d'intervenants extérieurs ou une lecture critique des rapports en collèges.
- Confier la synthèse de l'inspection, à tour de rôle, à tous les inspecteurs ; adopter une démarche de "journalisme d'investigation" pour réaliser des rapports de synthèse denses et didactiques ; demander à un témoin extérieur d'animer un débat oral à l'issue des inspections, dont la restitution constituerait une forme vivante de rapport de synthèse.

- Envisager, dans la mesure où les rapports d'inspections sont actuellement trop largement diffusés pour que certaines remarques très "désagréables" y figurent, un rapport "soft" largement diffusable et une note plus percutante et confidentielle qui permettrait de signaler les dysfonctionnements importants éventuellement constatés.

- Renforcer le caractère contradictoire des rapports d'inspection. Dans tous les cas "l'inspecté" doit avoir un droit de réponse. Il n'y a pas de raison que les pratiques diffèrent d'un corps d'inspection à l'autre .

#### **14. 5. Autres :**

- Du fait de l'évolution des pouvoirs interministériels des préfets, de la nécessité d'une connaissance du terrain dans les approches techniques , ne va-t-on pas vers une implantation interministérielle d'inspections générales de missions interministérielles d'inspection territoriale par grande inter région ?

- Pour la gestion des cadres supérieurs et les promotions importantes, le jugement d'une seule personne semble discutable, surtout lors d'un entretien oral. Pourquoi ne pas prévoir que les entretiens avec les MIGT soient réalisés par le coordonnateur accompagné d'un autre IG ?

**15 – Comment concevoir les missions – d’inspection, d’audit, de conseil ou d’expertise – pour éviter toute ambiguïté (conflits d’intérêts, position de juge et partie, relations entre commanditaires et experts, conciliation de l’inspection et du conseil, etc.) ?**

### **15. 1. Mots clés :**

ambiguïté  
proximité  
connaissance  
déontologie

### **15. 2. Eléments consensuels :**

- Les circonstances de conflits entre les missions ne sont peut être pas si fréquentes et on peut les surmonter par la délocalisation du traitement d'un dossier ou une organisation du CGPC qui distinguerait une section d'inspection et des sections techniques.
- Il n'existe pas de solution générale mais il convient de gérer cette question avec vigilance, au cas par cas. Si le cadre d'intervention est clair, l'ambiguïté est levée pour l'essentiel mais c'est surtout une question de déontologie.
- Le cas des inspections de régularité mérite une vigilance particulière. Ne serait-il pas possible de procéder à des échanges d'équipes d'inspecteurs entre MIGT ? Ces inspections nécessitent de vrais spécialistes d'un dispositif réglementaire et ne doivent pas être effectuées par un inspecteur qui exerce des fonctions de conseil. On pourrait imaginer la formation d'équipes nationales ad hoc.

### **15. 3. Diversités d'approche :**

Principe

*contradiction ?*

- Si l'on en reste à des missions de conseil et d'inspection, il ne devrait pas y avoir de conflits d'intérêts. Conseiller et inspecter ne paraissent pas absolument antinomiques. Le fait de dialoguer avec un service permet de comprendre son cheminement et parfois de l'accompagner. Il faut savoir à tout moment "dans quel registre" on se trouve et avoir les moyens de faire respecter ses conseils et ses recommandations.
- S'agissant des relations entre MIGT et services déconcentrés, les missions d'inspection, d'audit et de conseil paraissent difficilement conciliables. Il faut privilégier l'inspection pour asseoir la crédibilité interne et externe du CGPC.
- Le mélange des genres peut affaiblir quelque peu la fonction d'autorité de l'inspecteur, ou se traduire par une certaine méfiance vis-à-vis du conseiller le privant d'une information sincère et complète.

- La nécessité d'une séparation entre inspection et conseil apparaît comme un fantôme parisien. Ça ne résiste pas à la pratique quotidienne de l'inspection qui montre que des relations avec les services, tendant à appuyer leur action, se développent et permettent réellement de les faire progresser. Si l'on estime que ce n'est pas souhaitable, cela signifie qu'on doit imaginer une inspection uniquement parisienne distancée.

- Sous réserve d'une formalisation précise du cadre d'intervention, le double rôle de conseiller et de contrôleur présente plus d'avantages que d'inconvénients, notamment en matière pédagogique. Sauf à décrédibiliser l'inspection on ne peut spécialiser les ingénieurs généraux en conseillers d'une part et contrôleurs d'autre part.

#### *ambiguïté ?*

- Il est bien vrai que des ambiguïtés sont très présentes dans l'exercice de beaucoup de missions. Est il réellement possible d'y échapper sans perdre le bénéfice de la proximité des services, qui est par ailleurs une source réelle de réalisme dans les approches et contribue peut être à une meilleure acceptation des recommandations d'action dans certains cas?

- La recherche d'absence d'ambiguïtés n'est pas une fin en soi . Dans l'idéal la séparation des missions semble préférable mais la réalité du travail mené en MIGT laisse penser que la situation actuelle n'a pas que des inconvénients.

- La séparation des rôles n'est pas essentielle si on définit un code de déontologie qui évite sur une même affaire de travailler sous deux casquettes pour deux commanditaires potentiellement en conflit d'intérêt.

- La grande richesse du CGPC est justement constituée de la panoplie de toute une série de missions qui s'enrichissent l'une l'autre. Mais il y a aussi des fragilités comme la volonté de ne pas étaler ses "turpitudes" en externe, l'esprit de solidarité qui reste très présent entre membres du corps et rend l'écriture des rapports prudente et l'indulgence quelquefois sélective.

#### *experts et inspecteurs ?*

- En dehors de quelques précautions de base comme de ne pas participer à une inspection dans un service que l'on vient de quitter, l'exercice de la collégialité et la conscience professionnelle des inspecteurs sont le rempart principal contre les ambiguïtés possibles.

- Le choix des hommes auxquels les missions sont confiées est l'élément déterminant pour limiter les conflits d'intérêt. Mais il ne faut pas faire de perfectionnisme nuisible à l'efficacité. Quelques conflits d'intérêts sont inévitables et les inspecteurs les ont rencontré tout au long de leur carrière.

- Pour atténuer les conséquences de sa position de juge et partie, il faut que l'inspecteur reste modeste et sache, si nécessaire, se remettre en cause, ce qui n'est ni évident, ni facile.

- Il faut veiller à l'indépendance de l'exécutant par rapport au commanditaire mais la qualité des rapports, et la compétence et la rigueur de la rédaction doivent faire l'objet d'une appréciation a priori et a posteriori. Les relations entre commanditaire et expert ne sont jamais limpides: on connaît des juges qui ont été trompés par leurs experts, et vice versa.

- Le conseil n'est pas strictement opérationnel et l'inspection n'est pas étroite et peut se conjuguer avec de la réévaluation. Si un des inspecteurs se trouvait trop personnellement impliqué dans un dossier et, de ce fait, rendu partial, dans une mission d'inspection, d'évaluation ou d'audit, il conviendrait de le "neutraliser" par l'adjonction d'autres membres.

- La difficulté provient du nombre relativement restreint d'experts dans chaque domaine, qui a pour conséquence que les mêmes sont souvent sollicités. Chaque section du CGPC a une tendance légitime à recruter des praticiens du domaine d'activité qu'elle couvre parce qu'ils sont de bons experts. Elle a donc de fortes chances de compter dans ses rangs d'anciens responsables de politiques publiques, à qui il faudrait éviter de demander de "revenir sur les lieux de leurs crimes" en évaluant les actions passées conduites sous leur autorité. Il ne faut pas avoir des spécialistes uniques par domaine. Pour chaque mission d'inspection ou de conseil il faudrait définir une équipe ad hoc, à composition variable, pour éviter toute ambiguïté.

### IG Routes

- L'ambiguïté du rôle des inspecteurs généraux "routes" en MIGT est un débat récurrent. Ils sont appelés en permanence à faire du conseil intégré, puis à donner des avis, puis à inspecter. Dans le domaine routier national, les prestations de conseil ou d'avis sont bien délimitées pour les études routières, et les mises en service par la circulaire du 5 mai 1994 modifiée .

- L'ambiguïté de la position de l'inspecteur "routes", point de passage obligé dans la procédure et contrôleur ensuite des mêmes projets pourrait poser un problème devant un juge.

- Malgré une ambiguïté indéniable, le double rôle d'inspecteur et de conseiller se complètent très bien la plupart du temps.

- La participation de l'IGR au processus de production des infrastructures en fait un acteur impliqué, ce qui nécessite le recours à un tiers s'il risque d'être juge et partie. Une enquête sur la conduite d'un projet pouvant impliquer les avis sur ce projet de l'IGR d'une MIGT doit être confiée à des inspecteurs ou IGR non impliqués dans ce projet. L'association d'experts du BEAT et des IGR est un exemple à suivre de près.

- On peut séparer la fonction d'inspection dans le domaine "routes" de celle de contrôle des projets, mais ces deux fonctions doivent alors s'exercer dans un autre mode d'organisation : la fonction d'inspection rattachée au CGPC, celle de contrôle des projets rattachés au commanditaire du réseau routier national (DR).

- Cette partie de l'activité du CGPC est un domaine où la professionnalisation de l'expertise, sans être un modèle, s'appuie sur un énorme corpus technique, ainsi que sur le recours organisé aux experts du réseau technique.

- La connaissance précise du système de production et des productions elles-mêmes, permet d'objectiver l'inspection qui porte sur la réalisation des infrastructures routières. Quand on inspecte un service grands travaux, on l'a vu fonctionner pendant plusieurs années, on a apprécié dans le détail la qualité de ses productions à tous les niveaux d'étude, ses délais, la qualité finale au travers des inspections de sécurité avant mise en service.

- Dans le mode de recrutement actuel, les inspecteurs sont assez attachés à une certaine polyvalence des modes d'intervention.

### Déontologie

- En matière de déontologie, il existe des outils auxquels il faudrait se référer comme la charte du CGPC ou celles d'autres corps d'inspection.

- Il faut créer un comité de déontologie qui examinerait concrètement les difficultés et les risques.

- Un code de déontologie devrait être élaboré et régulièrement débattu. Entre règlement intérieur et comité de déontologie, il vaut mieux un comité.
- Les questions de déontologie doivent pouvoir être traitées par le Bureau sur la base des propositions d'une commission ad hoc.
- Le tout est de ne pas se laisser aller à faire le métier d'un autre : négocier avec des élus en lieu et place d'un DDE ou "jouer à Zorro" dans un département.
- Il faudrait au moins être capable de refuser d'inspecter un service pour lequel on est trop concerné. C'est une question de déontologie personnelle.
- Peut-on expatrier les inspecteurs?

#### **15. 4. Idées à débattre ou à approfondir**

- Si le CGPC reste un outil interne à l'Etat et au MELTM, son dispositif actuel, mêlant contrôle et conseil, est acceptable, s'il s'ouvre -ou veut pouvoir un jour s'ouvrir- comme conseil supérieur technique du service public, quels que soient les maîtres d'ouvrage, il lui faut créer deux chambres séparées, une pour le contrôle, et une pour le conseil.
- Evaluer, de façon externe, les véritables conséquences positives et négatives de la pratique actuelle associant conseil et inspection, avant de proposer une évolution.
- Examiner quelques cas concrets qui posent ou ont vraiment posé problème.

#### **15. 5. Autres**

- L'introduction dans les équipes d'inspection de cadres en milieu de carrière, destinés à retourner dans les services, serait de nature à rendre les rapports d'inspections plus indépendants. Il faudrait un mode de recrutement différent, plus professionnel et de gens plus jeunes.
- S'agissant d'un métier différent de celui du conseil, l'inspection générale des services, mission tout aussi fondamentale et nécessaire, pourrait trouver sa place hors du CGPC.

**16 – Que pensez-vous de l'image et de l'attractivité du CGPC à l'intérieur du ministère ?  
Comment l'améliorer ?**

**16. 1. Mots clés :**

fin de carrière  
moyens  
communication  
attractivité.

**16. 2. Éléments consensuels :**

*Image contrastée*

- L'image du CGPC est contrastée, selon que l'on parle de ses membres, de sous-ensembles, ou de l'institution.
- Elle est contradictoire: un peu répulsive parce que c'est la dernière affectation avant la retraite et bien peu savent ce qu'on y fait ou ce qu'on peut y faire, mais aussi attractive par le rassemblement de gens d'expérience qui ont de la liberté, du recul, et peut être aussi un peu d'influence.
- La faible attractivité du CGPC en interne est en partie liée à une connaissance très imparfaite de ce qu'on y fait ou de ce qu'on peut y faire. Lorsqu'on y est, on découvre que le travail est valorisant et intéressant.
- La question des moyens matériels est déterminante pour l'image du CGPC. Des MIGT mal logées qui, pas plus que les sections, ne disposent du minimum pour un travail de qualité donnent une image misérabiliste. Ces carences ont un impact non négligeable sur l'image et l'autorité du Conseil.
- La meilleure méthode pour améliorer l'image est d'être "bon". L'efficacité est première. L'image suivra, en supposant qu'elle ait une quelconque importance. Il faut plus de rigueur dans les inspections, des recommandations plus opérationnelles et de la pugnacité dans leur suivi.

*Fin de carrière*

- Il faut casser l'image du CGPC "fin de carrière". On doit y venir comme pour une étape normale de sa carrière, en alternance avec des postes de responsabilité opérationnelle. Il devrait alors, malgré l'accroissement du nombre des IG découlant de la fusion des corps, y avoir moins de monde.
- L'affectation au CGPC est perçue, souvent à juste titre, comme irréversible, ce qui n'est pas favorable à la motivation de ses membres. Les IGPC qui en forment l'ossature, et dont la plupart ont acquis, au cours de leur carrière antérieure, la "fibre opérationnelle", se sentent frustrés par des fonctions d'audit, de conseil ou d'évaluation, sans prise réelle sur la mise en œuvre de leurs recommandations, surtout s'ils se voient privés de toute perspective réaliste de retour vers l'administration "administrante" ou vers une entreprise ou un établissement public.

- Une revalorisation de la fonction de conseil, de contrôle et d'inspection, qui permettrait à des agents de faire, au CGPC, un passage de trois ans qui ne soit pas dévalorisant pour la suite de la carrière, serait de nature à changer l'image du Conseil. Elle lui permettrait d'intégrer des personnes plus jeunes et donnerait aux services la possibilité d'en acquérir une connaissance de l'intérieur.

- La fusion des corps d'ingénieurs du ministère et l'accélération des carrières qui en résulte créent pour le CGPC une situation nouvelle : naguère en situation de quasi-monopole pour l'emploi des IGPC, il ne représente plus, pour eux, qu'une affectation possible, parmi d'autres. Cette nouvelle donne place le CGPC en situation de concurrence et renforce l'enjeu de son attractivité.

#### *Communication*

- Le CGPC ne fait aucun effort pour être visible. Il n'y a pas de communication vers l'extérieur. Il doit se faire connaître et valoriser son image, mieux informer, sortir de sa tour d'ivoire, se soucier des suites données dans les services à ses recommandations, être branché sur des sujets porteurs d'avenir, adopter des méthodes de travail plus ouvertes, faciliter sur les sites métiers l'accès à ses productions, à leurs résumés et à leurs synthèses.

- Une communication plus active devrait être orientée vers les DAC, mais aussi vers les collectivités territoriales et les milieux professionnels surtout si la compétence d'expertise s'ouvre au delà des frontières de l'Etat.

#### **16. 4. Diversités d'approche**

##### *Image interne (Ministère de l'Equipement : CGPC, DAC, services déconcentrés)*

- Globalement le CGPC est considéré et respecté dans le déroulement des missions qui lui sont confiées ou des inspections qu'il conduit.

- L'image du CGPC est très peu lisible, plutôt répulsive pour beaucoup. Elle n'est excellente ni en MIGT, ni au siège parisien. La considération n'est plus ce qu'elle était. Le CGPC a perdu son aura et son attractivité. Son image est faible en raison de la disparité de ses membres. Dans les services, l'image des inspections est souvent mitigée, il suffit pour cela qu'un seul des inspecteurs soit moins compétent que celui qu'il inspecte. Le CGPC lui même, est perçu comme un organisme lointain.

- Les "Balkans", le "Bazar", le "cimetière des éléphants", le "gagatorium", le "mouroir", autant de qualificatifs du CGPC à l'intérieur de la maison "Equipement". Le CGPC est vu comme un placard doré où il faut entrer le plus tard possible, on y est mal logé et mal équipé. Pour les services extérieurs du ministère il a l'image d'un organisme vieillot et peu actif.

- Le CGPC a une image de pouvoir, c'est le lobby des grands corps techniques, influent dans l'entourage du Ministre. Il a aussi une image de pouvoir et éventuellement d'arbitraire dans la gestion des carrières des agents.

- Les DAC ont une crainte a priori vis à vis d'un organisme jugé relativement indépendant, susceptible d'émettre des critiques au regard des décisions prises et il y a donc une grande prudence des commanditaires pour faire appel au CGPC dans les phases amont, sauf quand ils ont la conviction que l'avis du Conseil les aidera à franchir un obstacle. Le choix et la nature des missions, de valeur très inégale, qui sont confiées au CGPC, reflète une perception un peu réductrice du Conseil.

- Le CGPC est considéré comme bien outillé en personnel, la capacité d'expertise de ses membres est reconnue et appréciée, mais il apparaît comme peu efficace et routinier dans son fonctionnement.

- Individuellement l'image des experts du CGPC ou des inspecteurs qui composent une MIGT est plutôt flatteuse. L'expertise et le conseil qui rassurent sont plus appréciés que l'inspection qui donne du travail.
- La position du CGPC, en dehors de l'administration active, conduit les services à estimer que l'inspection ne comprend pas leurs contraintes. Ils vivent les inspections, ou les contacts avec les inspecteurs de MIGT, comme un exercice obligé, formaliste et consommateur de temps. Les relations personnalisées à travers les conseils intégrés ou la participation des inspecteurs de MIGT aux "clubs métiers" sont de nature à redorer cette image dégradée.
- Le rapport est inadéquat entre la charge de travail demandée aux services dans le cadre de la préparation d'une inspection et le degré réel d'utilisation des documents fournis, le délai de production des rapports et le réalisme des recommandations.
- Les inspecteurs ne connaissent pas le contenu et les suites des rapports relatifs aux enquêtes de comportement. D'une manière générale une action continue sur les suites aurait un effet bénéfique sur l'image du conseil, les rapports seraient mieux connus et deviendraient plus adaptés aux commanditaires.
- L'image du CGPC, plutôt bonne à l'extérieur, est paradoxalement plus mauvaise au sein du ministère et ses membres y arrivent souvent avec un a priori négatif.
- En terme d'image, il ne faut pas séparer intérieur et extérieur du ministère, il y a une interaction permanente et complexe, différente d'un secteur d'activité à l'autre. Il faut donc agir simultanément en interne et externe.

#### *Image externe*

- L'image à l'extérieur est meilleure que l'image à l'intérieur du ministère.
- La reconnaissance externe doit contribuer à la revalorisation de l'image en interne.
- Le CGPC est peu connu en externe, lorsqu'il intervient dans des missions d'expertise ou de conseil au niveau national, seul le nom des experts est parfois mentionné. Mieux vaudrait mettre en avant le rôle de la structure.
- Les MIGT ont, au niveau local, une faible notoriété.
- Il n'y a pas de véritable identification du CGPC à l'extérieur, pas d'image interministérielle.

#### *Dénomination*

- La dénomination du CGPC est "datée"; éloignée de la réalité, réductrice.
- En externe, la locution «Ponts et Chaussées» reste prestigieuse et est assimilée à une très grande compétence scientifique et technique.
- On peut se demander, malgré le prestige qui y est attaché, si le terme "Ponts et Chaussées" reste porteur et adapté à l'étendue des missions assumées.
- Le sigle "MIGT", peu explicite, sans référence à "l'Équipement" ne facilite pas l'identification de leur rôle.

## *Réalité ?*

- L'image du CGPC est très en deçà de ce qui devrait correspondre à la réalité et la qualité de son potentiel : il faut sans doute chercher une explication de cet écart dans la très insuffisante valorisation des travaux du Conseil.
- Une fois à l'intérieur du Conseil, on trouve évidemment que tout cela a bien évolué, et que tout le monde, au CGPC est très compétent et pertinent dans ses observations et prises de positions.
- Lorsqu'on connaît le CGPC de l'intérieur, on y trouve une grande intelligence, qui n'a pas son équivalent ailleurs, on apprécie l'intérêt des sujets traités et l'utilité du travail fourni pour résoudre un problème ou débloquer une situation.
- Le CGPC est un lieu formidable pour contribuer aux politiques publiques et, enfin, valoriser sereinement toute l'expérience acquise dans des postes où la pression du quotidien interdit toute exploration complémentaire.
- Finalement, et en dépit des critiques, ce qui fait aujourd'hui la force du Conseil, c'est la liberté et l'indépendance qui y règnent, ainsi que la qualité des relations entre ses membres. Reste à savoir si le "bonheur", ressort essentiel pour beaucoup des membres, est un gage d'efficacité.

### **16. 4. Idées à débattre ou à approfondir**

- Faire un vrai travail avec les administrations centrales, au delà de simples rencontres brèves devant les collègues, pour définir ce qu'elles attendent de la vision des inspecteurs. Cela permettrait de créer une relation interactive qui influencerait leur propre vision des conditions de mise en œuvre des politiques dont elles définissent les rouages, et ensuite, par ricochet, l'image et l'attractivité du CGPC.
- Faire un audit sur les différentes publications du CGPC auquel participeraient ceux qui sont censés les utiliser.
- Mieux associer les membres à des fonctions de représentation du Ministère, faciliter leur accès à des mandats de représentation à l'extérieur (mandats d'administrateurs d'entreprises ou d'établissements publics, présidence ou participation à des conseils ou à des comités scientifiques, etc.) et encourager leur participation à des colloques et à des missions ou à des organismes d'étude ou de conseil interministériels et internationaux.
- Clarifier et rendre plus lisible pour l'extérieur l'organigramme, établir, par compétences et par centres d'intérêt, un répertoire des experts et des responsabilités exercées, qui serait disponible sur INTERNET,
- Organiser des conférences ou colloques réguliers, ouverts à l'extérieur, sur des sujets d'actualité.

### **16. 5. Autres :**

- Le CGPC est en général bien respecté dans son rôle d'inspection. N'attend-t-on pas de lui un rôle plus actif comme observateur de notre environnement, et comme force de proposition stratégique au regard de l'évolution des missions et de l'organisation du ministère ?

## **17 – Que pensez-vous de l'image du CGPC vis-à-vis de ses divers partenaires extérieurs ? Comment l'améliorer ?**

### **17. 1. Mots clés :**

communication  
diffusion

### **17. 2. Eléments consensuels :**

- Une bonne image n'implique pas seulement d'être bon, mais aussi un minimum d'effort dans la communication extérieure. Améliorer le rayonnement extérieur du CGPC est une tâche de longue haleine, qui doit s'appuyer à la fois sur le développement des mandats de représentation de ses membres et sur une action de communication externe (diffusion des travaux du Conseil, site Internet, colloques)
- On peut améliorer la diffusion des rapports d'expertise ou d'évaluation et envisager une diffusion d'études du type de celles des "cahiers" ou de résumés de rapports intéressants. Aujourd'hui, rapports, réflexions, expertises, études, évaluations, retours d'expérience sont diffusés dans la plus grande discrétion, certaines productions demeurent presque inconnues alors qu'elles sont le fait d'un travail approfondi souvent interministériel.
- Lorsque des enquêtes sont menées par le CGPC il n'y a pas assez de "retour" vers les personnes interrogées.
- Il est important, pour pouvoir multiplier les missions à l'extérieur du ministère, de montrer un état d'esprit qui ne soit pas cloisonné, pas un "esprit de boutique" trop lié au ministère de l'Équipement. Le CGPC a déjà prouvé sur maints sujets qu'il en était capable. Le tout est de le faire savoir.

### **17. 3. Diversités d'approche :**

- L'image externe du CGPC n'est pas fondamentalement différente de celles des autres conseils ou corps d'inspection d'importance comparable. L'objectif n'est pas de se faire connaître à tout prix, mais de justifier, dans nos domaines de compétence, une réputation d'excellence, faite de technicité, de rigueur, de transparence et de conviction.
- Le CGPC est perçu de manière plutôt positive par ceux qui ont des relations de travail quotidiennes avec tel ou tel de ses membres, plutôt négatives pour ceux qui ne le connaissent pas directement et vivent sur des préjugés.
- En province, le CGPC est pratiquement inconnu des partenaires extérieurs, hors administration, tels que les collectivités locales. Il n'est connu, et jugé qu'à travers quelques rapports médiatisés sur une catastrophe ou un dysfonctionnement d'ampleur nationale et pas par la quotidienneté de son action. Il sera plus connu s'il peut intervenir pour ces partenaires.
- Le CGPC est en réalité très peu connu, son image est très floue. C'est peut être celle d'une certaine indépendance ? Mais, ce flou de l'image extérieure constitue-t-il réellement une difficulté?
- Une action de présentation et de valorisation de la structure apparaît nécessaire pour combler ce déficit d'image qui sera un handicap accru dans la perspective d'un élargissement éventuel des interventions au bénéfice des collectivités locales.

- L'image du CGPC n'est pas mauvaise, elle est même plutôt bonne dans un certain nombre de cas, mais peu d'interlocuteurs sont en mesure de dire ce que sont ses missions et ce qu'il produit.
- Il faut publier beaucoup mieux et plus, sur Internet en particulier. La seule visibilité sur Internet est celle des rapports du ministère de l'Équipement et le CGPC n'apparaît pratiquement pas en tant que tel.
- L'image de l'Inspection est faible, souvent par manque de compétence et de fermeté. Elle peut être améliorée en renforçant la rigueur, le professionnalisme, et en diminuant l'ambiguïté liée à la posture de "grand frère", au conseil intégré et aux conflits d'intérêt
- Dans les milieux d'inspection (Cour des Comptes, inspection des finances), la compétence du CGPC est reconnue et il est généralement admis que "la maison Equipement est bien tenue". Pour les rapports d'expertises, l'image est celle de sérieux et de compétence.
- Les MIGT pourraient utilement se rapprocher des autres institutions et juridictions de contrôle, comme le Trésor Public, les Chambres Régionales des Comptes qui ont des positionnements différents mais des problématiques souvent très proches. Cela contribuerait à améliorer le professionnalisme et la notoriété du CGPC.
- Il faut développer les missions avec d'autres corps d'inspection et les partenaires extérieurs.

#### **17. 4. Idées à débattre ou à approfondir**

- Conduire des retours d'expérience sur les "bonnes pratiques" et développer des connaissances sur des exemples en dehors de nos frontières.
- Établir des documents propres à susciter des débats nationaux et donner des avis sur les textes européens intéressant directement le ministère dès leur élaboration.

#### **17. 5 Autres**

- Le CGPC est, le plus souvent, considéré comme s'occupant essentiellement du transport et des routes. Il n'a pas d'image dans le domaine de l'aménagement. Dans le domaine de "l'Équipement" il n'y a pas véritablement d'image. Les médias ne connaissent que le ministre des transports. Le terme "aménagement" est généralement pris dans le sens de plan routier. Il faut interroger des élus particulièrement concernés pour recueillir des appréciations sur l'ensemble du domaine. Une amélioration de l'image du CGPC implique une meilleure reconnaissance d'un domaine "Équipement" avec toutes ses dimensions.

### **III BREVE SELECTION D'IDEES A DEBATTRE OU A APPROFONDIR**

#### *Identification des compétences et communication interne*

- Construire et de tenir à jour, au secrétariat général, un véritable réseau de compétences formalisé pour être en mesure de trouver rapidement (sous une semaine) les experts adéquats pour participer aux évaluations demandées.
- Tenir au Secrétariat Général un fichier des compétences également maîtrisé par chaque président de section.
- Clarifier et rendre plus lisible pour l'extérieur l'organigramme, établir, par compétences et par centres d'intérêt, un répertoire des experts et des responsabilités exercées, qui serait disponible sur INTERNET,
- Etablir un trombinoscope des membres du CGPC et rendre plus accessibles les fiches personnelles.
- Diffuser régulièrement, (au minimum deux fois par an), une liste des publications de chaque section pour l'information des membres de la section concernée et du CGPC.
- Ouvrir sur Intranet un forum de discussion sur la réforme du CGPC.

#### *Veille et auto-saisine*

- Développer et organiser une fonction de veille sur les grandes évolutions : la réforme de l'Etat, la décentralisation, la construction européenne, le développement durable et renforcer une fonction d'anticipation.
- Etablir des documents propres à susciter des débats nationaux et donner des avis sur les textes européens intéressant directement le ministère dès leur élaboration.
- Créer un forum d'expression sur les enjeux en cours avec des réponses de niveau stratégique.
- Prendre l'initiative de proposer des investigations préliminaires en matière d'expertise, afin de développer un fonds permanent de compétences et de réguler sur l'année la charge de travail des membres du Conseil. Cela leur permettrait d'avoir une meilleure visibilité sur leur programme de travail.
- Lancer, éventuellement à l'initiative du CGPC, des audits sectoriels, à partir d'approches globales sur des thèmes généraux tels que :
  - qualité des réalisations et de l'entretien routier,
  - sécurité routière,
  - politiques d'agglomérations d'aménagement et de construction,
  - NTIC et management interne.
- Etudier, chaque année, un ou deux sujets de fond, à caractère technique et économique, comme, par exemple, le financement et la gestion des équipements publics. en veillant, par une information préalable du Ministre, à éviter les "télescopes" avec les réflexions en cours et en organisant un processus de restitution comportant un volet public.
- Spécialiser quelques "antennes régionales" sur un ou plusieurs thèmes particuliers.

### *Collégialité et amélioration de la qualité des productions*

- Distinguer les rapports "validés" par le CGPC et ceux dont l'auteur conserve toute la responsabilité, sans bénéficier alors du label de la validation institutionnelle.
- Rendre plus toniques les textes produits par une soutenance périodique des rapports devant un aéropage composé de membres du CGPC et d'intervenants extérieurs ou une lecture critique des rapports en collèges.
- Mettre en débat - de manière synthétique - dans une configuration ad hoc, au sein du CGPC, les productions pour leur donner du poids et confronter les points de vue ?
- Renforcer le caractère contradictoire des rapports d'inspection. et donner à "l'inspecté" un droit de réponse.
- Confier la synthèse de l'inspection, à tour de rôle, à chacun des inspecteurs de la MIGT ; adopter une démarche plus percutante pour réaliser des rapports de synthèse denses et didactiques ; demander à un témoin extérieur d'animer un débat oral à l'issue des inspections, dont la restitution constituerait une forme vivante de rapport de synthèse.
- Faire un audit sur les différentes publications du CGPC auquel participeraient ceux qui sont censés les lire.

### *Communication externe*

- Faire un vrai travail avec les administrations centrales pour définir ce qu'elles attendent de la vision des inspecteurs. Créer une relation interactive qui influencerait leur vision des conditions de mise en œuvre des politiques qu'elles ont contribué à définir et ce qui aurait, à terme, des conséquences sur l'image et l'attractivité du CGPC.
- Mieux associer les membres à des fonctions de représentation du Ministère, faciliter leur accès à des mandats de représentation à l'extérieur (mandats d'administrateurs d'entreprises ou d'établissements publics, présidence ou participation à des conseils ou à des comités scientifiques, etc.) et encourager leur participation à des colloques et à des missions ou à des organismes d'étude ou de conseil interministériels et internationaux.

### *Ouverture*

- Faire une analyse systématique des expériences de travail interministériel sur des missions d'expertise pour voir comment les améliorer et les développer de manière utile et efficace.
- Ouvrir une possibilité de mise à disposition d'un an à 18 mois pour participer aux activités d'autres inspections générales, dans une perspective de réciprocité et de fertilisation croisée.
- Organiser des conférences ou colloques réguliers, ouverts à l'extérieur, sur des sujets d'actualité.
- Ouvrir le CGPC aux ingénieurs des collectivités locales et en faire une structure à la disposition à la fois de l'État et des collectivités.

### *Organisation du CGPC, fonctions de conseil et d'inspection*

- Séparer formellement l'inspection et le conseil aux services supprime toute confusion des rôles mais la synthèse des deux fonctions participe à la fonction primordiale du CGPC: le conseil au ministre.

- Evaluer, de façon externe, les véritables conséquences positives et négatives de la pratique actuelle associant conseil et inspection, avant de proposer une évolution. Examiner quelques cas concrets qui posent ou ont vraiment posé problème.
- Envisager pour les séances du bureau l'invitation "tournante" d'un coordonnateur de MIGT.
- Créer une cellule d'innovation au CGPC.
- Prévoir pour chaque inspecteur, tous les trois ans, un entretien d'évaluation long afin de lui permettre de s'exprimer sur ce qu'il fait et a fait, et sur ce qu'il pourrait faire. Cela permettrait de mieux répartir les missions nouvelles demandées au CGPC en fonction des souhaits et compétences, de manière plus rationnelle.

#### *Gestion de l'encadrement supérieur*

- Définir les rôles respectifs et complémentaires du CGPC et de la DPSM pour l'orientation des carrières et la gestion personnalisée de l'encadrement supérieur.
- Faire passer au CGPC les futurs chefs de service
- Instaurer une procédure de sélection pour l'accès des ingénieurs généraux au CGPC ?

- 0 -

Secrétariat général  
Bureau  
Rapports  
et Documentation  
TOUR PASCAL B  
92055 LA DEFENSE CÉDEX  
Tél. : 01 40 81 68 12/ 45