

**Ecole Nationale d'Administration**

**Conseil d'Administration**

**Tenu en visioconférence**

**Mercredi 5 mai 2021**

**Ordre du jour**

Réforme de la formation des hauts fonctionnaires

En présence de Madame la Ministre de la Transformation et de la fonction publiques

**Etaient présents au titre des membres du Conseil d'administration :**

Monsieur LASSERRE,  
Madame MÉAUX,  
Madame COLIN,  
Monsieur BLAZY,  
Madame BARBAT-LAYANI,  
Madame FIERVILLE,  
Monsieur HOULIÉ,  
Monsieur GROSPERRIN,  
Monsieur CHAMPION,  
Monsieur DELATTRE,  
Monsieur BOYER,  
Monsieur FUCHS,  
Monsieur KELLER,  
Monsieur BITTERLICH,  
Monsieur SOUBIROUS,  
Monsieur LANUIT,  
Madame JACQUOT,  
Monsieur MARTIN,  
Monsieur PRUDHOMME,  
Madame MARTINEZ,  
Madame SUTORMINA,  
Madame GRESSET,  
Monsieur BOUTES,  
Monsieur DEGROOTE,  
Monsieur DAOUD,  
Monsieur BOYON,  
Monsieur VOYER,  
Madame BORNERT,  
Madame BLAISON,  
Madame SCHNEIDER,  
Madame COULONGEAT.

**Etaient présents au titre des représentants de l'Ecole :**

Monsieur GÉRARD,  
Monsieur GUTHMANN,  
Monsieur ROGELET,  
Monsieur SANJUAN,  
Madame EBENBURGER,  
Madame COMBARNOUS,  
Madame BERGER,  
Madame DISPARTI.

**Absents :**

Mme FLORENTZ,  
M. ALBERTINI,  
Mme BARTON,  
M. DANJOIE.

La séance est ouverte à 16 h 50 sous la présidence de Monsieur Bruno Lasserre.

**M. le Président.** – Chers membres du Conseil d'administration, je voulais vous souhaiter la bienvenue et vous remercier d'avoir accepté de participer à cette réunion par visioconférence.

Vous l'avez compris, nous sommes trois dans l'amphithéâtre de l'ENA, avenue de l'Observatoire. Madame Amélie de Montchalin, Ministre de la Transformation et de la fonction publiques, a accepté, et au nom de tous je voudrais très sincèrement l'en remercier, de venir nous présenter la future ordonnance portant réforme de l'encadrement supérieur de la fonction publique, ainsi qu'évidemment le projet de transformation de l'ENA dont il sera question au cours de cet après-midi. Nous sommes très reconnaissants qu'elle ait accepté de prendre un peu de son temps pour discuter avec nous et répondre à nos questions. Patrick Gérard, le Directeur de l'Ecole, est également à mes côtés.

Vous vous souvenez, lors de notre dernier Conseil d'administration du 17 mars dont l'ordre du jour était d'ailleurs substantiel, nous avons évoqué cette question, notamment parce que nous avons émis un avis sur le contrat d'objectifs et de moyens, et donc la question de l'avenir de l'ENA s'est évidemment posée. Je crois avoir été votre interprète en comprenant que reporter au 16 juin, date de notre prochain Conseil d'administration ordinaire, cette discussion, n'aurait pas eu de sens, puisque comme vous le savez, l'ordonnance doit être publiée avant le 7 juin qui est la date limite de l'habilitation donnée par la loi de transformation de la fonction publique. J'ai donc insisté pour que nous puissions tant qu'il est temps, tant que l'ordonnance reste à l'état de projet, d'une part avoir une présentation, et Madame Nathalie Colin était présente au Conseil d'administration du 17 mars dernier, d'autre part aussi, en toute franchise, poser les questions à la Ministre.

Madame la Ministre, un grand merci pour votre présence parmi nous. Vous avez devant vous un Conseil d'administration très vivant, très ouvert, je crois aussi très constructif. Nous avons avec détermination et beaucoup d'engagement abordé à plusieurs reprises l'avenir de l'Ecole et, surtout, je voulais rendre hommage à la compétence, à l'engagement des équipes de Direction de l'Ecole, accompagné le plan de transformation de l'Ecole, et beaucoup de choses ont été faites depuis trois ou quatre ans. Nous en parlerons certainement cet après-midi. Nous avons aussi accompagné, ce qui est très important, la remise de l'Ecole sur une trajectoire financière solide, saine, et je crois que de ce point de vue-là, l'Ecole montre le chemin de l'exemplarité.

Je voulais également dire un mot plus personnel. Ce qui m'a beaucoup intéressé dans ces Conseils d'administration, c'est vos points de vue ouverts, aguerris par l'expérience, mais aussi l'engagement qui est le vôtre. Ce qui m'a particulièrement passionné, souvent même ému, c'est la voix des élèves, et je crois que la force de ce Conseil d'administration est aussi de comprendre en son sein des délégués des élèves qui nous ont fait part de leur actualité, de leurs inquiétudes, mais aussi de leur formidable détermination, de leur optimisme. Je voulais une fois de plus remercier tous les élèves qui, notamment au plus fort de la crise sanitaire, n'ont pas hésité à s'engager pour rendre service sur le terrain en faisant la preuve de leur talent, de leur disponibilité et de leur envie de servir la société. Je crois que parmi toutes les voix de ce Conseil d'administration, celles des élèves ont été particulièrement importantes et nous ont fait, d'une certaine manière, chaud au cœur.

Je vais donner la parole au Directeur, Patrick Gérard, avant d'entendre Madame la Ministre. Si vous le voulez bien, nous prendrons les questions après l'intervention de Madame de Montchalin. Je crois qu'il serait peut-être mieux de grouper les questions pour que, Madame la Ministre, vous puissiez y répondre dans l'ordre où vous le souhaitez, et j'imagine que certaines se feront écho mutuellement. Si vous avez la gentillesse, pour des raisons de méthode, de vous inscrire sur la fonction "*cha*" pour que je puisse organiser la prise de parole, je vous en remercie.

Je cède la parole au Directeur de l'Ecole, Monsieur Patrick Gérard.

**M. Gérard.** – Merci beaucoup, Monsieur le Président. Merci, Madame la Ministre, d'être présente.

Il était naturel que nous tenions un Conseil d'administration aujourd'hui puisqu'en avril dernier, quand ont été annoncées les décisions sur la suppression de l'ENA et la création de l'ISP, nous avons connu chez les élèves, chez les agents, chez les anciens élèves, beaucoup d'émotion et parfois aussi de trouble. Naturellement, depuis, nous essayons de dominer tout cela, et de travailler à la réflexion sur le futur ISP. Je voulais simplement informer le Conseil d'administration que deux des sujets que nous avons traités la dernière fois sont évidemment différés. Le premier, c'est le contrat d'objectifs et de moyens qui, entre l'ENA, la Direction du Budget, la DGAFP et le Secrétariat général du Gouvernement, n'a plus lieu d'être, puisque par définition l'ENA n'existera plus au 1er janvier prochain. L'autre sujet, c'est la réflexion sur les concours. Elle va continuer et elle alimentera certainement l'ISP, également l'autre sujet de réflexion que voudra bien évoquer la Ministre, réflexion notamment sur des épreuves communes entre certaines écoles.

S'agissant, en revanche, de la réflexion que nous avons commencé à lancer avec PSL sur un parcours doctoral pour les élèves sortis de l'ENA, nous continuerons à la mener et elle sera sans doute très utile à l'ISP.

Voilà ce que je voulais vous dire. Merci encore, Madame la Ministre, d'être là. Vous aviez accepté, il y a quelques semaines, de rencontrer les personnels de l'Ecole, demain vous allez rencontrer les élèves et donc aujourd'hui vous rencontrez le Conseil d'administration. Je suis très sensible à votre présence et je vous laisse la parole, avec l'autorisation du Président.

**Mme de Montchalin.** – Merci beaucoup à vous Monsieur le Président, Monsieur le Directeur, et puis à chacun d'entre vous qui êtes en ligne, c'est-à-dire vous les parlementaires, Monsieur l'ambassadeur, Mesdames et Messieurs les secrétaires généraux, évidemment Madame la Directrice générale, chère Nathalie Colin, les représentants des membres des corps de sortie, les représentants des personnels, heureuse de vous retrouver après notre premier échange d'il y a maintenant quelques jours, chers délégués des élèves également, j'aurai l'occasion effectivement de rencontrer l'ensemble des promotions demain, et puis Mesdames et Messieurs qui siégez toutes et tous dans ce Conseil d'administration.

Tout d'abord, je tiens à vous dire que je suis heureuse d'être avec vous pour ce Conseil d'administration extraordinaire, afin de pouvoir vous présenter peut-être en plus grand détail la réforme que le Président de la République a annoncée le 8 avril dernier, en insistant, évidemment, sur l'avenir de l'Ecole. Avant de rentrer dans le vif du sujet, je tiens à vous remercier, Monsieur le Directeur, ainsi que l'ensemble des personnels de l'ENA qui sont représentés, pour l'investissement qui a été le vôtre, et collectif, depuis le début de la crise sanitaire, qui a permis que les concours se tiennent dans de très bonnes conditions et, surtout, que la scolarité des trois promotions qui se sont succédé en 2020 et 2021 soit la plus fructueuse possible pour les élèves qui se préparent à rejoindre l'administration.

Je tiens également, comme l'a fait Monsieur le Président et en votre nom à tous, pour vous tous membres du Conseil d'administration, saluer le travail que vous avez conduit, cher Monsieur le Directeur, avec donc le soutien de tous les membres de ce Conseil, pour réformer l'Ecole, nous en avons souvent parlé depuis le mois de juillet, pour toutes les convictions, également la persévérance qu'il a fallu que vous déployiez pour rapprocher le monde de la recherche de l'Ecole, notamment avec la création du concours docteurs, le lancement de cette réflexion sur la possibilité d'offrir un doctorat qui évidemment est très précieuse et c'est une bonne nouvelle que nous puissions d'ailleurs l'approfondir, voire l'accélérer, et évidemment, plus largement, tout ce que vous avez pu faire pour assainir

les finances de l'Ecole dans un contexte budgétaire que nous savons très contraint, et réorganiser son administration dans une situation qui était initialement dégradée. Tous les redressements que vous avez opérés permettent aujourd'hui à l'établissement d'avoir des bases saines, qui vont permettre de construire ce projet ambitieux de transformation, et en préambule je tenais vraiment à vous en remercier.

Ce nouveau projet, vous le savez, c'est celui du futur Institut du service public dont le Président de la République a souhaité qu'il puisse prendre le relais de l'Ecole nationale d'administration à partir du 1er janvier 2022. J'ai évidemment lu, entendu, senti qu'il y avait des critiques formulées à l'annonce de ce changement, y compris émanant de certains d'entre vous qui siègent en ce Conseil d'administration. Ces critiques, je vous le dis franchement, je les prends comme une marque légitime de votre attachement non seulement à l'ENA elle-même, mais plus largement à ce qu'elle a signifié, ce qu'elle signifie, du service de l'Etat et du service de nos concitoyens. Car tel est bien Monsieur le Président, Mesdames et Messieurs, ce qui se joue dans la réforme que je porte et que le Président de la République a annoncée, c'est bien le rôle des femmes et des hommes qui mettent leur énergie au service de l'Etat, nos concitoyens, dont je veux à nouveau ici vraiment très solennellement et avec beaucoup de force saluer l'implication, la mobilisation à la crise, mais aussi d'améliorer leurs conditions d'action. Je crois qu'aujourd'hui, on le voit, notre pays traverse une crise multiforme, probablement la plus grave depuis la Seconde Guerre mondiale, une crise qui a mis à la lumière les forces de notre Etat mais également ses faiblesses, et il nous importe de protéger ce qui fait nos forces et de corriger ce qui fait nos faiblesses.

Cette crise a aussi mis en lumière des attentes de nos concitoyens, et des attentes, on le voit au quotidien je crois nous tous, de services public plus proches, plus efficaces, plus agiles, plus humains également, a dit le Président de la République, c'est-à-dire plus incarnés. C'est donc au cœur de ces attentes que nous devons placer cette réforme de la haute fonction publique qui doit participer pleinement à ce projet de transformation que le Gouvernement conduit pleinement depuis 2017.

Nous avons également conduit une autre réforme à marche forcée, et je dois vous en remercier, sur ce programme "Talents" du service public qui nous a permis, après la présentation à Nantes en février dernier par le Président de la République, de vraiment redonner à notre fonction publique sa dimension je crois fondatrice, celle d'être un ascenseur social républicain, un lien de sens, d'utilité, de service de l'intérêt général, et je sais combien vous avez tous ici accompagné ce mouvement. Je vous en remercie vraiment à nouveau. Nous avons je crois toutes et tous à cœur de faire vivre pleinement cette promesse républicaine qui doit s'incarner concrètement, et donc, après cette première étape, nous nous attachons désormais à la transformation de la formation et des carrières dans

l'encadrement supérieur de la fonction publique, tel que le Parlement, d'ailleurs, avait habilité le Gouvernement à le faire dans la loi d'août 2019 annoncée par le Président de la République, et concrétisée dans le projet d'ordonnance qui doit donc être promulguée et adoptée par le Conseil des ministres avant le 7 juin prochain.

Il y a deux enjeux majeurs dans cette réforme : d'une part une dynamisation des carrières en offrant à tous les cadres supérieurs davantage de possibilités de perspectives, de mobilités, de respiration et d'accompagnement, et d'autre part donner encore davantage de place à la formation, initiale comme continue, dans les carrières de l'encadrement de la fonction publique, et faire de cette formation un facteur renforcé d'attractivité.

Je voudrais, si vous me le permettez Monsieur le Président, peut-être détailler ces points, parce qu'il y a beaucoup de choses qui sont aujourd'hui dans nos échanges et qui, je crois, ont vocation à être partagées.

Sur la dynamisation des parcours de carrière, notre objectif est de lutter contre les silos administratifs pour développer des parcours de carrière plus dynamiques et plus orientés au service de nos concitoyens. C'était déjà l'objectif qui a présidé à la création de l'ENA en 1945, et chacun sait combien cette création avait, déjà à l'époque, suscité de réticences parmi les grands corps et dans les ministères. La conviction qui m'anime, c'est que cet esprit de 1945 doit être non seulement préservé, mais actualisé, pour vivre pleinement. C'est pour quoi nous souhaitons, comme on le dit parfois, réarmer nos territoires - c'était d'ailleurs dès la déclaration de politique générale du premier Ministre au cœur de son intention, en juillet dernier -, en remettant des cadres supérieurs partout sur le territoire. C'est aussi le souhait d'avoir des cadres supérieurs qui connaissent mieux nos administrations avant d'exercer des fonctions de contrôle, de jugement, d'inspection, dans un objectif évidemment de consolidation de notre modalité de dualité de juridictions, sujet sur lequel nous sommes souvent revenus ensemble, Monsieur le Président. Et puis, troisième enjeu, valoriser les fonctions opérationnelles dans la construction des parcours de carrière, que ces fonctions soient exercées en service déconcentré mais également, je tiens ici à le dire car parfois, il y a de la confusion, une fonction opérationnelle cela veut dire aussi des fonctions qui s'exercent dans les opérateurs de l'Etat, également dans les administrations centrales, dans tous ces services qui ont vocation à piloter la mise en œuvre, à déployer des politiques publiques, et donc à être dans cette fonction non seulement de conception mais également de déploiement concret des politiques publiques.

Ces orientations nécessitent un accompagnement renforcé de nos cadres, puisque derrière les objectifs il faut des moyens, des moyens concrets, avec des outils qui sont donc pleinement inscrits dans le projet d'ordonnance ou prévus dans le cadre de la réforme.

Le premier moyen, c'est une stratégie RH clarifiée, avec la création de lignes directrices de gestion interministérielle qui doivent permettre de mettre en place une RH cohérente entre les différents ministères, pour avoir un cadre de gestion qui soit lisible et présenté avec beaucoup de transparence.

Le deuxième outil, c'est le développement des évaluations, évaluations extérieures à la chaîne hiérarchique, à des étapes clés de la carrière donc pas tous les ans. On s'est dit qu'aux 5 ans, 10 ans, 25 ans environ de carrière, il était utile de pouvoir accompagner chaque fonctionnaire, chaque haut fonctionnaire, chaque agent public, dans son orientation, et de lui proposer un parcours de formation ; ou encore, s'il le souhaite, de l'accompagner dans une transition professionnelle qui peut se faire à l'intérieur de la fonction publique ou à l'extérieur.

Le troisième enjeu, c'est la valorisation de la mobilité entre directions, entre ministères, avec les autres versants, aussi, de la fonction publique, que ce versant soit territorial ou hospitalier, et le cas échéant avec le secteur privé, dans le respect des règles déontologiques. Cette mobilité doit être fonctionnelle et le Gouvernement souhaite aussi valoriser les mobilités géographiques en particulier sur les territoires, au service des projets qui ont le plus d'impact pour nos concitoyens. Pour autant, et je veux le dire aussi avec force, l'enjeu n'est pas de créer une mobilité géographique imposée, puisque vous le savez par ailleurs, je suis très attachée à ce que notre haute fonction publique reste attractive, donne de la liberté et soit intéressante en particulier pour les femmes. Vous le savez, je me mobilise très fortement pour que l'égalité professionnelle soit pleinement à l'œuvre. Cela redonnera de la liberté de construction de carrière à chacun, et je suis certaine que les femmes, d'ailleurs, pourront accéder aux responsabilités auxquelles elles aspirent sans être contraintes par des schémas de carrière qui sont parfois très rigides aujourd'hui.

Autre point, évidemment, de la boîte à outils qu'il nous faut déployer, le renforcement de l'accompagnement personnalisé de tous les cadres supérieurs de l'Etat grâce à ce rôle pivot que jouera la délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'Etat. Je vois aussi Florence Méaux, je voudrais lui dire combien la mission "cadres dirigeants" a posé les jalons de cet accompagnement qu'il nous faut renforcer et construire, là aussi, sur ce qui a été fait jusqu'à maintenant, avec on le sait beaucoup d'énergie, dans un cadre initial qui n'était pas forcément très propice ou très ouvert à ces démarches.

Dernier point, la culture de la formation tout au long de la vie, pour adapter en permanence les compétences de nos hauts fonctionnaires à un monde qui nous entoure et qui gagne en complexité et aux besoins de nos concitoyens qui, eux aussi, évoluent. Ces principes s'appliqueront à tous, j'insiste sur ce point, en ayant le souci également de prendre en compte l'expérience acquise par nos hauts fonctionnaires, issus en particulier du concours interne et du 3ème concours. Toute la logique de ce que nous cherchons

à faire, c'est de valoriser réellement les expériences, les compétences, la diversité des parcours, caractères par définition uniques puisque chacun des hauts fonctionnaires a un parcours qui lui est propre, des compétences qui lui sont propres. C'est pour quoi je suis extrêmement attachée à tout ce qui pourra vraiment maintenir et approfondir ces enjeux de promotion interne, tout comme, je l'ai indiqué, la prise en compte des contraintes notamment liées à l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle, la vie familiale, doit permettre à chacun de pouvoir moduler des moments où sa carrière "accélère" et des moments, peut-être, de respiration, qui lui permettent de pouvoir aussi tenir la durée et l'engagement nécessaire.

Ces différents outils que je vous ai présentés ont vocation à concerner l'ensemble de l'encadrement supérieur de l'Etat quelles que soient ses origines, quelle que soit sa formation, mais évidemment je souhaite qu'ils soient beaucoup plus fortement mobilisés au service de celles et ceux qui constituent l'armature administrative de l'Etat, et qui sont trop souvent mal reconnus.

Là aussi, vous le savez, c'est une des intuitions fondatrices de 1945 que celle de la création d'un corps des administrateurs civils. L'intuition, là aussi, nous souhaitons l'actualiser, la renforcer, la rendre effective, parce que le temps a fait son œuvre et qu'un certain nombre de principes aujourd'hui, concrètement, sont tout de même beaucoup moins tangibles, en créant donc un nouveau corps socle, celui des administrateurs de l'Etat, qui aura vocation à constituer le support plus large d'emplois aujourd'hui trop souvent réservés, sans nécessité, à certains corps. Une réflexion va donc s'engager sur le statut, les conditions de rémunération que nous voulons être alignées, convergentes, pour qu'il y ait beaucoup moins de différences qu'aujourd'hui entre les administrateurs des différents ministères, évidemment sur le périmètre, et nous souhaitons le faire en lien avec l'ensemble des ministères concernés.

Je dois ici vraiment le dire avec force, dynamiser les parcours de carrière, permettre des respirations grâce à ces mobilités, accompagner, former, ces possibilités doivent désormais concerner tous les hauts fonctionnaires. Cette réforme doit donc s'appliquer à tous, y compris à ceux qu'on appelle les grands corps. Avec bien sûr, Monsieur le Président, le grand respect et surtout le besoin de préserver l'équilibre institutionnel de notre pays, donc de garantir pleinement l'indépendance et l'impartialité des juridictions administratives et financières, indépendance et impartialité auxquelles je suis, vous le savez, extrêmement attachée. Ce sont au fond des garanties essentielles de notre Etat de droit et du respect des valeurs qui sont au cœur du service public, et auxquelles nous sommes plus que jamais attachés.

J'ai pu entendre dire certains que le Gouvernement voulait remettre en cause l'indépendance des institutions, ou généraliser une sorte de *spoil system* qui amènerait à une forme de politisation. Je crois, d'abord, que ce sont des accusations graves, qui peuvent alimenter les populismes, et que je veux ici à la fois refuser, réfuter, surtout en précisant les raisons pour lesquelles nous sommes exactement orthogonaux à ces critiques.

D'abord, nous ne remettons en rien en cause l'indépendance des juridictions. Nous consolidons, et nous avons là aussi très longuement échangé sur ce thème, la dualité de juridictions, et c'est un modèle particulier, que la France a d'ailleurs parfois eu à défendre, que nous voulons préserver. Nous ne remettons également aucunement en cause l'indépendance des inspections placées sous l'autorité des ministres, puisque au contraire nous consolidons, et c'est inédit, leur indépendance dans la loi.

Troisième principe, nous n'instituons en rien un *spoil system* à la française en voulant justement préserver et adapter le statut de la fonction publique, alors que j'entends certains de mes prédécesseurs, anciens ministres de la fonction publique, s'épancher dans les gazettes, nous expliquant que la solution finalement à tous les maux qu'ils décrivent, qui ne sont pas forcément d'ailleurs justifiés, serait la suppression pure et simple du statut, et certains plaident pour une contractualisation beaucoup plus large. Ce n'est pas le choix que nous faisons. Créer un corps des administrateurs de l'Etat montre bien que nous sommes très attachés à ce statut qui protège, je crois, et les fonctionnaires et l'Etat d'une politisation qui serait dangereuse.

Dans le respect de ces principes, l'ordonnance que je porte a vocation à transposer l'ensemble de ces valeurs que j'ai évoquées, évidemment, aux corps juridictionnels, aux corps d'inspection, aux corps de contrôle. L'accès direct aux grands corps sera supprimé à compter de 2023, ce qui veut dire que concrètement, pour accéder au Conseil d'Etat comme à la Cour des comptes, il faudra avoir occupé au moins un poste opérationnel, ce qui ne veut pas simplement dire dans des services déconcentrés. Des opérateurs sont concernés, évidemment un certain nombre de postes dans les ministères et les administrations centrales sont par définition des postes opérationnels, et on pourra alors postuler pour un emploi au sein de ces institutions, puis, après avoir fait ses preuves, candidater à l'intégration dans le corps. La condition d'avoir exercé sur le terrain avant de juger s'appliquera également aux magistrats de tribunaux administratifs et de chambres régionales des comptes qui seront recrutés à l'issue de l'Institut du service public, comme bien entendu aux inspections générales.

D'ici à 2023, comme j'ai eu l'occasion de l'écrire aux promotions actuellement en scolarité, un régime transitoire sera aménagé, avec d'une part la réduction progressive des sorties dans les grands corps, d'autre part l'ouverture dès 2022, et de façon anticipée

par rapport au reste de la réforme, à la possibilité de rejoindre ces institutions sur emploi à l'issue d'au moins deux années d'expérience professionnelle ; nous venons d'ailleurs juste au préalable, Monsieur le Président, d'y revenir, et de voir comment nous pouvons le mettre en place.

Le deuxième enjeu clé de la réforme, c'est de donner davantage de place à la formation. Puisqu'en amont de la dynamisation des parcours de carrière, même en parallèle de cette dynamisation, transformer la haute fonction publique, donner à chacun les outils pour réussir pour ce service très exigeant des citoyens de l'Etat, cela veut dire une formation initiale et continue de nos cadres supérieurs qui passe, comme le Président de la République l'a annoncé, par la création de l'Institut du service public. Cette création, là aussi je vais être très claire avec vous, ne renie rien de ce que l'ENA a apporté à notre pays, ne dévalorise nullement les serviteurs de l'intérêt général qu'elle a formés, de la promotion France combattante aux promotions en cours, tant en France, bien sûr, qu'à l'international. A nouveau, ici, nous cherchons à actualiser le projet qui avait sous-tendu la création de l'ENA en 1945, à le consolider et à élargir ses missions. L'Institut du service public assurera donc la formation initiale des élèves stagiaires qui seront les lauréats des concours d'accès et qui se destineront particulièrement au corps des administrateurs de l'Etat qui va être créé, en même temps que l'Institut, le 1er janvier 2022. Ce corps, je l'ai dit, sera le corps socle, l'armature essentielle de l'Etat, son envergure ira au-delà du seul corps des administrateurs civils, et il devra bien entendu rétroagir sur les modalités de recrutement et la formation des cadres concernés.

En outre, une nouveauté d'une certaine manière, je remercie d'ailleurs les équipes de l'ENA de nous avoir déjà accompagnés dans ses premiers embryons, le tronc commun aux écoles d'encadrement supérieur. Vous le savez, ce sont aujourd'hui 14 écoles de service public qui concernent 23 corps de hauts fonctionnaires qui sont pleinement engagées, avec notamment toutes les écoles d'application de Polytechnique, et nous y travaillons sur cinq sujets, notamment le sujet des principes et valeurs de la République. Nous sommes évidemment en train d'approfondir les travaux, nous le ferons dans les prochaines semaines, pour que ce tronc commun qui ne veut pas dire fusion des écoles, qui ne veut pas dire disparition des spécificités car on ne forme évidemment pas un commissaire de police comme on forme un directeur d'hôpital, comme on forme un administrateur territorial ou, aujourd'hui, ce qui suit la scolarité de l'ENA, soit d'ores et déjà disponible dès le 1er janvier 2022 ; et je souhaite, je le dis devant vous, que ce rôle de portage, d'animation, d'approfondissement du tronc commun des écoles du service public, soit cité dans l'article de l'ordonnance concernant l'Institut du service public, ce qui n'est pas le cas dans le texte qui vous a été transmis. J'ai demandé à la DGAFP de porter

ce point dans ses discussions et les saisines rectificatives que nous pourrons faire auprès du Conseil d'Etat.

Je souhaite surtout que l'ISP puisse se positionner davantage sur la formation continue, là aussi pour assouvir le projet initial de l'ENA qui était, comme le disait Michel Debré, la vocation à créer un centre des hautes études administratives. On le voit aujourd'hui, le paysage de la formation continue au sein de l'Etat est éclaté, avec un rôle central des programmes opérés par les ministères. Globalement, on le sait aussi, la culture de la formation continue reste très insuffisante, notamment pour l'encadrement supérieur. La mission de préfiguration a donc mission à pouvoir placer l'Institut du service public en première ligne pour offrir des formations, des programmes d'excellence, également à permettre à chacun dans les programmes ministériels qui continueront d'exister de pouvoir y avoir accès, même si ce n'est pas son ministère d'origine, et faire de l'ISP cette maison commune où l'on se rend plusieurs fois dans sa carrière, pour préparer une prise de responsabilité, pour se former à un sujet qui d'un seul coup devient prégnant dans tel ou tel ministère ou pour évoluer et créer des compétences additionnelles à sa compétence socle ou à son parcours initial.

Dans le cadre de cette formation continue, l'Institut devra notamment intégrer l'équivalent d'une école de guerre, qu'on n'appellera pas ainsi puisque nous ne sommes pas en train de mener une quelconque guerre, mais pour former, comme le Ministère de la Défense et des Armées a pu le faire, des talents ayant vocation à accéder à des emplois dirigeants, pour assurer cette formation continue d'excellence pour des viviers de talents issus des trois versants de la fonction publique, de la magistrature, du secteur privé, et afin de leur permettre d'acquérir les compétences, l'ouverture d'esprit, attendues d'un cadre dirigeant de l'Etat. C'est actuellement également une mission qui est préparée par la mission des cadres dirigeants que dirige Florence Méaux, et l'ambition est bien de s'appuyer sur ce cycle des hautes études du service public qui sera effectif prochainement, qui accueillera, comme vous le savez et c'est assez nouveau, des administrateurs territoriaux, prochainement également des cadres de la fonction publique hospitalière. Voilà des choses, là aussi, que nous aurons à approfondir et à poursuivre.

Et puis, c'est un point important, je tiens d'ailleurs à saluer Alain Fuchs avec qui nous avons eu des échanges dans d'autres fonctions, comment nous voulons renforcer les liens avec la recherche, avec le monde académique, à la fois au niveau national et au niveau international. Le Président a évoqué, le 8 avril, que l'Institut puisse être doté d'un corps enseignant permanent, ce qui est aussi une réelle évolution, et qu'il permette, en lien avec l'Université, la délivrance de diplômes, aussi le chantier que vous avez mentionné, Monsieur le Directeur. Grâce à l'ensemble de ses missions, l'institut pourra assurer une formation

d'excellence, initiale et continue, plus ancrée dans le monde de la recherche, et pour renforcer également le rayonnement de la France et de ses cadres supérieurs en France et à l'étranger, la mission de préfiguration sera mise sur pied dans les prochaines semaines, pour concevoir cet Institut du service public. Là aussi, je vais veiller à ce que la réflexion soit la plus large possible, la plus ouverte, de telle sorte qu'elle puisse bénéficier de toutes les contributions, dont évidemment celles des membres du Conseil d'administration de l'ENA. Ces contributions auront vocation à être particulièrement étudiées, analysées, et pour assurer ces missions plus larges, il y a évidemment dans notre objectif de veiller à ce que l'Institut soit doté des moyens nécessaires, financiers, humains, par définition renforcés, vu l'extension des missions et des objectifs, dans la suite aussi d'un certain nombre de travaux qu'il faut absolument à mon avis garder, de votre contrat d'objectifs et de moyens, et de regarder comment nous pouvons préciser quels sont les besoins en ce domaine.

Mesdames et Messieurs, j'ai été un peu longue mais je crois qu'il était utile de remettre l'ensemble des éléments en perspective. C'est un projet ambitieux, un important chantier réglementaire, aussi, qui viendra suivre celui de l'ordonnance. J'ai la conviction que c'est une chance pour notre Etat, une chance pour les candidats à l'accès à la haute fonction publique, une chance pour les fonctionnaires en formation, qu'ils soient français ou internationaux, une chance pour nos cadres supérieurs et pour nos administrations pour qui nous allons investir, et nous allons aussi travailler à leur service, au service de leur engagement, et une chance, *in fine*, pour nos concitoyens au service desquels tous œuvrent sans relâche, avec une énergie, une audace, une intelligence que je veux à nouveau saluer devant vous. Je vous remercie par avance pour les suggestions, commentaires ou points d'attention que vous voudrez porter à ma connaissance.

**M. le Président.** – Je vous remercie beaucoup, Madame la Ministre, pour cette présentation. Je crois qu'elle plante bien le décor de notre discussion.

Je vais maintenant donner la parole aux membres du Conseil qui ont souhaité poser des questions. N'hésitez pas à vous inscrire dans la fonction de conversation pour poursuivre, encore une fois, si vous avez des questions à poser. Monsieur Bitterlich, pour commencer, nous vous écoutons.

**M. Bitterlich, ambassadeur d'Allemagne honoraire, ancien élève étranger.** – Monsieur le Président, merci beaucoup. Merci, Madame la Ministre, pour l'information sur les réformes que vous allez lancer prochainement. Evidemment, dans une bonne gestion, j'aurais préféré que ce Conseil soit consulté avant la dernière annonce de la part du Président de la République.

D'un côté, je me réjouis de voir que la France s'engage davantage dans un rôle RH, un domaine sous-développé encore jusqu'à présent, et surtout dans la formation continue de ses hauts fonctionnaires de divers horizons, même si dans ce domaine l'ENA a jeté certainement quelques bases, avec d'autres, qui sont ouverts à tous. Madame la Ministre, donc, un ISP dans un sens pour concentrer, amplifier la formation continue et donner un plus large accès, tout à fait d'accord. Ce serait normal que les hauts fonctionnaires français passent, par exemple, à un certain moment de leur carrière, une sorte de MBA, vous savez de quoi je parle, avant d'accéder à des fonctions de dirigeant ou de direction générale. Mais je me demande, et cela je vous le dis franchement, si c'était nécessaire au prix de la suppression de l'ENA qui s'est engagée depuis quelques années, sous la direction de Patrick Gérard et de ce Conseil, dans un processus de réformes, du jamais vu dans le passé. Il manquait une dernière étape à cet égard : la réforme du classement de sortie et de l'accès aux grands corps.

Or l'ENA pour moi, étant d'origine allemande mais étant aussi Française, est une école d'excellence reconnue à l'étranger, aussi bien par les institutions européennes que par les institutions internationales, c'est-à-dire une référence de stabilité et de qualité face à des parcours internationaux. Pour citer un petit exemple, la Croatie, peut-être pas l'Etat le plus moderne qu'on puisse imaginer, certains membres du gouvernement croate ont dit un grand merci à l'ENA, et que sans leur formation préalable à l'ENA, ils n'auraient jamais pu exécuter la première Présidence de la Croatie au sein de l'Union européenne. Je pourrais citer d'autres exemples à cet égard. En même temps, l'ENA est un accélérateur de carrière aussi pour les élèves étrangers. J'en suis un exemple, et à titre d'exemple trois des derniers directeurs généraux de la Commission étaient issus des anciens élèves de l'ENA. L'ENA crée, elle contribue à créer une culture commune de hauts fonctionnaires à l'échelle européenne.

Dans ces conditions, pourquoi renoncer à une telle marque de réputation de la France et créer un ISP ? Je n'y vois aucune raison. Jusqu'à aujourd'hui, par exemple, on n'a pas pensé supprimer Polytechnique, ou bien les Américains n'auraient jamais l'idée d'abolir Harvard ou de le remplacer par un autre nom. Sous ces conditions, vous avez mon soutien entier pour réformer profondément la formation continue et l'accompagnement des hauts fonctionnaires dans un sens large en France, par un ISP, si vous le voulez, mais s'il vous plaît, gardez l'ENA en tant qu'institution, en tant que marque de réputation de la France. Je vous remercie.

**M. le Président.** – Si vous avez la gentillesse de poser vos questions de manière relativement brève car vous êtes très nombreux, et je m'en réjouis, à être inscrits. Si nous voulons garder un peu de temps pour le débat, je vous remercie de venir relativement vite à vos questions. Je fais appel à votre compréhension. Monsieur Daniel Keller, c'est à vous.

**M. Keller, président de l'Association des anciens élèves de l'Ecole nationale d'administration.** – Madame la Ministre, Monsieur le Président du Conseil d'administration, Monsieur le Directeur, cher Patrick, Mesdames et Messieurs.

Madame la Ministre, je souhaite saisir l'occasion de votre présence à ce Conseil d'administration de l'Ecole pour me faire l'interprète de l'immense majorité des anciens élèves de l'ENA et vous faire part des sentiments de réprobation et de désolation qui sont les leurs aujourd'hui. Sentiments qu'inspirent tant le fond que la forme de la réforme que vous portez.

Soyez tout d'abord assurée, Madame la Ministre, de l'attachement viscéral des anciens élèves de l'ENA à une haute fonction publique impartiale, loyale, compétente et disponible, colonne vertébrale de l'administration à la française que la République a forgée patiemment depuis le début du XXème siècle ; une haute fonction publique exerçant des fonctions de responsabilité qui reposent avant tout sur le primat du mérite et l'acquisition des compétences spécifiques que requiert le service complexe et multiforme de l'Etat.

Ce modèle administratif est reconnu et souvent même envié à travers le monde et l'ENA y a jusqu'à présent concouru avec succès. Avec plus de 3 700 élèves étrangers depuis sa création, l'ENA a également été un vecteur du rayonnement de la France en Europe et à l'international. Elle est à l'origine d'une coopération internationale au service de nombreux pays souhaitant développer leur haute fonction publique. Cette réalité oblige la France et vous comprendrez, Madame la Ministre, que la disparition brutale et totale de la marque ENA suscite incompréhension, tristesse et même colère. Quelques mois avant la Présidence française de l'Union européenne, quel dommage !

La haute fonction publique française sert l'intérêt général, le bien public et donc tous les concitoyens et concitoyennes de notre pays. Toute réforme de la haute fonction publique doit donc avoir comme objectifs prioritaires de garantir la bonne formation des hauts fonctionnaires, lors du recrutement et tout au long de la carrière, pour permettre à ceux-ci de répondre aux enjeux sociétaux et structurels du monde actuel, et d'organiser une gestion des carrières digne de ce nom. Cette réforme doit également assurer une meilleure diversification du recrutement, sans transiger pour autant sur les principes méritocratiques qui garantissent l'évaluation objective des compétences. A ce titre, je ne peux que m'élever contre le procès en sorcellerie fait à l'ENA sur son manque de diversité. Outre qu'il est

factuellement inexact, j'observe que personne ne s'est préoccupé d'une telle question pour les ingénieurs, les médecins, les pharmaciens, l'orchestre de l'Opéra de Paris, les exemples pourraient être nombreux. Avec 35,7 et 28,9 % d'élèves boursiers dans les deux dernières promotions, pointer le prétendu élitisme de l'ENA est une justification sans fondement à la volonté de supprimer l'Ecole.

Je voudrais à cette occasion rendre hommage à Patrick Gérard, Directeur de l'Ecole, et à son équipe, pour la politique de transformation conduite depuis 2017, sans oublier la remise à flot de l'ENA dans un contexte de tensions budgétaires très fortes. Comme quoi on peut réussir et ne pas être payé en retour. Mais quand j'entends que l'Ecole doit être supprimée parce qu'elle ne serait qu'une machine à classer et organiser des stages, je rappellerais que la réduction de la scolarité à 20 mois s'est faite au nom de contraintes budgétaires imposées à l'Ecole, à son corps défendant et aux dépens d'une ambition formatrice qu'elle a été dans l'obligation de revoir à la baisse. Lui en faire le reproche n'est pas raisonnable.

En ce qui concerne le contenu de la réforme que vous portez Madame la Ministre, je mettrai l'accent sur les quelques points majeurs suivants que je souhaite également faire partager aux membres du Conseil d'administration réunis en ce jour.

Premièrement, cette réforme dont tous les commentateurs peinent encore à cerner les objectifs et l'ambition, n'offre pas les garanties de cohérence qu'on serait en droit d'attendre d'elle. Le périmètre exact de la réforme comporte encore de nombreuses imprécisions : quel sera le périmètre du corps des administrateurs d'Etat ? Quelles seront les modalités de sortie de l'ISP et les modalités d'accès aux autres corps que celui d'administrateur d'Etat, comme celui des magistrats ou des diplomates ? Comment se fera la progression des carrières, les hauts fonctionnaires devront-ils passer un nouveau concours pour intégrer certains corps ? Quel sera le rôle de cette Ecole de guerre ? Quelle place sera réservée aux concours internes et voies professionnelles dans un dispositif qui n'apparaît pas, de prime abord, conçu pour ces candidats ?

Le projet d'ordonnance ne lève qu'un pan du voile, l'essentiel relèvera en fait de textes d'application dont nous n'avons aucune vision d'ensemble et sur lesquels chacun sera amené à avoir un avis avec un bandeau sur les yeux. Et que dire du calendrier d'entrée en vigueur de la réforme, qui comporte encore de nombreuses inconnues.

Deuxièmement, la disparition du nom même de l'ENA n'est en rien indispensable à la réforme que vous conduisez. Cette interrogation n'a pas été exprimée que par des énarques, loin de là. Au regret de voir disparaître une école reconnue et populaire à l'étranger, s'ajoute le fait que rien n'est prévu pour préserver le rayonnement international actuel de l'ENA dans le cadre du nouvel ISP. Déjà, aujourd'hui, certains de nos camarades internationaux sont bouleversés de savoir que le Gouvernement met en cause leur formation

et vilipende l'Ecole à laquelle ils sont si attachés. Que se passera-t-il quand, dans 10 ans, l'un de nos anciens camarades mettra sur son CV "cycle de formation à l'ENA France" ? En restera-t-il d'ailleurs pour le faire ? Qu'en sera-t-il de l'attractivité de la formation de ce futur Institut, de son rayon d'influence et de son rayonnement, quand on sait que l'ENA a mis 50 ans à construire le sien ? Ne serait-il pas plus judicieux de garder la marque "ENA" ? J'observe d'ailleurs que le projet de création de l'ISP n'a été accompagné d'aucune étude d'impact qui aurait permis de poser objectivement ces questions.

Troisièmement, cette réforme ne porte trace d'aucune nouvelle ambition pour la formation des hauts fonctionnaires. Une telle réforme aurait supposé une réflexion sur le statut de l'établissement et les perspectives diplômantes qu'il devrait offrir. Or l'ISP demeurera un établissement public et administratif dont la délivrance des diplômes dépendra toujours d'accords d'association passés par l'ENA avec le monde universitaire. Le contenu académique de la formation initiale ne connaîtra aucun changement significatif par rapport à la situation actuelle, sous réserve de la formation commune aux 13 écoles concernées. En ce qui concerne la formation continue, puisse l'ISP faire aussi bien que l'ENA en la matière.

Une telle réforme aurait également supposé des moyens financiers nouveaux, comme vous l'évoquez. Nous n'avons, malgré nos demandes, reçu aucune information sur le plan de financement de ce projet, pour la simple raison que cette transformation se fera en réalité à moyens constants, sous réserve de ce que la direction actuelle a d'ores et déjà obtenu s'agissant du maintien des primes pour les candidats du concours interne. Il s'agit, Madame la Ministre, d'une réforme en trompe-l'oeil, qui ne renforcera pas la position de notre haute fonction publique dans le concert européen.

Quatrièmement, cette réforme pourrait sérieusement réduire l'attractivité de la haute fonction publique. Votre réforme met en place un véritable parcours du combattant pour l'accès aux fonctions supérieures et dirigeantes. Les administrateurs d'Etat devront aller se frotter aux services déconcentrés de l'Etat, outre des affectations sur les emplois prioritaires, tout cela après un concours sélectif, une année de stage dans des lieux multiples, et avec dans le rétroviseur des places en administration centrale occupées par des contractuels dociles. Pensez-vous, Madame la Ministre, que dans de telles conditions les fonctionnaires issus des voies professionnelles, et qui sont un élément essentiel de cette diversité de profils que vous recherchez, continueront à se présenter au concours de l'ENA, pardon de l'ISP ? Ajoutons que ce parcours sera encore plus dissuasif pour les femmes, et que la mixité des emplois ne fera que reculer.

Pensez-vous, enfin, que les meilleurs voudront toujours servir l'Etat et ne préféreront pas aller directement dans le secteur privé ?

Avec cette réforme vous prenez le risque, Madame la Ministre, d'affaiblir l'Etat, à un moment où les Français attendent beaucoup de lui.

Cinquièmement et dernier point, cette réforme met dangereusement en cause l'impartialité de la haute fonction publique, et l'expose au risque d'une politisation malsaine. En effet, il apparaît à beaucoup d'observateurs que cette réforme met en cause subrepticement, je dirais par effraction, la fonction publique de carrière et de métiers qui garantit précisément la neutralité et la non-politisation du service public. C'est ce que laissent craindre les tortueuses garanties d'indépendance proposées aux futurs inspections, le développement tous azimuts du contrat qui concerne déjà plus de 20 % des fonctionnaires, la fonctionnalisation des emplois au risque de fragiliser les compétences. Il nous appartient d'alerter sur les risques d'une telle évolution. La haute fonction publique est avant tout une fonction publique de métiers, qui a ses règles de spécialisation, ses logiques de parcours et d'acquisition des compétences dont l'Etat a besoin. Sans contester l'intérêt des mobilités, il faut porter la plus grande attention aux capacités et aux aptitudes requises pour garantir le meilleur service sur les territoires, à l'échelon central et dans les missions internationales.

A terme, c'est au risque d'une politisation de la haute fonction publique que vous exposez le pays, et cette menace ne doit pas être prise à la légère.

Je voudrais pour finir, Madame la Ministre, mettre en cause la méthode retenue, tant pour réformer voire supprimer l'ENA que pour transformer la haute fonction publique. Une telle réforme aurait dû faire l'objet d'une procédure parlementaire digne de ce nom. Le recours pour le moins expéditif à des ordonnances prive la Nation d'un débat auquel elle aurait eu droit, s'agissant d'un pan essentiel de notre modèle républicain. On peut également regretter qu'aucune concertation n'ait eu lieu depuis la remise du rapport Thiriez en février 2020, sur les orientations que vous souhaitiez donner à cette réforme. Ce n'est qu'hier que nous avons été saisis du projet d'ordonnance concernant la transformation de l'ENA, chacun aura pu apprécier la minceur du document fourni.

En conclusion, Madame la Ministre, l'association des anciens élèves de l'ENA est représentative de l'engagement sans faille des hauts fonctionnaires passés par cette Ecole depuis 1945, depuis la promotion France combattante que vous évoquiez. A l'heure où nos concitoyens demandent la protection de l'Etat, à l'heure où notre pays est en guerre, comme l'a dit le Président de la République, il est inconcevable, pour de mauvaises raisons, de désarmer la fonction publique, qui depuis quelques semaines et probablement pour longtemps, se préoccupera d'abord de son sort futur, et c'est bien compréhensible, au détriment de ses missions. Madame la Ministre, il est encore temps de ne pas commettre l'irréparable. Je vous remercie de votre attention.

**M. le Président.** – Merci beaucoup. Je vais donner la parole à Lionel Boyon, en insistant sur le format qu'a toujours adopté notre Conseil d'administration, c'est-à-dire des échanges interactifs. Je crois que ce dont nous avons besoin, c'est d'une discussion la plus spontanée, la plus interactive encore une fois, donc merci pour toutes ces questions mais nous avons beaucoup de membres qui ont également demandé la parole.

**M. Boyon, représentant du personnel de l'ENA - CFDT.** – Merci, Monsieur le Président. Bonsoir, Madame la Ministre, bonsoir Mesdames et Messieurs.

Madame la Ministre nous avons pu vous faire part, lorsque vous êtes venue rencontrer les personnels, de notre vive incompréhension à la suite de la décision du Président de la République. Vous nous avez rassurés sur la pérennité de nos emplois, sur le maintien des actuels sites de l'Ecole et la tutelle du Premier ministre, il reste néanmoins de très nombreuses zones d'incertitude qui suscitent une grande inquiétude parmi les personnels. Vous nous avez affirmé alors, vous nous l'avez réaffirmé il y a quelques minutes, que vous veilleriez à ce que l'Institut soit doté de moyens nécessaires, qu'ils soient humains ou financiers, pour assurer des missions plus larges, notamment la mise en œuvre du tronc commun à 14 écoles. Permettez-nous cependant de rester dubitatifs. L'histoire récente de notre Ecole nous a montré qu'en même temps que nous rétablissions les finances de l'Ecole et que nous transformions profondément l'organisation des services, que nous répondions à la légitime attente d'une ouverture des concours à la diversité, l'Etat supprimait des postes, 58 postes en quelques années, et contraignait nos ressources budgétaires dans des proportions injustes par rapport aux autres écoles de service public.

Dans cette même instance, dans ce Conseil d'administration en mars dernier, aucun élément ne nous a été délivré sur les intentions du Gouvernement. Au contraire, on nous a fait longuement délibérer sur le contrat d'objectifs et de moyens 2022-2023, pour une institution appelée à disparaître. L'impression, Madame la Ministre, est que l'on s'est quelque peu moqué de nous dans cette instance.

Si les personnels sont habitués aux réformes, nous serons, Madame la Ministre, particulièrement vigilants sur la question des moyens pour les équipes qui aujourd'hui, à l'Ecole, sont épuisées, voire démoralisées.

S'agissant de la gouvernance du nouvel Institut, vous ne nous avez apporté ce soir, Madame la Ministre, aucune indication. Pas plus que sur la mission de préfiguration.

Notre incompréhension est également grande quant à la nouvelle dénomination. L'Ecole nationale d'administration a-t-elle tant déshonoré la République d'avoir contribué à former plusieurs chefs de l'Etat, plusieurs chefs de Gouvernement, ministres, ou quelques hauts fonctionnaires français ou étrangers ? Vous nous avez rappelé la promotion France

combattante. Cette école, issue des idéaux de la Résistance, c'est l'école d'Yves Guéna arrivé en Angleterre le 19 juin 40, c'est l'école de Simon Nora, combattant du Vercors, et de tant d'autres. A cet égard, l'exposé des motifs qui nous a été envoyé, sans doute un extrait, ne nous semble pas à la hauteur de l'illustre exemple de l'ordonnance de 1945. L'ISP sera donc la seule école de service public qui ne porte pas même la dénomination d'"école", le qualificatif de "national" ou de "supérieur".

Pour terminer, Madame la Ministre, nous tenons à réaffirmer ce soir, en ce Conseil d'administration exceptionnel s'il en est, l'honneur des personnels à servir sous la Direction de Patrick Gérard. Nous tenons à vous faire connaître notre crainte, si un intérim de la fonction de Directeur de l'Ecole arrivait, d'une détérioration du dialogue social qui entraverait la mise en place du nouvel Institut, tant ce dialogue repose depuis plusieurs mois uniquement sur Patrick Gérard et la confiance respectueuse des personnels et de leurs représentants. Je vous remercie.

**M. le Président.** – Merci, Monsieur Boyon. Monsieur Jan Martin.

**M. Martin, représentant des fédérations syndicales de fonctionnaires représentées au Conseil supérieur de la fonction publique de l'Etat - CGT.** –

Merci, Monsieur le Président. Bonjour à tous. Je souhaitais à mon tour vous faire part de mon incompréhension, sachant que, Madame la Ministre, les organisations syndicales nationales ont eu l'occasion de s'exprimer lundi dernier en Conseil supérieur de la fonction publique de l'Etat, sur le projet d'ordonnance. Naturellement je concentrerai mon propos sur la création de l'ISP.

Incompréhension parce que, en février dernier, alors que l'ENA était menacée dans son existence, le Président de la République a présenté un projet de création d'un concours "Talents" destiné à favoriser la diversité au sein de la haute fonction publique, ce dans le cadre de plusieurs écoles dont l'ENA. Un mois plus tard, le Conseil d'administration, comme cela a été souligné tout à l'heure, a été saisi d'un projet de contrat d'objectifs et de moyens conclu entre le DGAFP et l'ENA, et sur lequel nous nous sommes prononcés. Trois semaines plus tard, le Président de la République annonce la suppression de l'ENA. Je voudrais à cet égard souligner l'incohérence gouvernementale dans ce domaine. Alors qu'on stigmatise le rôle des hauts fonctionnaires dans l'inefficacité des politiques publiques, il me semble que c'est un exemple qui montre que les fonctionnaires quels qu'ils soient, qui sont placés sous l'autorité du politique, ne sont pas les responsables de cette inefficacité. La suppression de l'ENA en est le meilleur exemple.

Je voudrais également vous faire part de mes doutes et de mes interrogations sur l'utilité de la transformation, puisque maintenant on ne parle plus de suppression mais de transformation de l'ENA en ISP, au regard des trois points principaux qui intéressent cette Ecole, notamment au regard de la formation initiale, c'est-à-dire les modalités d'entrée, les modalités de déroulement de la scolarité et les modalités de sortie.

S'agissant des modalités d'entrée, pourquoi transformer l'ENA en ISP alors que, *a priori*, il n'y aura aucune modification à attendre de la création de l'ISP puisque le concours "Talents", comme je vous le disais, était déjà en cours de préparation depuis l'hiver dernier.

S'agissant du déroulement de la scolarité, nous constatons en effet les évolutions s'agissant notamment de la création d'un tronc commun, et puis au-delà de la formation initiale, s'agissant de la création de cette "Ecole de guerre", mais nous n'avons aucune précision sur le contenu de cette scolarité et sur sa durée ; si ce n'est que vous annoncez un renforcement des moyens de l'Ecole, ce qui est plutôt bienvenu, mais nous serons évidemment extrêmement vigilants sur son application concrète dans la mesure où, vous le savez et cela a été rappelé par Monsieur Boyon, l'ENA a subi une perte de ses moyens financiers et humains de 20 % depuis 10 ans, pour s'adapter aux différentes réformes imposées par le Gouvernement.

S'agissant du contenu de la scolarité, notre crainte est celle de voir se poursuivre cette lente réduction de la durée de la scolarité qui, pour nous, est d'ores et déjà réduite à la portion congrue. Monsieur Keller a évoqué une scolarité de 20 mois; en réalité cette scolarité se traduit par un an de stages, trois mois de procédure de sortie comprenant notamment les épreuves de classement, et seulement six mois de véritable scolarité à Strasbourg. Cette durée nous semble manifestement insuffisante, et les différents travaux menés par l'Ecole - je veux rendre hommage à mon tour au Directeur et aux personnels - sur les dispositifs de formation, les référentiels de compétence mis en place, ces différents outils démontrent, compte tenu de leur ambition, qu'il semble tout à fait irréaliste de faire rentrer un tel dispositif de formation à Strasbourg sur une durée aussi réduite.

Dernier point, qui concerne la procédure de sortie, nous ne comprenons pas l'utilité de créer un corps unique d'administrateurs de l'Etat tout en maintenant le classement de sortie. Puisque votre ambition et celle du Gouvernement, qui est d'ailleurs à cet égard la bienvenue, est de favoriser une harmonisation de la rémunération et des déroulements de carrière au sein de ce corps quels que soient les ministères, cette harmonisation ne justifie pas que l'on continue à classer, et vous savez à quel point le classement a fait du mal à l'ENA. Elle ne justifie pas que l'on classe les élèves dès lors que leur choix pourra être dicté uniquement par leur appétence pour tel ou tel ministère ou pour tel ou tel métier. A cet égard, nous ne voyons pas pourquoi derrière cette création d'un corps unique,

on supprime les corps d'inspection générale, compte tenu du fait que nous sommes également attachés, comme l'a souligné Monsieur Keller, à une fonction publique de carrière et non pas fonctionnelle.

Je voudrais également dire à cet égard que nous ne comprenons pas pourquoi les deux corps juridictionnels supérieurs que sont le Conseil d'Etat et la Cour des comptes ne sont que partiellement concernés par cette réforme. Cela nous semble expliquer les raisons du maintien d'un classement de sortie puisque, si j'ai compris, à la sortie de l'ENA les élèves administrateurs de l'Etat qui auront assuré un premier poste sur des fonctions opérationnelles pourront ensuite, au bout de deux ans, prétendre à rejoindre le Conseil d'Etat ou la Cour des comptes pour ensuite être intégrés à l'issue d'une nouvelle phase durant laquelle ils auront exercé en tant que fonctionnaires détachés. N'est-ce pas là un moyen de maintenir un classement de sortie destiné à dégager une botte dans laquelle la Cour des comptes et le Conseil d'Etat viendront puiser, et du coup favoriser ce qui est aussi un élément qui a fait du mal à la haute fonction publique : le jeunisme et l'esprit de caste ? C'est-à-dire le fait de privilégier de jeunes hauts fonctionnaires au détriment de fonctionnaires qui justifient, par leurs fonctions de magistrats administratifs ou par des fonctions d'expertise juridique en administration d'une expérience, d'une ancienneté et d'un mérite, qui devraient les conduire, dans une seconde phase de leur carrière à rejoindre ces grands corps ou des inspections générales, et non pas seulement au terme d'une brève expérience de deux ans à la sortie de l'ISP. Je vous remercie.

**M. le Président.** – Merci beaucoup, Monsieur Martin. Si vous le voulez bien, au moment où les réponses seront apportées à toutes ces questions très stimulantes, je me permettrai de répondre sur la dernière question en tant qu'elle engage le Conseil d'Etat et même, je me l'autoriserai peut-être, la Cour des comptes, sur la réforme en tant qu'elle concerne je crois directement ces deux institutions chargées de missions juridictionnelles.

Monsieur François Delattre a également demandé la parole.

**M. Delattre, Secrétaire général du Ministère de l'Europe et des affaires étrangères.** – Merci, Monsieur le Président. Je voudrais d'abord vous remercier chaleureusement, Madame la Ministre, pour votre présence et votre présentation, et vous remercier également, Monsieur le Président et Monsieur le Directeur, pour votre *leadership*.

Je suivrai votre recommandation, Monsieur le Président : je serai très bref, avec au fond deux brèves remarques assorties de deux questions.

Première observation, nous accueillons positivement ici la réforme de la haute fonction publique telle que vous la proposez, et qui correspond à maints égards aux orientations retenues par notre ministre, Jean-Yves Le Drian, dans le cadre de la réforme du Quai d'Orsay sur le plan des RH, qu'il s'agisse de la diversification du recrutement, de l'effort de formation initiale et continue, ou de la suppression, pour le dire un peu vite, des rentes et des plafonds de verre. Notre priorité pour ce qui nous concerne, ou l'une de nos priorités, sera d'articuler au mieux, avec l'ISP, la future Ecole diplomatique et consulaire que nous mettrons en place d'ici le début de l'année 2022, par fusion de cinq structures de formation existantes, et notre ambition est d'aboutir à un partenariat étroit entre les deux institutions.

Ma première question porte précisément sur la manière d'articuler l'ISP avec, dans notre cas, l'Ecole diplomatique et consulaire – et cela vaut également je présume pour d'autres structures de formation. Est-ce que par exemple, s'agissant de l'ISP, il y aura un seul concours d'entrée avec trois voies - externe, interne, voie "Talents" -, ou plusieurs concours correspondant à des métiers différents ? Comment se feront les affectations à la sortie de l'ISP ? Je crois que ce sont des questions que se posent également plusieurs collègues.

Deuxièmement, je voudrais, en écho à ce qu'a dit mon ami Joaquim Bitterlich, indiquer que la disparition de la marque ENA, c'est vrai, suscite certaines préoccupations, tant cette marque est reconnue comme une vraie référence au plan européen et international. D'où ma question : pour suivre le sillon ainsi tracé et ne pas perdre cet acquis extrêmement précieux, sera-t-il possible de prévoir, le cas échéant dans le décret créant l'ISP, d'une part le maintien de la possibilité d'accueillir des élèves étrangers dans le cursus de formation initiale, d'autre part la préservation des missions de l'ENA en termes de formation continue de cadres étrangers, mais aussi d'ingénierie administrative ?

Voilà quelques-unes des questions, au milieu de beaucoup d'autres - mais je respecte votre recommandation, Monsieur le Président -, questions encore une fois très constructives, que nous nous posons avec certains collègues. Je vous remercie.

**M. le Président.** – Merci beaucoup, Monsieur le Secrétaire général. Je donne la parole à Monsieur Julien Degroote.

**M. Degroote, délégué des élèves de la promotion 2020 - 2021.** – Je vous remercie, Monsieur le Président. Madame la Ministre, je souhaite d'abord vous remercier pour la présentation que vous nous avez faite au Conseil d'administration et vous remercier d'avance pour l'échange que vous aurez dès demain avec les différentes promotions de l'Ecole.

Au nom de la promotion 2020 - 2021, je souhaitais d'abord partager avec le Conseil d'administration l'état d'esprit de la promotion, et les réflexions que nous avons eues en commun sur la transformation de l'Ecole nationale d'administration.

C'est tout d'abord avec émotion et une certaine inquiétude que les élèves de la promotion ont appris la suppression de l'Ecole nationale d'administration. Notre émotion, notre inquiétude, nous rappellent que nous nous sommes identifiés à cette Ecole qui est désormais la nôtre, elles sont la marque de notre attachement à l'ENA.

L'ENA incarne d'abord une ambition pour l'Etat, qui est celle de participer à son fonctionnement au service de nos concitoyens et de contribuer à sa transformation pour le rendre le plus efficace et adapté aux défis de notre temps. C'est une ambition que nous portons également.

C'est aussi une ambition personnelle, celle d'intégrer une école prestigieuse et de prolonger l'histoire des grands commis de l'Etat. Cette annonce a rappelé à chacun les raisons personnelles pour lesquelles nous avons présenté le concours de l'ENA il y a deux ans, alors que le Président de la République avait annoncé sa suppression. Les élèves de la promotion 2020 - 2021 sont convaincus que la création de l'Institut du service public est l'opportunité de corriger des défauts de l'Ecole nationale d'administration qui ont été reconnus depuis plusieurs années par les rapports de fin de scolarité de nos prédécesseurs. Nous tenons toutefois à souligner que les réformes qui ont été engagées ces dernières années par Monsieur le Directeur, ce sont ces réformes qui ont contribué à renforcer la diversité des promotions, notamment grâce à la création du concours docteurs. Elles ont également permis d'élargir l'horizon de pensée des élèves grâce aux enseignements de culture scientifique, ou encore l'association avec l'Ecole des Mines. Ce sont des avancées que nous jugeons positivement et que nous soutenons.

Pour nous, la qualité de la formation de l'ENA repose sur trois piliers : la mise en situation professionnelle, l'acquisition des compétences fondamentales pour un serviteur de l'Etat et la valorisation des expériences différentes des élèves qui composent une promotion. Ce sont les trois axes de réflexion développés par notre promotion. Alors que les stages dans les services de l'Etat sont le cœur du succès de l'ENA, nous pensons que les efforts devraient davantage porter sur la formation initiale et nous souhaitons appeler votre attention sur ce point. Une attention portée aux compétences professionnelles mais aussi managériales constitue pour nous l'axe majeur de la transformation de cette Ecole. La mise en situation professionnelle, l'acquisition des compétences fondamentales des futurs administrateurs de l'Etat, sont deux piliers que la réforme pourrait renforcer afin de préparer les élèves aux responsabilités de l'administration.

La prise en compte des expériences antérieures à l'entrée à l'Ecole pour les internes, 3ème concours et les docteurs notamment, mais aussi pour les externes, nous tenons

à le souligner comme Isabel Marey-Semper lorsqu'elle avait présidé le jury du grand oral de notre concours d'entrée, cette diversité est un troisième pilier complémentaire, pourtant elle constitue la force de chaque promotion. C'est cette diversité, aussi, qui appelle à bien mesurer les conséquences de cette réforme sur l'attractivité de l'Ecole, et notamment la création de l'Ecole de guerre pourrait avoir des conséquences sous-estimées sur la progression de carrière des internes.

Nous souhaitons enfin rappeler l'importance de l'image internationale de notre Ecole qui est la marque de la qualité de notre modèle républicain, comme ont pu le souligner certains membre du Conseil d'administration et comme pourront le rappeler les élèves du cycle international long. C'est le réseau international qui est tissé autour de l'ENA qui est un atout et que nous souhaitons voir préservé dans le cadre de la réforme et du futur ISP, c'est l'émulation créée par la formation de futurs hauts fonctionnaires français et de futurs hauts fonctionnaires étrangers qui participe au rayonnement de la France et de ses idéaux, et il est important de préserver cette ambition qui bénéficie à l'Etat, au pays, mais aussi aux hauts fonctionnaires qui sont formés dans cette Ecole. Nous, élèves de la promotion 2020 - 2021, à la veille de rejoindre nos affectations dans l'administration de l'Etat, nous souhaitons que la création de l'ISP soit l'opportunité de prolonger l'élan de réforme qui a été porté par notre Directeur, que nous jugeons positif, et de corriger les défauts de la scolarité actuelle qui ont été rappelés année après année par les rapports de nos prédécesseurs. Merci beaucoup.

**M. le Président.** – Je vous remercie, et je donne la parole à Monsieur Ismail Daoud.

**M. Daoud, délégué des élèves étrangers CIL 2020 - 2021.** – Merci beaucoup. Monsieur le Président, Madame la Ministre, Monsieur le Directeur, Mesdames et Messieurs les membres du Conseil d'administration, je souhaite d'abord remercier Madame la Ministre pour sa présence en ce Conseil d'administration extraordinaire. Je suis très heureux de pouvoir m'exprimer aujourd'hui au nom de la délégation du cycle international long en ce Conseil d'administration, pour vous témoigner d'abord de l'attachement des élèves internationaux à cette formation, au parcours cycle international long, et me faire le relais des interrogations profondes de mes camarades sur leur futur au sein de l'ISP.

Votre présence à ce Conseil d'administration, Madame la Ministre, intervient à un moment déterminant pour cette Ecole, ce qui rend notre échange d'autant plus opportun. Au terme des 13 mois de notre scolarité à l'ENA, nous allons regagner nos différents pays, nos pays respectifs, riches d'une connaissance intime de la France, connaissance d'autant plus précieuse que nous la partageons avec 5 000 anciens élèves français et les 3 800 élèves étrangers formés dans cette Ecole depuis sa fondation en 1945.

L'expérience que nous vivons actuellement est ainsi une chance, et ce à plusieurs égards, d'abord pour nous-mêmes mais aussi pour la France.

Une chance pour nous-mêmes car nous avons conscience d'avoir intégré l'un des cercles les plus restreints, je ne dis pas le plus fermé, et les plus reconnus parmi ceux que la France a institués pour former ses cadres, et nous le devons à notre travail, notre éducation, mais également à notre attachement à la francophonie et l'intérêt profond porté à votre culture. Dans nos préfectures respectives, nos administrations centrales, nous avons pu observer l'union intime de l'Etat et de ses territoires. Nous avons été au plus près de l'exercice quotidien de la souveraineté dans tous ses aspects, et avons eu la chance de servir le citoyen français dans le service de nos missions d'intérêt général. L'Etat à la française n'est assurément pas un modèle universel, Madame la Ministre, mais face aux défis d'un pays moderne, les réponses qu'ils apporte sont une source d'inspiration. Elles peuvent contribuer à structurer sans imiter des réflexions politiques de même nature à l'étranger.

L'expérience du cycle international long est également une chance pour la France, car dans un monde toujours plus interdépendant, où l'identité de chaque pays peine, parfois, à s'affirmer dans sa profondeur et sa variété, il est important pour la France d'être toujours mieux connue, reconnue, et donc mieux comprise de ses interlocuteurs de tous horizons. Après 13 mois d'immersion, soyez assurée, Madame la Ministre, que tous les étudiants internationaux maîtrisent aujourd'hui mieux les positions françaises, la richesse des ses administrations et ses contradictions. Nous savons la place essentielle qu'a le débat politique dans votre histoire et dans vos choix économiques, sociaux et institutionnels. Peut-être ne serons-nous pas amenés, sur la scène internationale, à soutenir toutes les positions que défend la France, au moins suis-je certain que nous en comprendrons mieux les ressorts et que nous saurons apprécier vos intentions et vos marges de manœuvre.

Avant de conclure, je tiens cependant à vous faire part collectivement de l'inquiétude profonde et sincère des élèves et des futurs élèves internationaux, quant à la place que vous réserverez au cycle international long dans le cadre de l'ISP. Il est essentiel, de notre point de vue, que ce parcours soit préservé et développé davantage. Les élèves français et étrangers seront tout particulièrement attentifs à votre position sur ce sujet aujourd'hui et lors de l'échange prévu demain, et je souhaite terminer cette intervention en adressant mes profonds remerciements à l'ensemble de la direction de l'Ecole, tout particulièrement à Patrick Gérard qui, je sais combien, s'est préoccupé de renforcer cette dimension internationale des enseignements depuis son arrivée. Je vous en remercie.

**M. le Président.** – Merci, Monsieur Daoud. Madame Mylène Jacquot.

**Mme Jacquot, représentant des fédérations syndicales de fonctionnaires représentées au Conseil supérieur de la fonction publique de l'Etat - CFDT.** – Merci, Monsieur le Président.

Tout d'abord, la CFDT tient à remercier la tenue de ce Conseil d'administration extraordinaire. Comme pour d'autres, c'est pour nous l'occasion de saluer le travail de transformation entrepris ces dernières années, transformation qui a été exigeante pour toutes et tous, directeurs et directrices, membres des équipes de direction, mais travail, je tiens à le dire, qui n'aurait pu exister sans l'engagement de tous les personnels de l'Ecole.

Comme on a pu le dire lors des derniers Conseils d'administration, il convient, c'est le choix qui a été fait par la CFDT en tout cas, de nous attacher au fond, à l'essentiel, et quand on parle de l'encadrement supérieur de la fonction publique de l'Etat, il y a des questions qui sont pour nous importantes : le recrutement, la formation initiale et continue, et les parcours professionnels de l'ensemble des agents qui font l'encadrement supérieur de l'Etat. Connaissances, compétences, construction d'une culture commune à partager, mais aussi rapprochement indispensable avec le monde académique et diversité, sont quelques-uns des points sur lesquels les engagements et les exigences de la CFDT sont connus. Il ne nous semble pas que nous soyons dans un monde idéal, nous continuerons donc de les porter dans les semaines, dans les mois, et je l'espère aussi dans les années qui viennent, parce que ce sont des exigences qui ne sont jamais garanties.

Tous ces éléments doivent pour nous concourir à une fonction publique en mesure de répondre aux attentes des usagers et aux défis qui sont ceux d'aujourd'hui et de demain. Je n'ai pas beaucoup entendu parler, ni d'usagers, ni d'action publique, ni de politiques publiques, il me semble pourtant que nous sommes devant de nombreux défis, pour aujourd'hui mais aussi pour demain. Je pense aux transitions environnementale, numérique, économique et sociale.

Une attention toute particulière devra aussi être portée aux enjeux internationaux et à la place qu'occupe la France dans la formation des cadres publics de nombreux pays. C'est un enjeu que nul n'ignore ici, on l'a entendu, je n'y reviens pas plus longtemps.

Pour tout cela, la CFDT souhaite que le futur Institut du service public dispose de tous les moyens nécessaires, cela a été rappelé par Lionel Boyon pour les personnels mais il me semble que c'est important pour l'Institut, pour celles et ceux qui y seront formés, pour l'ensemble des agents publics. Les cadres mettent en effet en œuvre des politiques publiques mais ils animent et ils font fonctionner aussi des services et des équipes. Il faudra donc former les futurs administrateurs de l'Etat à la hauteur de ce qui est attendu d'eux, et si, je le dis au passage, la création de ce corps d'administrateurs de l'Etat est un des points que d'abord la CFDT salue positivement, c'est aussi une création qui devra s'accompagner d'une vraie revalorisation des carrières et des parcours. Mais je ne ferai pas ici les débats

qui nous attendent sur l'ensemble des dispositifs qui devront se co-construire, on l'a déjà dit, et entre autres sur la base d'un dialogue social riche.

Je le dis aussi, j'ai déjà entendu dans vos propos, Madame la Ministre, la prise en compte de quelques alertes que nous avons eu l'occasion d'exprimer lors du dernier Conseil supérieur de la fonction publique de l'Etat, sur la question de l'égalité professionnelle par exemple. Je pense aussi aux inquiétudes que nous avons exprimées et qui sont suscitées quant aux questions d'indépendance et d'impartialité, indispensables à l'accomplissement de nombre de missions. Certes, on est devant une transformation profonde de l'Ecole, on verra quelle sera l'importance de cette transformation sur les parcours, en tout cas on espère que ce sera du positif sur l'encadrement supérieur de l'Etat et c'est à cela que la CFDT travaillera. Merci.

**M. le Président.** – Merci beaucoup, Madame Jacquot. Je cède la parole à Monsieur Jean-Pascal Lanuit.

**M. Lanuit, représentant des fédérations syndicales de fonctionnaires représentées au Conseil supérieur de la fonction publique de l'Etat - UNSA.** – Merci, Monsieur le Président. Madame la Ministre, Mesdames et Messieurs les membres du Conseil d'administration de l'ENA, Monsieur le Directeur, l'annonce de la suppression de notre Ecole a fait beaucoup de bruit. C'est une décision politique et du plus niveau politique, il ne nous appartient pas de la commenter ou de la contester mais de la mettre en œuvre avec la plus grande loyauté et efficacité. Noblesse oblige, en quelque sorte. Non pas une noblesse d'Etat à laquelle on appartiendrait, pour reprendre les termes de Pierre Bourdieu, mais noblesse de servir l'Etat, de servir la Nation. Car servir l'Etat est la plus noble des missions. Ce n'est pas une tâche qui doit accorder un statut, mais de la fierté et le sens de ses responsabilités à celui ou celle à qui elle est confiée.

Supprimer une école est évidemment un événement grave. Grave pour ses anciens élèves qui y sont légitimement attachés et qui sont défendus avec panache par Daniel Keller. Grave pour les élèves en cours de scolarité qui ne peuvent que s'inquiéter, grave pour les candidats qui aspiraient à la rejoindre, grave pour les personnels de cette Ecole qui ont tant œuvré à sa gestion et à sa transformation. Grave aussi pour son Directeur, cher Patrick, qui s'était employé mieux que quiconque avant lui à la moderniser, et avait enfin réussi à l'extraire des difficultés de ces dernières années. Grave pour les membres du Conseil d'administration qui, depuis 1945, n'ont pas ménagé leur travail, et dont les contributions qui se comptent en mètres-cubes de comptes rendus du Conseil d'administration montreront toutes aux historiens avec quelle farouche volonté ils ont, Conseil après Conseil, entendu répondre au mieux aux demandes de la Nation.

Merci, Madame la Ministre, par votre présence et votre intervention d'être venue nous accompagner dans ce moment grave, et de nous encourager à relever les nouveaux défis qui sont devant nous. Car l'histoire de la formation par l'Etat de ses premiers serviteurs ne s'arrête pas, heureusement, à la disparition de l'ENA, et notre Gouvernement a pris les dispositions pour qu'une nouvelle phase s'ouvre, au service de l'ensemble de la Nation, avec une ambition renouvelée et qui n'a objectivement pas d'équivalent depuis 1945.

Une école, c'est un nom, c'est une marque et il faut voir comment on peut donner une suite à cela, mais c'est d'abord un enseignement et des élèves. L'enseignement de l'ENA est du plus haut niveau mondial, les derniers classements le prouvent une nouvelle fois et inutile d'y revenir. En revanche quels sont ses élèves ? C'est une question que je me posais depuis mon premier jour, quand j'ai intégré cette Ecole aux côtés du camarade de promotion qui aujourd'hui en décide du destin. Ce sont, ces élèves, des agents publics, car ils sont rémunérés, issus d'un même concours, ils reçoivent une formation d'excellence, une même formation, et ils ont vocation aux mêmes emplois. En effet, chacun des élèves pourrait être nommé dans chacun des emplois de sortie, pour peu que ses camarades mieux placés ne l'aient pas choisi avant. Des agents publics issus d'un même concours avec une même formation, ayant vocation aux mêmes emplois, dans notre patrimoine administratif cela s'appelle un corps de fonctionnaires, même si en droit cette qualité ne leur a jamais été reconnue. En 1945, il aurait de la plus grande logique que cela fût un corps, et que la carrière dans ce corps se poursuive après la scolarité. Cela n'a pas été, et vous avez rappelé les circonstances historiques qui ont fait que cela n'a pas été.

Votre réforme, aujourd'hui, permet de répondre à un certain nombre de ces enjeux, car la situation sur laquelle on était arrivé présentait des fragilités avec lesquelles on avait dû vivre pendant de très longues années. Comment justifier que sur une évaluation, celle du classement, on puisse avoir des parcours aussi différents par la suite ? A partir d'un point, n'importe quel mathématicien nous expliquera qu'on peut faire passer une multitude de droites, une infinité de droites... mais certaines étaient plus pentues que d'autres. Dans une société, qui est celle d'aujourd'hui, comment justifier les effets de ce point de départ initial qui était la sortie du classement ? Je pense que malheureusement, d'année en année, la légitimité s'effritait, s'effritait, s'effritait, et il fallait répondre à cette question-là. Bien sûr que pour construire une droite, et une carrière n'a pas forcément toujours vocation à être une droite, il faut plusieurs points. Il faut l'école, il faut la sortie de l'école, il faut des entretiens réguliers, et, en fonction de ce que chacun a pu faire et démontrer, construire un parcours professionnel qui aille jusqu'au bout.

Je ne serai pas trop long, Monsieur le Président, simplement je souhaite indiquer quels sont les enjeux que nous voyons pour les années qui viennent.

Tout d'abord, le nouvel Institut sera avec avec un recrutement beaucoup plus diversifié, que ne l'était l'Ecole nationale d'administration. Pour nous, cette diversification doit se traduire par un temps de formation plus long, afin de donner un socle commun établi à partir d'un référentiel de compétences à l'ensemble des élèves. Il s'agit aussi de savoir comment seront définis les volumes de recrutement du futur établissement. Nous espérons qu'ils se feront en fonction d'un besoin réel de l'administration, et qu'ils échapperont au moins pendant quelques années à un débat politique détaché des besoins de l'administration. Enfin, il faut marquer d'emblée l'ambition de cette diversité de recrutement, le rôle qu'entend jouer cet Institut pour l'ensemble de la fonction publique, et ne pas rentrer dans l'ornière d'une présentation à l'opinion publique d'une école qui ne concernerait que quelques profils de concours externe, et qui donnerait lieu à quelques carrières.

Ceci étant dit, on le voit, tout ceci repose sur un énorme travail qui est celui de l'architecture de la haute fonction publique, et qui est un travail d'ensemble. Il va falloir mesurer avec précision tous les équilibres qui suivent. Si l'Institut, par exemple, forme les agents contractuels, et c'est indispensable que de tels agents soient formés s'ils doivent arriver un jour sur des emplois de direction, il faudra s'assurer que cette voie contractuelle n'est pas plus rapide, plus intéressante, avec moins de contraintes, que la voie qui est offerte aux fonctionnaires. C'est donc bien tous les équilibres qu'il va falloir réfléchir pour mettre en place un système équilibré, harmonisé. Si on veut réussir la réforme de cette Ecole, sa transformation et la naissance de l'Institut du service public, il faut par ailleurs avoir conçu et bien établi l'ensemble de l'édifice qui suit en termes de carrières, et c'est évidemment une tâche dans laquelle nous comptons vous apporter nos contributions et notre aide, en tant qu'organisation syndicale. Je vous remercie.

**M. le Président.** – Merci, Monsieur Lanuit. Monsieur Raphaël Boutes, de la promotion 2021 - 2022, a demandé la parole.

**M. Boutes, délégué des élèves de la promotion 2021 - 2022.** – Merci, Monsieur le Président. Bonjour à tous. Madame la Ministre, Mesdames et Messieurs les membres du Conseil d'administration, au nom donc de la promotion 2021 - 2022, nous souhaiterions tout d'abord nous associer pleinement aux remerciements qui ont été portés à l'égard de Monsieur Patrick Gérard, pour l'esprit de réforme qu'il a su insuffler à l'Ecole, pour l'association des élèves tout au long de la scolarité depuis le début de l'année, et puis dans le cadre de ces différentes transformations qui sont en cours. Cela a été très apprécié par l'ensemble de la promotion.

Évidemment, comme cela a été dit, l'annonce d'une nouvelle réforme a suscité beaucoup de questionnements et des inquiétudes sérieuses parmi les élèves de la promotion 2021 - 2022. De nombreuses précisions ont déjà été apportées, et merci Madame la Ministre de venir en Conseil d'administration, et lors d'une séance qui est prévue demain, compléter les différentes précisions qui sont attendues par les élèves. En particulier, le sujet qui aujourd'hui pose le plus de questions est celui d'une crainte d'un bouleversement de la scolarité, sur lequel vous avez déjà apporté un certain nombre de réponses. Je pense qu'il y a une attente forte d'avoir la confirmation de votre part d'une scolarité inchangée, qui soit fidèle à ce qui était attendu par les élèves lors du passage du concours puisque c'est bien l'ENA qui était préparée par les élèves, avec un certain nombre de projections qui se sont faites sur cette base.

A cet égard, il y a aujourd'hui une question sur la façon dont le tronc commun qui sera prévu dès 2022, au sein de l'ISP, s'intégrera à cette scolarité pour la promotion 2021 - 2022. Nous avons compris, effectivement, que des dispositions transitoires permettront d'assurer une continuité de la scolarité des élèves. La question qui revient beaucoup parmi les élèves de la promotion, c'est celle du statut de cette promotion. Sera-t-elle la dernière de l'ENA, ou la première de l'ISP ? Est-ce que les dispositions transitoires prévoieront explicitement une réponse puisque, comme vous le savez et comme cela a pu être dit par un certain nombre de membres du Conseil d'administration, derrière le nom d'ENA il y a, pour un certain nombre d'élèves de la promotion, des efforts, des espoirs, une grande fierté aussi, il faut le dire, d'avoir réussi un concours difficile et exigeant, dans la perspective de se mettre au service du pays. Des précisions sont donc attendues sur ce sujet.

Enfin et pour conclure, Madame la Ministre, nous vous assurons de notre engagement individuel et collectif à nous mettre durablement au service de l'Etat. Nous aurons à cœur, dans nos missions, de retisser le lien entre les citoyens et la fonction publique, et la promotion 2021 - 2022 constate déjà aujourd'hui sur le terrain, dans le cadre des stages territoires, en préfecture, combien le dévouement des agents publics au quotidien est important pour surmonter la crise sanitaire. C'est un exemple pour l'ensemble des élèves et c'est dans cette continuité que nous nous inscrirons.

Un dernier mot, simplement, pour vous dire que nous sommes aussi nombreux à vouloir contribuer à la construction du futur Institut du service public, et donc nous nous tenons à votre disposition et nous veillerons à être dans la co-construction de ce futur Institut. Merci.

**M. le Président.** – Merci, Monsieur Boutes, d'avoir porté votre voix après toutes celles qui se sont exprimées.

Je relaye l'étonnement de Madame Jacquot qui vient de m'envoyer un message me faisant part de sa surprise de voir que certaines interventions que nous venons d'écouter sont déjà évoquées dans la presse depuis une heure. Je voulais en tant que Président du Conseil vous dire que si nous avons le plaisir d'accueillir aujourd'hui la Ministre de la Transformation et de la fonction publiques, c'est pour discuter de manière ouverte, de manière franche, de ce projet, et je crois que personne n'a renoncé à dire du fond du cœur ce que chacun pensait. Mais il y a un temps pour le débat, la discussion, un temps pour la prise de position publique, et je ne voudrais pas que nos échanges soient influencés par cela. Je vous en remercie. C'est un Conseil d'administration comme les très nombreux que nous avons tenus et, encore une fois, je souhaite que ce temps d'échange soit un temps dans l'esprit de ce Conseil d'administration où chacun peut s'exprimer librement, mais entre nous d'abord.

Madame la Ministre, je vous redonne la parole.

**Mme de Montchalin.** – Merci à toutes et tous, d'abord pour l'engagement qui est aussi le vôtre, et de me faire part à la fois de vos inquiétudes, de vos points de vigilance, également de vos pistes de travail pour la suite. Je vais essayer de reprendre un peu vos propos, en faisant jouer d'ailleurs les résonances entre certaines de vos propositions, parfois aussi en relevant des différences dans ce que, les uns ou les autres, vous avez pu dire.

Si on revient sur l'enjeu même de la suppression, je pense qu'il ne faut pas totalement se dire que c'était surprenant. Le Président l'avait annoncée en avril 2019, la réforme des grands corps était dans son programme en 2017, tout comme la réforme de l'encadrement supérieur, et je crois qu'il est bon, dans un pays où la défiance grandit par rapport à toute forme d'élite et, surtout, à la capacité à maintenir une démocratie mature, que les engagements politiques puissent être tenus. Je pense donc qu'il est utile que nous regardions désormais cette transformation profonde qui est engagée comme le cadre dans lequel nous nous exprimons, les uns et les autres. Cela ne veut pas dire, j'y reviens, qu'il y ait un quelconque reniement de l'histoire, de la contribution, et effectivement du symbole. Je remercie Monsieur Boutes de dire que les élèves sont attachés au nom de l'École dans laquelle ils sont entrés, et je pense que nous avons matière à réfléchir avec vous pour que cette année charnière soit une charnière, et donc qu'il y ait bien deux côtés qui puissent s'associer à cette phase de transition. On y travaillera ensemble pour que ce soit possible.

Voilà déjà un point je crois utile à dire en préalable, je suis Ministre de la Transformation publique, il est utile, à mon avis, que les engagements pris soient tenus.

Deuxième point, Monsieur Bitterlich vous l'avez dit, nous renforçons effectivement la formation continue. Vous avez des liens en Allemagne, vous savez combien d'ailleurs toute la société allemande se forme en continu et combien, en France, cette culture n'est pas à l'œuvre, en tout cas est toujours vue comme une bizarrerie. Je pense que le monde qui nous attend demande plus que jamais que nous soyons en phase avec sa complexité grandissante. Cette formation continue, évidemment, c'est là-dessus que nous avons peut-être le plus d'investissements, de réflexions et d'innovations à poursuivre.

Cela fait lien avec le propos du Secrétaire général du Quai d'Orsay, cher François Delattre. Evidemment nous avons à travailler avec vous, avec le Ministère de l'Europe et des affaires étrangères, mais aussi avec l'ensemble des ministères ; parce que si l'ISP est un opérateur de formation, il a toute vocation à non pas absorber, mais à assurer une mise en réseau des différents cycles de formation continue de chacun des ministères, et s'assurer que si vous êtes au Ministère de l'agriculture, au Ministère de la culture, vous puissiez intégrer le programme de formation de l'Ecole diplomatique et consulaire, si vous êtes aujourd'hui diplomate, vous puissiez facilement intégrer le programme de formation continue par exemple dans le domaine du numérique, que le Ministère de l'économie, des finances et de la relance, porte aujourd'hui avec beaucoup d'ambition. L'enjeu n'est pas d'empêcher de faire mais de s'assurer qu'il y ait, là aussi, de la mobilité, et donc dans une vision vraiment interministérielle qui permette, comme vous l'avez dit Monsieur Bitterlich, d'aller au bout d'une formation continue d'excellence, et d'ouverture.

Le troisième sujet que je souhaiterais aborder, pour aussi faire le lien entre vous, c'est le sujet du rayonnement international et des programmes internationaux. Je tiens vraiment à remercier Monsieur Daoud pour sa contribution, au nom de ses camarades, collègues et anciens, qui sont venus d'autres pays, qu'il soient Européens ou en dehors même de l'Union européenne. D'abord, c'est une vraie richesse. Vous parlez d'un monde complexe, être capable d'intégrer dans les programmes le point de vue, les expériences, les questions qu'apportent aussi les élèves étrangers, est une chance, et donc nous avons déjà à ne rien faire disparaître. Nous avons plutôt vocation à nous assurer, d'ailleurs, qu'il y ait des élèves étrangers potentiellement dans tous nos programmes de formation continue, de formation initiale, de formation spécifique, que typiquement l'Ecole diplomatique et consulaire puisse être ouverte à certains élèves étrangers, en partie. Ce sont des choses à imaginer. Je tiens donc à vous rassurer, nous n'avons vocation à faire disparaître ni les partenariats, Monsieur le Directeur, avec des écoles d'administration dans d'autres pays, ni évidemment la capacité à attirer des élèves étrangers. Je le dis parce que Jean-Yves Le Drian travaille aussi à une feuille de route rénovée, plus ambitieuse, sur l'influence de notre pays dans le monde, et évidemment cet outil de formation continue ou initiale doit

s'inscrire dans cette politique de rayonnement, d'influence, assumée, moderne et ambitieuse.

Les enjeux de la marque ENA, la marque ISP, sont des choses qu'il nous faut construire et regarder avec beaucoup de lucidité. L'enjeu, je pense, c'est que la qualité de la formation soit telle qu'elle soit reconnue, qu'elle soit diplômante, et qu'au-delà de la marque, ce soit aussi le contenu de la formation qui fasse ses preuves et qui fasse autorité. Vous le savez, j'ai été Secrétaire d'Etat aux affaires européennes au Quai d'Orsay pendant un temps, c'était d'ailleurs mon premier rôle gouvernemental. En faisant le lien entre ces deux rôles, dans le cadre de la Présidence française de l'Union européenne où j'aurai à recevoir tous mes homologues européens, l'enjeu que nous avons mis à l'agenda est celui notamment de la mobilité des hauts fonctionnaires entre pays européens, l'enjeu aussi de la formation des cadres européens aux enjeux de ce qui est l'Europe d'aujourd'hui, de la manière dont nous devons conduire des négociations potentiellement dans des temps plus courts. Cela s'inscrit d'ailleurs pleinement dans le chantier qu'ouvrira le Président de la République à Strasbourg dimanche, à savoir cette conférence sur le futur de l'Union européenne, et dans le cadre de cette Présidence de l'Union européenne j'ai proposé que la réunion que je tiendrai avec mes homologues en février 2022 puisse se tenir dans les locaux de l'Institut du service public nouvellement créé. Cela permettra d'abord de lui donner très rapidement à la fois un rayonnement, une visibilité, et de rassurer notamment nos amis européens sur notre capacité à continuer à former, par exemple, les cadres de certains pays aux enjeux des Présidences. Nous en avons longuement parlé, Monsieur le Directeur, déjà à l'époque quand j'étais au Quai d'Orsay, notamment au sujet de pays pour qui c'est parfois une première expérience.

Je crois que ce sera un moment symbolique important, mais pas que symbolique, où on pourra montrer aussi la continuité de l'engagement, et puis l'ambition européenne que porte le Président et dont il aura à vous dire dimanche des mots forts à Strasbourg, ce qui n'est pas sans lien.

Monsieur le Président de l'association des anciens élèves, je dois vous dire que j'ai été un peu surprise par un certain nombre de vos remarques. Tout d'abord, il y a des choses que je comprends très bien, je comprends un certain nombre de vos réactions, mais j'ai été surprise par tout d'abord le fait que vous parliez d'un débat parlementaire. Ce débat a eu lieu, il a eu lieu au Parlement, il a eu lieu évidemment à l'Assemblée, et au Sénat. L'habilitation se place dans un cadre pleinement constitutionnel, Monsieur le Président, je pense d'ailleurs, en toute honnêteté, qu'une telle réforme, qu'une telle transformation, qui est à l'agenda je crois depuis plusieurs décennies dans notre pays, aurait été très difficile à conduire par amendements parlementaires. Nous voyons bien le travail précis et, parfois, la jurisprudence complexe que cela génère. Je ne nie en rien le rôle du Parlement, j'ai moi-

même été parlementaire, mais je crois que nous ne pouvons pas dire que le détat n'a pas eu lieu.

Ensuite, Frédéric Thiriez a mené un énorme travail de concertation, qui a amené le rapport de février 2020. J'ai moi-même été nommée en juillet, et vous avez remarqué qu'un certain nombre de propositions dans le sens que d'ailleurs proposait Frédéric Thiriez, qui était le fruit d'un énorme travail de concertation, ont été reprises dans le projet que nous présentons aujourd'hui. Il y a bien sûr des différences, il y a des arbitrages qui ont été rendus, mais beaucoup de propositions sont aujourd'hui reprises. Elles ont été adaptées, sur le tronc commun par exemple. Evidemment, on a repris l'idée, puis on a réfléchi à le construire. Même chose sur les enjeux de début de carrière et de formation continue. Il y a énormément de sujets qui sont le fruit de ce travail de concertation qui ont été repris, et après une phase il n'aura échappé à personne que la crise sanitaire a tout de même mis en pause un certain nombre de travaux.

Je crois donc qu'on partage sur beaucoup de choses les mêmes objectifs, et d'ailleurs vous nous aviez fait des propositions et on avait eu l'occasion de se rencontrer à plusieurs reprises, notamment sur deux sujets qui me sont extrêmement chers, à savoir l'enjeu méritocratique à la fois à l'entrée mais aussi au cours de la carrière, et l'enjeu notamment du concours interne. Je tiens ici à le dire et cela a été repris par certains d'entre vous, nous devons, et c'est l'enjeu aussi de la sortie de ceux qui auront passé le concours interne de l'Institut du service public, beaucoup mieux valoriser les expériences préalables, notamment, je peux vous le dire d'ores et déjà, changer significativement les règles de reclassement. D'une certaine manière, on ne peut pas être reclassé dans le corps des administrateurs de l'Etat de la même manière, que l'on ait déjà travaillé depuis 10 ou 15 ans pour l'Etat, concours interne ou en tant qu'administrateur territorial ou hospitalier, voire contractuel, en ayant une expérience préalable, ou que l'on soit un jeune étudiant pour qui c'est la première réelle expérience professionnelle. Cela paraît du bon sens, on sait qu'aujourd'hui ce n'est pas le cas. Même chose, au cours de la carrière, si on a une logique justement d'emplois, par notamment une valorisation des compétences, il faut que nous puissions pleinement valoriser les expériences préalables que tel ou tel aura eu dans sa vie, avant de passer le concours et d'avoir cette formation.

Je pense au contraire, même si aujourd'hui je vois bien qu'il nous faut bien l'expliquer, et ce sera une partie de mon rôle dans les prochaines semaines et les prochains mois, que la mécanique de la réforme est particulièrement avantageuse, parce qu'elle a justement en son cœur l'idée qu'on valorise les expériences et les parcours dans ce qu'ils ont de plus divers. Plus on aura des expériences diverses, plus, justement, on aura vocation à pouvoir progresser, être évalué, et donc avoir une carrière riche.

Sur les accusations de politisation, je l'ai dit dans mes propos introductifs et je vous le redis, je trouve que c'est très grave. La base de cette réforme, c'est bien de séparer le grade et l'emploi, c'est bien de créer de l'indépendance par un certain nombre d'articles, dans l'ordonnance, qui posent à un niveau législatif des principes qui donnent aujourd'hui la culture et les pratiques et qui sont, je crois, des gages importants ; parce que le seul fait d'appartenir à un corps n'a jamais prémuni tel ou tel de se voir, pour le dire en langage trivial, être placardisé ou oublié dans la gestion de sa carrière par la suite.

Je tiens aussi à vous dire, et cela je le dis avec une forme de solennité, que je ne suis pas du tout en accord avec la manière dont vous avez parlé des contractuels. Les contractuels ne sont pas des être dociles. Ce sont des agents engagés et nous avons besoin de leurs compétences, nous avons besoin de leur sens du service et nous avons besoin qu'ils nous rejoignent. Sur ce sujet, une mention à des échanges que nous avons déjà eus en Conseil commun de la fonction publique notamment à l'attention de ceux qui y siègent, il ne me semble pas que dans l'esprit du service public que nous mettons en avant, et je rappelle que Léon Duguit disait que le service public était la finalité de l'Etat, nous ayons aujourd'hui à séparer ceux qui sont titulaires, fonctionnaires, et ceux qui s'engagent, et je crois que c'est tout à leur honneur de le faire.

Vous m'avez interrogé sur l'existence d'un concours formel à un autre moment de la carrière, la réponse est non. Nous n'inventons pas, nous ne préparons pas, nous n'avons pas d'agenda caché pour organiser un concours formel. Nous voulons en revanche valoriser les évaluations, les parcours de carrière et donc la mise en place, effectivement, d'une culture de l'embauche qui amènera à la création d'un certain nombre de comités de sélection, d'intégration. Vous pourrez évidemment, Monsieur le Président, aussi détailler la manière dont nous l'envisageons pour l'institution que vous présidez par ailleurs. Ce ne sont pas des concours. Sur l'épreuve écrite, on n'a pas 20 épreuves classantes, ce n'est pas comme cela qu'on l'envisage. Ce serait d'ailleurs contraire à la philosophie de la réforme qui, je le redis, est de valoriser les compétences et l'expérience.

Enfin, sur la séquence à venir, l'ordonnance pose un cadre général. C'est sa vocation, et d'ailleurs l'ordonnance de 1945 était une ordonnance courte. Nous allons évidemment préparer un rapport pour cette ordonnance qui sera, je le crois, à la hauteur des enjeux, et évidemment elle n'a pas vocation à écrire dans le détail l'ensemble de ce qui sera ensuite au cœur du chantier réglementaire et RH, qui doit se faire dans un travail de concertation avec chaque ministère en détail et qui a d'ailleurs commencé. Je tiens à remercier, à ce titre, les secrétaires généraux des ministères avec qui je me suis déjà entretenue plusieurs fois et avec qui nous avons lancé un certain nombre de chantiers pour que, notamment, chaque ministère puisse travailler à ce qui peut représenter des opportunités, mais aussi sur les points de vigilance. Le Quai d'Orsay, le Ministère

de l'Intérieur, le Ministre de la transition écologique, ont par définition des besoins de compétences et de suivi de carrières qui sont différents les uns des autres.

Monsieur Boyon, vous m'avez aussi beaucoup interrogé sur les enjeux et les moyens. Évidemment, la mission de préfiguration qui commencera au mois de mai, donc très prochainement, aura vocation à le préciser, mais également en faisant le lien avec tous les travaux qui ont alimenté le contrat d'objectifs et de moyens. Beaucoup de choses ont vocation à être très pertinentes pour la suite, à préciser, aussi en fonction des différentes séquences, et cet Institut du service public ne va pas naître en entier au 1er janvier 2022. Il y aura évidemment une croissance dans le temps. A titre d'illustration pour le tronc commun, le fonds de transformation de l'action publique investit d'ores et déjà 500 K€ pour la création des différents modules, sur les cinq thématiques que nous avons retenues. La scolarité des élèves pour 2022, clairement, sera maintenue, le seul ajout ou la seule nouveauté sera ce tronc commun et donc nous investissons pour qu'il soit de bonne qualité, et qu'il puisse s'intégrer dans chacun des parcours des différentes écoles.

J'ai également retenu votre point sur la dénomination, je comprends votre attachement à certains adjectifs. Les arbitrages ont été rendus, mais je tiens à vous dire que je n'ai pas un fétichisme outre mesure. C'est une décision qui a été prise, un arbitrage qui a été fait, on peut toujours se lancer dans des débats mais il me semble que c'est plus difficile à tenir dans le moment où nous sommes.

Monsieur Jan Martin, vous avez posé différentes questions.

Sur le classement pour commencer, il nous a semblé que nous aurions pu imaginer un système d'allocation des premiers emplois, je dis bien emplois, par différentes méthodes qui ont toutes des inconvénients. La pire des méthodes, c'est le tirage au sort, ensuite il y a le classement par ordre alphabétique, puis le choix un peu par hasard, ou des uns et des autres un peu de course contre la montre. Nous nous sommes dit que le classement permettrait à chacun de pouvoir se présenter aux uns et aux autres, selon les emplois qui seront ouverts, je dis bien se présenter puisqu'il n'y a pas par définition ensuite d'embauche j'allais dire directe, puisque nous restons dans cette culture de l'embauche. Il nous semblait que c'était un mécanisme comme un autre. Il n'y a pas de recreation d'une certaine botte puisque, je le redis à nouveau, ce sont des logiques d'emploi à partir desquelles il faudra au moins deux emplois pour être évalué et, alors, se présenter devant une commission d'intégration, et il n'y aura pas de caractère automatique. Sinon, tout cela serait assez complexe pour finalement faire des choses qui pourraient être faites autrement.

Du coup, Monsieur le Secrétaire général, cher François Delattre, sur les affectations, là aussi il faut évidemment qu'on travaille avec chacun des ministères. Vous l'avez vu déjà pour les premières évolutions qui seront à l'œuvre pour les prochains élèves de la promotion 2021 - 2022, par exemple il y aura bien des élèves qui commenceront leur carrière comme

diplomate, il y en aura d'ailleurs un de plus que ce qui était la règle jusqu'à maintenant. Je crois qu'il est important qu'on puisse rassurer les uns et les autres, nous avons et nous aurons toujours besoin, peut-être avec des modifications dans le séquençage des premières années de carrière, mais typiquement, je crois que c'est utile, que ceux qui aspirent à devenir des diplomates puissent très concrètement, rapidement, apprendre les bases de leur métier, et nous aurons toujours besoin de sous-préfets, de diplomates, de cadres de politique sociale ou de politique de santé. A titre exemple, et je le dis en apercevant Monsieur le Secrétaire général du Ministère de la Santé, des solidarités, et qui couvre aussi, vous le savez, le Ministère du travail, le passage de six sortis de l'ENA à 11 pour le périmètre que vous représentez. Egalement, puisque vous m'avez interrogée les uns et les autres sur comment nous attribuerons et penserons le schéma même du nombre d'élèves, je crois que tout le monde voit bien avec une grande lucidité quels sont les enjeux du travail ou de l'emploi, ou de la santé ou des solidarités, l'époque que nous vivons ou l'année que nous vivons amène plutôt à renforcer, peut-être historiquement, un ministère qui a été au cœur d'une crise très profonde.

Je l'ai dit, Monsieur le Secrétaire général, évidemment il y aura maintien de l'accueil des étudiants étrangers, formation continue des cadres étrangers, et, je vous le dis aussi, d'ores et déjà à penser évidemment en lien avec votre Ecole diplomatique et consulaire, mais aussi avec les différents parcours de formation des différents ministères.

Je crois avoir répondu, sur le concours interne, à un certain nombre de points. Je tiens à remercier évidemment Monsieur le Directeur sur les sollicitations précises et très convaincantes que vous avez pu porter pour les élèves internes, sur la prise en charge de leur rémunération complète à la fois quand ils préparent le concours, également quand ils sont élèves. Cela a d'ailleurs été étendu à l'INET, cela le sera bientôt à l'EHESP et le plus rapidement possible à l'ensemble des écoles du service public. Cette méritocratie interne est très importante. Elle peut d'ailleurs concerner, cela peut faire un lien, un certain nombre de femmes qui disent parfois qu'un des freins, justement, pour cette méritocratie, est la baisse de leurs rémunérations, qu'il est plus difficile encore manifestement, parce que certains stéréotypes prévalent, d'assumer pour elles que pour les hommes qui se présentent à ces mêmes concours.

Madame Jacquot, vous avez dit sur le nom de cet Institut des choses qui me conviennent bien, puisque effectivement, le rôle n'est pas seulement d'administrer mais bien d'assurer le service public, donc de servir pas seulement des usagers, aussi des citoyens, et de promouvoir ce service public. Il me semble que personne n'a rien contre l'idée d'administrer, mais je vois aussi un progrès dans la compréhension que les Français ont du rôle de ceux et celles qui prennent des responsabilités parfois difficiles, souvent complexes, parfois même ingrates, en fait au service de leur pays. Le service de l'intérêt

général me paraît être une mission qu'il nous faut pleinement valoriser et qui, je tiens à le dire, revêt une réelle attractivité pour la jeunesse. Une jeunesse qui veut être utile, une jeunesse qui veut s'engager et qui est très sensible aux enjeux de service, service de l'intérêt général et service public. Je pense d'ailleurs que nous avons beaucoup échangé sur l'attractivité qui résultera de ces réformes. Je peux d'ores et déjà vous dire que le service public est une notion qui mobilise. Une formation de qualité reconnue internationalement, avec un lien plus fort avec la recherche, sera un facteur d'attractivité, des carrières beaucoup plus à la main et qui, au fond, re-responsabilisent et les employeurs, et les agents, dans les choix qu'ils auront à faire pour qu'ils soient plus acteurs de leurs carrières, est un facteur d'attractivité, et tout ce que nous envisageons notamment pour que l'accès à certaines fonctions, à certains métiers, puisse se faire à partir de viviers beaucoup plus larges, où l'on rebat les cartes d'une certaine manière, à de plus nombreux moments de la carrière, constitue également un gage d'attractivité.

Enfin, un point important, ce sont ces moments de respiration, de mobilité. La jeunesse de 2021 aspire à pouvoir avoir plusieurs métiers, peut-être même plusieurs carrières, et tout l'enjeu de la formation continue sera précisément de permettre cette possibilité d'avoir dans sa carrière des moments où l'on développe des compétences différentes et complémentaires.

Je crois, Monsieur le Président, avoir synthétiquement à peu près couvert l'ensemble des sujets qui ont été évoqués, et vous aviez aussi, je crois, des points à évoquer de votre côté.

**M. le Président.** – Merci beaucoup, Madame la Ministre, pour ce temps de présentation mais aussi d'échange. Je crois que l'ensemble du Conseil d'administration vous est très reconnaissant pour le soin avec lequel vous avez répondu à ces questions souvent stimulantes, qui nous ont permis de mieux comprendre quels étaient vos objectifs. Je voudrais être très bref, pour ne pas vous retenir trop longtemps.

D'abord pour vous dire qu'en tant que Président du Conseil d'administration, et je le reste puisque nous aurons un Conseil d'administration le 16 juin, un autre sans doute à l'automne pour adopter le budget 2022. Nous aurons à cœur de porter le chantier jusqu'au bout, pour régler tous les projets qui ont été lancés par la direction de l'Ecole et sur lesquels nous avons eu des discussions passionnantes dans lesquelles, je crois, chacun s'est investi pour mieux servir encore la formation des hauts fonctionnaires justement du service public. Vous dire aussi mon plaisir, ma fierté de présider ce Conseil d'administration. Je m'exprimerai en temps utile sur la réforme envisagée. Je le ferai parce que je pense qu'en tant que Président de ce Conseil mais aussi, et j'y reviendrai, en tant que Vice-

président du Conseil d'Etat, j'ai aussi le droit, le moment venu, de faire part de certaines de mes convictions. Simplement je voulais vous dire aujourd'hui deux choses.

Tout d'abord, du fond du cœur, je comprends l'attachement de beaucoup à l'Ecole qui les a formés, et même, c'est peut-être un manque d'humilité ou de pudeur, je voulais dire qu'à titre personnel, j'ai beaucoup de reconnaissance pour l'ENA. J'y suis entré jeune mais j'étais provincial, je n'ai pas fait SciencesPo Paris, et dans ma carrière deux choses ont compté : servir l'Etat mais aussi contribuer à le réformer, et que ce soit dans les télécoms ou à la concurrence, je crois avoir beaucoup travaillé à la transformation du pays, en tout cas de son économie, tout en refusant de m'enrôler en politique et en restant à ma place. J'ai le sentiment que l'ENA m'a aidé à faire ce choix et, surtout, à me dire que ce choix restait le bon. Donc, oui, je comprends les sentiments de beaucoup.

En même temps, je suis convaincu qu'en dehors du nom sur lequel on peut, c'est légitime, avoir un débat, la force des institutions, c'est aussi se transformer pour mieux servir, finalement la raison pour laquelle elles ont été mises en place. Cela, j'y crois profondément, et sachez que je continuerai tout au long de ces mois à vous dire le plaisir, la fierté que j'ai à chaque réunion de ce Conseil de progresser. Je remercie pour cela une fois de plus l'engagement du Directeur et de l'ensemble du personnel de cette Ecole, dont j'ai vraiment apprécié la compétence et l'engagement.

Un mot maintenant en tant que Vice-président du Conseil d'Etat, pour vous dire deux choses là aussi.

Tout d'abord, en application de l'article 38 de la Constitution puisque c'est une ordonnance qui est préparée, le Conseil d'Etat rendra un avis en droit sur ce projet d'ordonnance. Si le Conseil des ministres se réunit le 26 mai, cet avis sera rendu dans les jours qui précèdent cette date. Nous tiendrons une assemblée générale plénière, donc la plus ouverte possible, et le travail est en train d'être préparé par une commission spéciale qui réunira un certain nombre des sections du Conseil d'Etat, pour avoir un travail le plus transversal, le plus horizontal possible. Naturellement, chaque fois que le Conseil d'Etat examine un texte, il vérifie la conformité aux normes supérieures, la Constitution, la loi d'habilitation s'agissant d'une ordonnance, les engagements européens de la France, et nous ferons cet exercice de manière impartiale et approfondie.

Je souhaite ensuite répondre à Monsieur Jan Martin sur la question du classement de sortie et des grands corps, de deux manières.

Tout d'abord, Monsieur Martin, quand vous dites que le Conseil d'Etat et la Cour des comptes ne sont pas concernés par la réforme, alors là je m'étonne. S'il y a bien une institution qui va voir quasiment tous ses modes de recrutement bouleversés, c'est le Conseil d'Etat. Si on met à part l'intégration chaque année de magistrats venant des tribunaux administratifs et des cours administratives d'appel, ce sont tous les modes

de recrutement qui existent qui sont modifiées, dans leur nature ou dans leur curseur, par la réforme en cours. C'est donc un bouleversement. Je dirais que je l'accepte parce que c'est un arbitrage politique, et que nous n'avons pas à nous substituer aux autorités démocratiquement élues, mais c'est un bouleversement pour notre institution et un vrai défi en termes de management et, finalement, de définition des flux dont nous avons besoin pour assurer nos activités. Vous sous-entendiez qu'en réalité, le classement de sortie serait justifié par la nécessité de définir une botte dans laquelle on pourrait puiser pour l'alimentation du Conseil d'Etat et de la Cour des comptes, mais c'est un système tout autre qui va être mis en place. Avec l'idée qu'à la sortie de l'ISP qui succédera donc à l'ENA, un classement sera maintenu pour pouvoir laisser les élèves choisir en fonction de leur vocation de rejoindre le corps des administrateurs de l'Etat ou, par exemple, des corps juridictionnels comme les tribunaux administratifs ou les chambres régionales des comptes, mais le Conseil d'Etat et la Cour des comptes n'auront plus d'alimentation directe à la sortie de l'Ecole directement, en quelque sorte, en fonction du rang de classement à sa sortie, et c'est une révolution, il faut le dire, pour une institution comme celle que je préside.

Comment cela va se passer ? Deux ans après être sorti de l'Ecole mais pas seulement pour ceux-là, puisque ce sera ouvert non seulement aux anciens élèves de l'ISP mais aussi à ceux appartenant à des corps comparables, ceux qui sont intéressés par les métiers du Conseil d'Etat pourront candidater. Un comité de sélection évaluera ces candidatures, un comité de sélection paritaire, et ce ne sera pas le rang de sortie de l'ISP qui commandera le choix, pas du tout. Ce sera à la fois leur réussite dans la première partie de cette carrière administrative : ont-ils démontré un goût de l'action, un goût de l'encadrement, un goût pour les politiques publiques qui s'est traduit par un succès dans ce premier poste de la haute fonction publique, et puis surtout, aussi, ont-ils les aptitudes requises pour réussir dans l'apprentissage des métiers qu'ils vont exercer, auxquels ils sont candidats. C'est là un changement très, très profond, qui n'est pas ma réforme, Madame la Ministre vous le savez, je ne l'aurais sans doute pas construite de cette manière-là mais je garde ma liberté de pensée, à laquelle nous devons nous adapter. En tout cas je ne voudrais pas donner le sentiment que la réforme protège les grands corps ou maintient le classement de sortie pour permettre aux grands corps de puiser dans la botte. C'est un système tout à fait différent.

Voilà ce que je voulais dire, et je suis prêt, naturellement, à revenir sur tous ces points le 16 juin, puisque cette fois l'ordonnance sera publiée. Nous pourrons à nouveau revenir sur toutes ces questions, éclairer les points qui le méritent, peut-être aussi, si Madame Colin est présente, apporter des informations sur les chantiers réglementaires dont vous avez parlé, Madame la Ministre, et qui sont très importants aussi pour fixer

les contours définitifs de cette réforme ambitieuse. Je voulais une fois de plus vous remercier, vous donner rendez-vous le 16 juin et, à titre personnel, si vous souhaitiez d'ici le 16 juin communiquer avec moi, vous dire ma totale disponibilité. Mon téléphone, mon bureau, mon mail vous sont ouverts. C'est dans cet esprit que je voulais vraiment vous remercier de votre participation à ce Conseil d'administration extraordinaire, à la fois par votre présence mais aussi en raison de la gravité du moment et de l'importance du sujet que nous venons d'aborder.

Merci à toutes et à tous, et très bonne soirée.

**Mme de Montchalin.** – Merci également pour ces échanges. Je le redis, tout ce qui est à construire se construira avec tous ceux et celles qui auront des idées, des contributions, et donc notre porte collective par définition vous est ouverte. Merci à vous à nouveau.

La séance est levée à 18 H 50.