

**Pré-rentrée des élèves de la promotion 2016-2017  
de l'Ecole nationale d'administration (ENA)**

\*\*\*\*\*

**Lundi 7 décembre 2015  
Ecole nationale d'administration**

\*\*\*\*\*

**Intervention de Jean-Marc Sauvé,  
vice-président du Conseil d'Etat,  
président du conseil d'administration de l'ENA**

Madame la directrice, chère Nathalie,  
Monsieur le président des jurys, cher Jean-Paul,  
Mes chers camarades,

Je souhaite, en commençant, présenter mes plus chaleureuses félicitations aux lauréats des concours d'entrée à l'ENA, mais aussi mes plus vifs remerciements aux jurys et à leur président, Jean-Paul Faugère, pour leur implication dans l'exercice si absorbant, rigoureux, austère, mais si essentiel que représente la sélection, parmi des centaines de candidats, de 89 lauréats. Ayant pour ma part passé trois fois ce concours il y a bien plus de 40 ans, je n'ai pas oublié ce qu'il représente d'investissement et de sacrifices et ce que signifie votre réussite. Savourez par conséquent l'instant présent, mais soyez aussi convaincus que votre réussite marque un point de départ ou un nouveau départ dans votre vie professionnelle, en aucune manière un point d'arrivée. Car vous savez, nous savons, que nous avons dans notre pays les plus rudes défis à relever collectivement. Les périodes de difficulté, d'échec ou de douleurs, au plan national, ont à la vérité leurs avantages et leurs vertus qui ne sauraient être méconnus, ni sous-estimés. Car elles permettent de jeter les bases et d'engager les redressements et les sursauts futurs. Les événements tragiques que nous avons vécus en janvier dernier puis, à nouveau, le 13 novembre nous rappellent que les principes de la République ont été et restent l'enjeu d'un combat à mener, non seulement contre l'obscurantisme et la barbarie, mais aussi, de manière positive, pour leur réalisation concrète : la fraternité de la devise républicaine, le « vivre ensemble » dont Renan, le premier, a parlé, l'intégration ne sont pas des slogans ou des mots vides de sens ; ils constituent toujours des chantiers et un programme d'action. L'Etat de droit républicain demeure une terre à défendre et préserver, mais aussi à cultiver et faire fructifier. Car nous ne voulons pas que les principes de la République demeurent une idée, aussi belle soit-elle, ou un vague objet de dévotion ou de spéculation intellectuelle. Nous voulons qu'ils soient une éthique vivante et une règle d'action, qu'ils soient porteurs d'un véritable **projet** collectif.

Les hauts fonctionnaires, que vous devenez aujourd'hui, ont sur ce plan des devoirs particuliers et une responsabilité éminente. Il leur faut, par leur conduite, incarner ces principes et, par leur action, les convertir en mesures concrètes et utiles, faire preuve d'innovation et de créativité, fixer les buts et marquer les étapes. Bref, donner du **sens** à l'action publique et répondre à un impérieux besoin de transformation. Il leur faut, sinon changer le monde, du moins contribuer à changer en profondeur notre pays. La vocation des hauts fonctionnaires s'enracine dans une triple conviction : la première, que l'Etat a encore un

rôle - et un rôle prééminent - à assumer dans la régulation de la vie économique et sociale de notre pays, l'amélioration des conditions de vie concrètes de nos concitoyens, la préservation de la cohésion sociale, la défense de l'unité nationale et de la grandeur du pays ; la deuxième, que l'Etat a les moyens – et doit se donner tous les moyens – de changer le cours des événements, d'être un puissant levier d'adaptation et d'innovation, de fédérer les énergies et de coordonner les multiples acteurs concernés, qu'ils soient publics ou privés, nationaux ou européens ; la troisième, que l'Etat est porteur des aspirations du peuple français, par l'exercice de la souveraineté nationale. En deux mots, l'action transformatrice de l'Etat est et reste à la fois possible et légitime.

Cette vocation, vous la portez déjà, vous allez maintenant l'affermir et l'enrichir au cours de votre scolarité. Alors que celle-ci va bientôt débiter, je souhaite vous parler de ce qui vous attend et surtout de ce que l'on attend de vous.

\*  
\*      \*

## **I. Ce que l'on attend de vous, d'abord.**

Les élèves de l'ENA sont-ils de simples techniciens de l'administration ? Techniciens, assurément ils le sont, vous l'êtes ou le deviendrez et c'est une dimension qu'il ne faut pas négliger, ni brocarder, mais bien plutôt maîtriser et ne pas hésiter à approfondir. Cette vision est cependant réductrice : le haut fonctionnaire est, avant tout, porteur d'un projet et d'un idéal qui le dépassent.

**A. Dès lors, qu'est-ce qu'un haut fonctionnaire ? Trois traits principaux permettent de dessiner son profil : la compétence, la déontologie, le service de l'intérêt général.**

1. La compétence, d'abord. Cela semble, *a priori*, une tautologie. Mais c'est bien de la compétence des agents publics et, plus particulièrement, des hauts fonctionnaires, que dépendent au premier chef le bon fonctionnement de l'Etat et l'efficacité de son action. La compétence est aussi l'une des sources de la légitimité de l'action du fonctionnaire. Si dans un Etat démocratique, la délibération et la décision appartiennent au Parlement et au Gouvernement, la fonction publique, dont vous faites tous désormais partie, assume une fonction essentielle de conception, d'analyse, de proposition, de mise en œuvre, de prospective et d'évaluation des politiques publiques. Sans elle, le pouvoir politique serait sans tête, ni bras : il serait tout simplement impuissant et les institutions démocratiques tourneraient à vide. En développant et en mobilisant vos compétences, vous pourrez utilement conseiller, proposer et mettre en œuvre les politiques auxquelles vous serez associés : en un mot, vous pourrez utilement servir notre pays. Mais la compétence n'est pas un donné, c'est un patrimoine à acquérir et entretenir.

L'ENA sera pour vous une première étape. D'autres suivront, car il faudra vous préparer à acquérir d'autres savoirs, techniques et méthodes que vous et moi peinons à concevoir aujourd'hui. Le métier de fonctionnaire connaîtra en effet dans les prochaines décennies, à la mesure de l'évolution du rôle de l'Etat, de nouvelles mutations que nous pressentons, sans pouvoir les décrire.

2. Compétence donc, mais aussi déontologie. L'une ne va pas sans l'autre et l'*ethos* professionnel du haut fonctionnaire se nourrit des deux. Parce qu'en France, peut-être davantage qu'ailleurs, la fonction publique incarne une certaine idée de l'Etat et la défense, comme la permanence, de l'intérêt général, elle est tout entière irriguée par un corps de principes déontologiques. L'article 1<sup>er</sup> du projet de loi sur la déontologie et les droits et obligations des fonctionnaires, en cours d'examen au Sénat, en rappelle les piliers : dignité, impartialité, intégrité, probité et bien sûr, au-delà, prévention et résolution des conflits d'intérêts. Ces principes méritent d'autant plus d'attention, voire de vigilance, que les transformations de l'action publique rendent celle-ci à la fois plus complexe et plus ouverte, que les différents intérêts à prendre en compte et distinguer s'entrechoquent ou s'imbriquent, que les choix des décideurs publics deviennent toujours plus délicats et que la société est légitimement plus exigeante que naguère envers ces décideurs. Il vous faudra faire preuve, à cet égard, de discernement, d'une réelle indépendance d'esprit et d'une vigilance permanente et vous aurez à assumer un devoir particulier d'exemplarité.

3. Compétence d'abord, éthique ensuite, et ce en poursuivant un objectif : celui d'œuvrer pour l'intérêt général et le bien commun, qui sont indissociables d'une défense active et constructive des principes de République. Les responsables publics et les institutions qu'ils représentent sont les garants de l'ensemble de ces principes, que proclament, avec des mots si simples et clairs, la Déclaration des droits de l'Homme, le préambule et le titre Ier de notre Constitution. Ce sont des valeurs universelles, fondatrices de l'Etat de droit moderne, placées depuis 1789 au cœur du contrat social conclu entre le peuple français et ses gouvernants et reçues en partage par toutes les nations démocratiques. Ces principes sont aussi ceux du service public, de son organisation et de son fonctionnement quotidien : la continuité, l'égalité et la mutabilité composent le triptyque des « lois de Rolland », qui ont été systématisées au début du XX<sup>ème</sup> siècle et auxquelles s'ajoutent les principes de neutralité et de laïcité. Ces règles de conduite animent l'ensemble des agents de la sphère publique, sans pour autant exclure ou entrer en contradiction avec d'autres valeurs professionnelles, comme la reconnaissance du mérite – pour cause notamment d'article 6 de la Déclaration des droits de l'Homme –, mais aussi l'efficacité ou la performance que vous devrez pratiquer dans tous les métiers qui seront les vôtres.

Les principes de la République sont un patrimoine qui nous vient de loin, ils sont inscrits dans notre devise et au frontispice de nos édifices publics. Mais ils doivent se traduire en actes. Les défendre, ce n'est pas invoquer, d'une manière incantatoire, des idées abstraites et désincarnées ; ce n'est pas non plus réclamer, d'une manière passéiste, la restauration d'un prétendu âge d'or. C'est au contraire les faire vivre dans la société d'aujourd'hui d'une façon renouvelée, -qui ne peut plus être celle de la troisième République ou de la cinquième commençante-, en faisant preuve d'imagination créatrice dans la fidélité à ce que ces principes ont d'essentiel. Il faut par conséquent, dans tous les domaines, renoncer aux formules creuses et à la langue de bois et rompre avec les facilités, les conservatismes et les habitudes sclérosantes. Le temps des incantations doit faire place à celui des réalisations. Il nous, il vous faut revivifier le modèle républicain. C'est là un nouvel impératif catégorique.

Prétendre incarner, défendre et promouvoir les principes de la République dans l'esprit que je viens d'évoquer, c'est une ambition considérable, prométhéenne même, mais j'ai la conviction qu'elle peut et doit se mettre en oeuvre, dans toutes les filières, métiers et niveaux hiérarchiques de la fonction publique, par de multiples actions, modestes ou stratégiques, qui nous relie bien à chaque fois au projet républicain.

## **B. Nous avons collectivement les moyens d’y contribuer ; nous en avons même le devoir face aux défis immenses qui se présentent aujourd’hui.**

1. Car nous avons à garantir à nos compatriotes un haut niveau de sécurité face aux nouvelles menaces ; à relever la compétitivité de notre économie et l’attractivité de notre territoire en favorisant l’inscription de nos entreprises dans le monde tel qu’il est, c’est à dire ouvert, global et digital ; à équilibrer nos comptes publics, afin de ne pas hypothéquer l’avenir des générations futures ; à sauvegarder notre environnement ; à améliorer les performances de notre système d’éducation et de recherche ; à résorber ce véritable cancer qu’est le chômage de masse et, en particulier, le chômage des jeunes actifs, qui gaspille les talents et nuit tant à la cohésion sociale ; à promouvoir d’une manière plus active la diversité des parcours et des expériences et à lever les obstacles à la pleine expression des capacités et à la reconnaissance des mérites de chacun.

2. Nous avons à affronter ces défis prioritaires, sans bien sûr prétendre tout résoudre par nous-mêmes, mais en assumant la part éminente de responsabilité qui nous incombe.

Nous y parviendrons, vous y parviendrez, en faisant preuve de **courage** et en sachant **assumer nos responsabilités**. Les hauts fonctionnaires doivent se garder du travers de « se couvrir » ou de « se protéger » en toutes circonstances : ils doivent certes appliquer la loi ; mais ils doivent concourir efficacement au règlement des problèmes multiples que connaît la société française. Ils doivent aussi se garder de proposer des solutions parfaites, mais inapplicables. Dans la dialectique permanente qui se noue entre les impératifs et les objectifs, d’un côté, les moyens juridiques et financiers, d’un autre, et la volonté ou l’acceptabilité politiques, enfin, ils doivent constamment intégrer et concilier ces termes et s’efforcer, si nécessaire, de les faire bouger, sans jamais perdre de vue la finalité de l’action, l’objectif à atteindre. Aujourd’hui, il appartient plus que jamais à la haute fonction publique de faire preuve d’**imagination** et de savoir prendre des **risques raisonnables**. Par conséquent, fuyez les idées toutes faites et le conformisme ; pensez par vous-mêmes ; sachez vous exposer et défendre votre point de vue dans l’articulation entre le souhaitable et le possible. Ne cédez jamais à la facilité : c’est en regardant vers le haut, vers les cimes, que vous trouverez la ressource permettant de faire les choses les plus utiles à la collectivité et que vous contribuerez le mieux à régler les problèmes dont vous avez la responsabilité. Gardez-vous aussi de la tentation du « court-termisme », à laquelle cèdent trop d’acteurs publics en ces temps d’immédiateté et d’hyper-médiatisation et inscrivez votre réflexion et votre action dans la durée. Les problèmes de la société française imposent que les hauts fonctionnaires ne restent pas « le nez sur le guidon » et, à tout le moins, sachent conjuguer le temps court et le temps long.

Par rapport à l’autorité politique qui détient la légitimité, il vous faudra faire preuve de loyauté. Le pouvoir, national ou local, doit être respecté, éclairé et appuyé avec rigueur. Mais vous devrez toujours faire preuve d’autonomie de jugement, rendre compte des risques et présenter les alternatives, même non sollicitées. Le temps du « Yes, minister » est révolu, et pas seulement en Grande-Bretagne.

Vous relèverez aussi les défis prioritaires de notre société, en sachant conduire et mobiliser vos équipes, en expliquant et faisant partager par leurs membres le sens de l’action entreprise, en misant sur la créativité de chacun. Vous irez plus loin ensemble, par la synergie, que par le management solitaire ; mais l’implication personnelle du chef d’équipe, à tous les stades de la vie professionnelle, demeure -soyez-en persuadés- déterminante. Avec vos

collaborateurs, comme avec les usagers, sachez aussi faire preuve d'humanité et de bienveillance. Dans le monde plein d'opportunités, mais aussi de menaces dans lequel nous vivons, l'aptitude à l'empathie ne sera pas un handicap. Elle peut en outre présenter l'intérêt accessoire de rompre avec le poncif du technocrate sans âme, ni conscience.

Vous relèverez enfin les défis prioritaires de notre pays, en faisant preuve d'écoute et de pédagogie, en approfondissant le dialogue avec les autres acteurs publics et la société civile. Les responsables publics savent que les réformes ne s'imposent pas verticalement, "top/down" comme on dit en bon français, mais qu'elles mûrissent dans la concertation, voire la participation, et s'accomplissent dans la pédagogie et grâce à des mesures d'accompagnement. Les fonctionnaires et surtout les cadres de l'administration doivent à cet égard porter la plus grande attention à leur interaction avec le corps social et rendre compte régulièrement à nos concitoyens de ce qu'ils font et des résultats de leur action.

## **II. Ce qui vous attend maintenant.**

L'ENA, dont vous êtes désormais les élèves, vous préparera à ces défis, au travers de la formation que vous allez recevoir.

### **A. La scolarité a été, vous le savez, récemment refondue et un nouveau règlement intérieur de l'école, adopté vendredi dernier, le 4 décembre, jour de la proclamation des résultats des concours.**

1. L'objectif de cette refonte menée sous l'impulsion de votre directrice, Nathalie Loiseau, avec l'appui du conseil d'administration de l'école, est d'assurer la meilleure adéquation entre la formation dispensée et les besoins réels et actuels de l'Etat. L'école entend renouer avec sa vocation première en formant les élèves à la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques publiques ainsi qu'aux méthodes de management nécessaires à l'exercice des emplois de la haute fonction publique. L'école a ainsi déterminé les domaines-clés dans lesquels elle se devait d'intervenir pour remplir son rôle principal de formation au management public. Cette notion de management public constitue le « fil rouge » de la scolarité renouvelée que vous suivrez à compter de janvier 2016. Conduite d'équipes, conduite de projets et conduite du changement sont trois directions dans lesquelles les futurs cadres supérieurs de l'Etat doivent « monter en compétences » pendant leur scolarité à l'ENA, tant au travers des stages que grâce aux enseignements qui leur seront dispensés.

2. La période des stages est repensée, de manière à assurer une continuité d'une année entre le stage international, le stage dans les territoires et le stage en entreprise, lesquels s'enchaîneront durant les 12 premiers mois de la scolarité. Tous issus d'études supérieures longues, les élèves seront ainsi dès leur arrivée à l'école confrontés au terrain. Les lieux de stages seront diversifiés : ambassades, institutions européennes, organisations internationales et administrations étrangères "partenaires" pour le stage international ; préfectures, mais aussi collectivités territoriales, rectorats et agences régionales de santé pour le stage en territoires ; grands groupes et organisations non gouvernementales d'envergure nationale, mais aussi PME et entreprises de taille intermédiaire performantes pour le stage en entreprises. Partout, le contact avec les usagers et l'ensemble des acteurs des politiques publiques sera encouragé.

3. S'agissant des enseignements eux-mêmes, ils s'appuieront sur l'expérience acquise en stage par les élèves et ils veilleront à faire interagir les différents domaines abordés : gestion publique, droit, déontologie, dimension territoriale des politiques publiques, questions

internationales et européennes, management, innovation publique... Les compétences en matière de gestion de crise, de négociation et de communication continueront à être développées. Un accent particulier sera mis sur les conséquences sur l'action publique de la révolution numérique : rôle de l'État en tant que régulateur, protecteur des libertés et promoteur de la nouvelle économie ; prise en compte de l'impact du numérique sur les relations entre l'Etat et les citoyens et sur le management public ; réflexion sur les opportunités de transformation et les questions liées à la souveraineté numérique ...

4. Les évaluations des élèves seront également revues pour se concentrer sur l'appréciation des compétences directement sollicitées dans leur future vie professionnelle. Le nombre des épreuves de classement sera ainsi réduit. Certaines connaissances déjà validées au moment du concours d'entrée ne seront pas à nouveau évaluées lors du classement de sortie. En revanche, s'agissant de certains domaines où les connaissances des élèves s'avèrent très hétérogènes au moment de leur entrée à l'école (droit de la fonction publique, analyse financière et comptabilité, par exemple), votre progression individuelle sera appréciée et validée sans pour autant s'inscrire dans les épreuves de classement, l'objectif étant que vous ayez tous atteint le niveau requis, lorsque vous rejoindrez votre premier poste. Enfin, le calendrier de la scolarité veillera à réduire les occasions de déménagement et à permettre une plus grande stabilité géographique des élèves, notamment à Strasbourg, afin de vous assurer un meilleur équilibre de vie et, je l'espère, une meilleure intégration dans votre environnement.

**B. L'Ecole où vous entrez est un lieu de préparation de votre avenir, avec l'ambition de « servir sans s'asservir », telle étant la devise de l'ENA.**

Vous allez, au cours de votre scolarité, préparer votre avenir individuel, votre avenir collectif en tant que promotion et génération de fonctionnaires, mais surtout, l'avenir de notre pays, notre destin collectif, sans que bien sûr ce destin ne repose uniquement sur l'Etat et ses serviteurs.

1. Les enseignements que vous allez suivre ne sont pas des *en soi*, des « cours » théoriques détachés de la réalité : ils doivent vous permettre de répondre avec pertinence, c'est-à-dire efficacité et humanité, aux besoins d'une société qui se transforme. Cela tiendra à vos enseignants, sans doute. Mais cela tiendra aussi, et avant tout, à vous-mêmes. En suivant ces enseignements, sans cesse, posez-vous toujours la question : pourquoi ? Pour quoi faire demain ? Sans cesse, observez attentivement, en particulier dans vos stages, le monde qui vous entoure et soyez aussi, dans ce cadre, force de proposition, car vous avez vocation à vous inscrire dans des projets et une action administrative. L'Ecole ne saurait être un cocon dans lequel vous replier et vous protéger et elle ne doit surtout pas vous faire oublier la réalité qui se déploie hors de ses murs. Elle vous prépare au contraire à vous projeter dans le monde extérieur où vous serez appelés à travailler avec des équipes beaucoup plus hétérogènes que vous ne le pensez et avec des interlocuteurs et partenaires français et étrangers encore plus divers. Préparez-vous donc au brassage des cultures. Cette ouverture, liée à l'évolution de l'administration et à la transformation de l'action publique, est un impératif qui ne saurait venir en conflit avec la « culture du haut fonctionnaire », car elle en est une composante.

2. Ne perdez pas de vue non plus que votre scolarité à l'ENA est d'une nature radicalement différente d'une scolarité dans une école d'ingénieurs, une école de commerce ou un institut d'études politiques. Vous êtes des hauts fonctionnaires, en formation certes. Mais vous l'êtes dès maintenant pleinement et vous devez vous comporter comme tels. C'est

ainsi que vous serez, notamment dans vos stages, regardés, jaugés, testés. Que vous le vouliez ou pas, pour vos interlocuteurs, vous incarnerez l'Etat. Il en résulte des responsabilités, des devoirs, parfois des difficultés et, en tout cas, une exigence d'exemplarité, auxquels vous devez être attentifs. Il est attendu de vous que vous vous comportiez en ayant intégré le plus grand nombre possible des qualités que l'on attend d'un fonctionnaire.

3. Enfin, votre scolarité n'est pas et ne doit pas être la préparation d'un « second concours d'entrée ». Elle doit être une source d'enrichissement afin d'acquérir et d'aiguiser vos compétences opérationnelles et de vous construire ou vous perfectionner en tant que hauts fonctionnaires. A ce titre, je voudrais vous livrer trois recommandations.

D'abord, puiser vos ressources dans l'Ecole qui dispose encore, en dépit de la dureté des temps budgétaires, des moyens d'accomplir sa mission. Puisse ces ressources dans la richesse des enseignements que vous recevrez et des conférences qui vous seront données, bien sûr, mais aussi dans les échanges avec vos maîtres de stage et les intervenants que vous serez conduits à rencontrer. N'hésitez pas à confronter votre réflexion à celle des grands acteurs ou témoins des chantiers majeurs de l'Etat qui viendront vous entretenir de leurs projets et de leurs résultats. Echangez aussi avec vos camarades, car cette richesse que je vous invite à capter existe bien sûr parmi vous, qui venez d'horizons très différents, et elle mérite d'être partagée.

Deuxième recommandation : puiser aussi des ressources en cultivant votre curiosité. Ouvrez-vous à l'inconnu, confrontez-vous au terrain, interrogez-vous afin d'être en mesure de servir, de la manière la plus utile qui soit, la collectivité. Je ne m'attarderai pas sur la nécessaire dimension comparatiste des politiques et de l'action publiques, mais il ne fait aucun doute que la richesse et la variété des expériences au service du public définissent le fonctionnaire de demain. Evitez aussi de verser, sans renier les nécessaires apprentissages, dans un « intégrisme gestionnaire »<sup>1</sup> ; pour conjurer ce risque, cultivez vos différences, votre imagination et votre inventivité : ce ne sont pas des faiblesses, mais d'indéniables forces.

Troisième recommandation : puiser, enfin, en vous. La scolarité à l'ENA, notamment à travers les stages, est l'occasion de vous mettre à l'épreuve et de vous auto-évaluer, de connaître vos points forts et vos limites, de tirer parti de vos erreurs. A cet égard, s'il est légitime que vous cultiviez la confiance en vous, sachez reconnaître simplement vos erreurs et vos limites et veillez en toutes circonstances à bannir l'arrogance comme le cynisme et demeurez modestes, humbles même. L'Ecole est en tout cas en capacité de vous fournir un viatique pour les premières années de votre carrière. Mettez ainsi à profit votre scolarité pour faire le bilan de vos compétences, approfondir vos connaissances, combler vos lacunes dans certains domaines de l'administration ou des grandes politiques publiques, dans les techniques quantitatives ou les langues... Cultivez aussi, à l'ENA comme après votre scolarité, votre originalité, votre tempérament et votre personnalité. N'oubliez pas que, de même qu'existent dans l'Etat une grande variété de compétences et de talents, il existe de multiples manières d'être haut fonctionnaire, d'être un très bon haut fonctionnaire. Rien ne serait plus désespérant qu'un modèle unique et la juxtaposition de clones interchangeables à la manière du *Meilleur des mondes*. Cela n'a, à la vérité, jamais été le cas et cela ne doit pas l'être.

Tels sont les grands enjeux de la scolarité qui, pour vous, commence aujourd'hui : acquérir des réflexes et des pratiques déontologiques et développer les qualifications,

---

<sup>1</sup> P. Legendre, *Miroir d'une Nation. L'Ecole nationale d'administration*, 1999, p. 26.

éminemment globales et plurielles, que l'Etat et la société attendent de personnes appelées à les servir. Dans un monde où la rapidité des changements met à néant le poncif d'une administration suspendue dans le temps, les hauts fonctionnaires devront nécessairement se mettre à niveau, se ré-adapter, voire constamment se re-former. L'ENA n'est donc pas une fin en soi, mais un moyen de vous préparer aux premières étapes de la mission à la fois exigeante et exaltante qui vous attend.

\*  
\*       \*

Ce parcours de deux ans qui vous attend, vous l'accomplirez ensemble. L'Ecole est en effet un lieu d'effort à coup sûr, de tension et de stress parfois, mais aussi, plus souvent, de solidarité. Il s'y noue ou il s'y renforce, au-delà de l'émulation, beaucoup d'amitiés forgées ou affermies par les expériences communes que vous partagerez et qui transcendent la diversité des formations initiales, des parcours antérieurs, des concours d'entrée et, au-delà de la scolarité, des choix de corps à la sortie. La scolarité à l'ENA revêt ainsi une dimension humaine fondatrice que je tiens à souligner et qui n'a rien à voir avec l'esprit de caste ou le corporatisme que je flétris en toutes circonstances. Cette dimension humaine vous accompagnera durablement dans votre vie.

Vous avez choisi la voie du service de l'Etat dans la haute fonction publique. Cette mission est l'une des plus belles et des plus exigeantes de celles que puissent choisir des jeunes hommes et femmes déjà très qualifiés, qu'ils soient dotés ou non d'une expérience professionnelle antérieure. Servir la collectivité, servir son pays, servir la France, promouvoir concrètement l'intérêt général, c'est une mission éminente, motivante et captivante. Toute carrière comporte certes son lot d'insatisfactions et de déceptions. Mais rien, ni personne ne pourra vous ôter la dignité et l'intérêt des fonctions que vous allez exercer.

L'Etat attend de vous, non point une mythique perfection, non point seulement des talents, des compétences et de l'intelligence ; il attend de vous de l'imagination, du réalisme et de la volonté ; il attend aussi de vous du courage, je l'ai dit, je le répète. Qu'est-ce que le courage pour un fonctionnaire ? La capacité de penser par soi-même, le cas échéant à contre-courant, de défendre et assumer son point de vue ; l'aptitude à assumer la tension éthique entre l'obéissance et la loyauté, d'un côté, l'autonomie de jugement et une certaine liberté de parole, de l'autre ; l'aptitude à assumer pleinement les devoirs et les ambitions de l'Etat, mais aussi à rappeler des principes et des "lignes rouges" à ne pas franchir. En un mot, c'est le sens des responsabilités, la capacité d'assumer jour après jour une éthique de la responsabilité qui n'oblitére pas toute forme d'éthique de la conviction.

Chaque voie est singulière et chacun d'entre vous construira la sienne. Mais j'espère que vous retirerez de votre scolarité et de la réflexion qui l'accompagne la conviction que servir l'Etat est à la fois une chance, une responsabilité et un honneur, parfois redoutables mais qui donnent sens à une vie. Je souhaite surtout que, dans quelques décennies, en vous retournant sur votre parcours, vous puissiez mesurer ce qu'a été, pour vous concrètement, l'honneur de vivre au service de la chose publique et que vous puissiez penser, comme je le pense toujours, et peut-être même dire : « Cela en valait la peine ».