



## Discours de Marylise LEBRANCHU

### Colloque ENA : « Que sont les énarques devenus ? »

#### « Ce que l'Etat attend des haut-fonctionnaires aujourd'hui »

Mardi 24 novembre 2015

Monsieur le Vice-Président du Conseil d'Etat,

Madame la Directrice, chère Nathalie Loiseau,

Mesdames et Messieurs les élèves et anciens élèves,

Mesdames et Messieurs,

Je vous remercie de m'avoir invitée à clôturer cet important colloque organisé à l'occasion du 70<sup>e</sup> anniversaire de l'Ecole Nationale d'Administration. **Je suis également très honorée que vous m'ayez proposé de parrainer cette journée.**

Aujourd'hui, c'est l'ordonnance fondatrice des piliers de notre fonction publique que nous célébrons, **l'ordonnance du 9 octobre 1945, qui a créé à la fois l'ENA et la DGAFP**. Cette ordonnance traduisait la volonté du Conseil national de la Résistance de jeter les jalons d'une fonction publique forte, indépendante et au-dessus de tout soupçon. Ainsi que le rappelle le texte de l'ordonnance, *« la refonte de la machine administrative française, qui s'imposait dès avant les événements de 1940, était devenue impérieuse »*. C'était un chantier énorme dans lequel l'Etat français s'engageait en rénovant la fonction publique au sortir de la guerre.

La haute-fonction publique était au cœur de cette « *refonte de la machine administrative française* ». L'ordonnance de 1945 insiste sur **la nécessité d'avoir des hauts-fonctionnaires bien formés** et rappelle que la formation proposée jusqu'alors aux jeunes gens se destinant au service de l'Etat demeurait « *incomplète* ».

Il importait alors d'avoir une haute-fonction publique capable de contribuer à **la construction d'un Etat social grâce auquel la sortie de guerre serait assurée**. En outre, en favorisant le renouvellement des cadres de la Nation, la toute nouvelle Ecole Nationale d'Administration concourait à **la réconciliation nationale**.

Aujourd'hui l'ENA fête ses 70 ans et cet âge respectable ne doit pas empêcher l'école de se fixer un nouveau cap. **Les événements tragiques que nous venons de connaître invitent les hauts-fonctionnaires à mettre tout leur talent au service des nouvelles priorités nationales**.

C'est pourquoi il n'est pas vain de se demander **ce que l'Etat attend aujourd'hui des hauts-fonctionnaires** - question à laquelle nous pouvons répondre à la lumière des échanges que vous avez eus aujourd'hui concernant les trajectoires des énarques au cours des trois dernières décennies.

\*\*\*

Mesdames et Messieurs, l'Etat – et je dirais même, la Nation – attend de ses hauts-fonctionnaires **qu'ils soient rapidement opérationnels**. A ce titre, il n'est jamais inutile de rappeler que **l'ENA est avant tout une école d'application**. L'ordonnance de 1945 le martelait déjà : l'ENA « *est un établissement d'application qui rassemble sous une même*

*discipline des élèves déjà formés soit par l'enseignement supérieur, soit par les fonctions administratives qu'ils auront exercées auparavant ».*

La notion de « *stages, effectués en province, dans les territoires d'outre-mer, à l'étranger ou à Paris* » et devant associer « *les expériences pratiques aux enseignements théoriques* », est au centre du dispositif de formation envisagé par l'ordonnance. Il me paraît essentiel de le souligner, car aujourd'hui, plus que jamais, **il faut que nos hauts-fonctionnaires soient en prise avec les réalités de terrain.**

Permettez-moi de reprendre ici les propos du co-fondateur de l'ENA, Pierre Racine, qui déclarait en 1949 désirer que « *nos futurs fonctionnaires soient mis loyalement en contact avec tous les milieux de la Nation de manière à acquérir au moins de la compréhension, sinon de la sympathie, pour tous les gens qu'ils auront à administrer plus tard* ».

Ce « *contact avec tous les milieux de la Nation* » est d'autant plus important que dans l'exercice de leur mission, **les hauts-fonctionnaires auront à lutter contre toutes les formes d'inégalités, d'exclusion** ; au nom des valeurs républicaines auxquelles nous sommes tous attachés, ils auront à œuvrer chaque jour pour renforcer la solidarité entre les territoires et proposer à nos concitoyens un service public égal.

Les hauts-fonctionnaires porteront d'autant mieux les valeurs républicaines **qu'ils feront preuve d'esprit d'ouverture.**

- D'une part, **en exerçant leur mission au sein des services de ministères différents.** La mobilité à l'intérieur même de la fonction publique d'Etat permet aux fonctionnaires de construire des trajectoires plus riches, plus

diversifiées, qui permettent de devenir familier de problématiques très différentes. C'est pourquoi l'Etat doit veiller à ne pas entraver la mobilité des fonctionnaires au sein de ses services : **aucun agent ne doit se trouver pénalisé parce qu'il a exercé sa mission de service public dans différents ministères.**

- D'autre part, l'Etat encourage de plus en plus les hauts-fonctionnaires à **mettre, à un moment ou un autre de leur carrière, leurs compétences au service des collectivités territoriales.**
  - Premièrement, parce qu'en France l'action publique est une et qu'elle est portée par une fonction publique unique, dont relèvent les trois versants, Etat, collectivités territoriales et établissements publics hospitaliers. **Bien connaître les différents versants de notre fonction publique permet de contribuer efficacement à la pérennisation et à la modernisation de notre modèle de service public.**
  - Deuxièmement, parce qu'à l'heure de **la décentralisation et de la réforme territoriale**, les parcours professionnels construits entre plusieurs versants de la fonction publique doivent être valorisés.
- J'estime qu'il faut également **encourager les mobilités public/privé, et dans les deux sens.** Un haut-fonctionnaire doit appréhender de façon concrète les besoins des entreprises, des associations. Ce n'est que par une

véritable connaissance du secteur privé qu'ils pourront participer à l'élaboration et à la mise en œuvre plus efficaces des politiques publiques.

- Enfin, **les échanges internationaux** doivent occuper une place clef dans la formation continue des hauts-fonctionnaires. Ces échanges permettent de décentrer le regard. En observant ce qui se fait ailleurs, on évalue d'autant mieux l'efficacité des techniques administratives que l'on met en œuvre chaque jour dans son pays. En comprenant le fonctionnement des administrations de nos partenaires internationaux, on améliore la qualité de nos relations avec eux, on renforce l'efficacité de notre action internationale, en s'évitant toutes sortes de tracasseries inutiles dues à la méconnaissance des systèmes étrangers.

Ces hauts-fonctionnaires ouverts, connaissant à la fois les différents versants de notre fonction publique, le fonctionnement des structures partenaires du secteur privé et le fonctionnement des administrations étrangères, **se doivent d'être toujours à la pointe.**

- Parce que méconnaître les nouveaux outils – **le numérique, les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC)** -, c'est se priver des instruments indispensables à la modernisation de notre action publique.
- Parce que méconnaître ces outils, c'est aussi mal prendre en compte un certain nombre de mutations qui ont un impact direct sur notre société. **Le bon administrateur est celui qui est conscient des évolutions qui modifient le cadre de vie de ses concitoyens, qui est aussi le sien.**

Le bon administrateur, c'est aussi celui qui sait **faire preuve de grandes qualités en termes de management des équipes placées sous sa responsabilité** ; c'est celui qui est capable de veiller à la qualité de vie au travail de ses collaborateurs. C'est en sachant écouter – l'écoute est à mon sens une qualité essentielle - coordonner, partager et déléguer les tâches – et quand il le faut, décider - qu'un haut-fonctionnaire concourt à ce que l'action publique soit toujours plus efficace.

Le bon administrateur, c'est également celui qui est capable de **conduire des projets de plus en plus complexes**, pour répondre aux attentes de plus en plus fortes et diverses des citoyens en matière d'action publique.

L'Etat travaille en ce moment-même à **la mise en place d'une DRH de l'Etat et à la définition d'une stratégie interministérielle, pluriannuelle, en matière de GRH**. Les hauts-fonctionnaires auront, bien entendu, à jouer un rôle de tout premier plan pour assurer le succès de cette stratégie, qui reposera sur la professionnalisation de la fonction RH et sur la définition de priorités pluriannuelles claires.

Mesdames et Messieurs, il est un dernier point sur lequel je souhaiterais insister. Si l'Etat attend des hauts-fonctionnaires qu'ils soient opérationnels, qu'ils sachent manager leurs équipes, qu'ils soient ouverts et à la pointe, il attend avant tout d'eux **qu'ils soient exemplaires**. Notre action publique doit être au-dessus de tout soupçon et pour ce faire, il faut que les agents publics, quels qu'ils soient, soient eux-mêmes au-dessus de tout soupçon. Le pacte républicain qui unit la Nation à son service public l'exige.

C'est pourquoi, en tant que Ministre de la Fonction Publique, j'ai tenu à ce qu'**un projet de loi relatif à la déontologie, aux droits et obligations des fonctionnaires réaffirme l'exemplarité des agents publics comme valeur constitutive du service public.**

Plusieurs dispositions de ce texte concernent directement les hauts-fonctionnaires. Un comportement irréprochable est attendu de tous les agents publics d'abord pour eux-mêmes. Mais aussi parce que dans la prévention des conflits d'intérêts au sein de la fonction publique, **une importance toute particulière est accordée au supérieur hiérarchique**, qui doit veiller à ce que les agents placés sous sa responsabilité ne fassent l'objet d'aucun conflit d'intérêts. Les managers que sont les hauts-fonctionnaires sont donc tout particulièrement visés par cette mesure.

Par ailleurs, **les passages en cabinet des énarques étant fréquents** – ainsi que le souligne l'enquête qui vous a été présentée tout à l'heure, qui indique même que le passage en cabinet est une tendance à la hausse – il importait de rappeler **le rôle spécifique de la Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique (HATVP)**, qui, distincte dans ses attributions de la Commission de déontologie, veille à ce que les membres de cabinet soient des hauts-fonctionnaires exemplaires.

Il en va de la crédibilité de notre action publique et, en des temps difficiles où il est important que le lien entre nos concitoyens et le service public se trouve renforcé, **il est important que la République puisse s'enorgueillir d'avoir des grands commis exemplaires.**

\* \*\*

Mesdames et Messieurs, **je voudrais finir en commentant quelques-uns des résultats de l'excellente étude qui a été réalisée par François DENORD, Sylvain THINE et Fabrice LARAT** sur la carrière et le profil des anciens élèves de l'ENA issus de dix promotions. Il me semble que l'on puise dans les résultats de cette enquête matière à réflexion sur ce que doit être la haute fonction publique de notre pays.

Un premier chiffre m'interpelle. **Les dix promotions étudiées ne comptent que 30 % de femmes**, alors qu'un recrutement plus équilibré entre hommes et femmes est d'une absolue nécessité. Dans le cadre des attributions qui sont les miennes, je cherche à résorber toutes les formes d'inégalités entre femmes et hommes au sein de la fonction publique et c'est pourquoi **j'ai signé le 8 mars 2013 – à l'occasion de la journée internationale de la femme – un protocole d'accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique.**

Une autre dimension du recrutement retient mon attention, il s'agit de **la très faible représentation des jeunes gens issus de milieux modestes parmi les anciens élèves de l'école.** Il faut que nous coordonnions et accentuions nos efforts de manière à ce que notre haute fonction publique reflète toute la diversité socio-économique de notre société en termes d'origines sociales des candidats recrutés.

**Une haute fonction publique plus diverse dans son recrutement, plus en prise avec la réalité de notre tissu social, c'est assurément une haute fonction publique plus performante.** Je me réjouis cependant de constater que si le concours externe est le plus ségrégué socialement, le 3<sup>ème</sup> concours et le concours interne permettent de recruter des candidats aux origines sociales plus diverses et aux parcours plus atypiques.



Mesdames et Messieurs, vous le voyez, notre Ecole Nationale d'Administration a de beaux défis à relever. Je suis convaincue qu'elle y parviendra. De la même manière qu'au sortir de la guerre l'ENA avait un rôle de tout premier plan à jouer dans la reconstruction de la France et dans la réconciliation de la Nation, elle a aujourd'hui d'importantes responsabilités à assumer **pour que continue de vivre, à travers les hauts fonctionnaires qu'elle forme, notre modèle de service public.**

Ce modèle, nous y sommes tous très attachés, car c'est à travers lui que nous traduisons la République en actes et que nous donnons corps aux valeurs qui sont les nôtres et que, plus que jamais, nous devons réaffirmer aujourd'hui. **Ce modèle, nombre de gouvernements étrangers nous l'envient.**

C'est pourquoi, Mesdames et Messieurs, **je tiens à saluer le travail que vous effectuez chaque jour pour améliorer la qualité de notre action publique**, dans une France solidaire, à la hauteur de ses responsabilités en Europe et dans le monde.

Je vous remercie.