

## **Discours de bienvenue**

**5 décembre 2016**

Madame la directrice,

Mesdames et messieurs, et désormais chers collègues,

Vous voici donc au terme de cette course d'obstacles, mais surtout au début d'une nouvelle phase de votre vie personnelle et professionnelle.

Bravo.

Vous avez manifesté de très grandes qualités de courage, d'endurance, de patience, d'intelligence, durant tout votre parcours, et pas seulement pendant l'année de préparation, loin de là. Nous en avons été toujours séduits, parfois même admiratifs –et cela vaut aussi pour certains de vos camarades qui, par suite des aléas du classement, ne sont pas ici aujourd'hui.

Certains d'entre vous, en réorientant aujourd'hui leur carrière, remettent en cause des situations déjà acquises. D'autres font un choix délibéré en faveur d'une carrière publique, alors même que de belles opportunités leur étaient ouvertes, à l'évidence, dans le secteur privé, à la suite de leurs formations.

Vous méritez nos félicitations pour la rigueur de votre réflexion et la solidité de votre détermination. D'ailleurs, entre nous, si ces qualités vous avaient fait défaut, vous auriez abandonné la partie.....

Un grand bravo aussi à l'École et aux jurys.

La direction de la formation doit être remerciée tout particulièrement pour la très grande qualité de l'organisation de ce concours.

Qu'il s'agisse des responsables administratifs – la directrice, Nathalie Tournyol du Clos, ses collègues Bénédicte Arnould, Michèle Bornert, Aline Vacca Arenada, et leurs adjointes – mais aussi des surveillants, des personnels d'accueil, des personnels techniques chargés d'assurer la bonne marche des écrits et de veiller au fonctionnement des centres d'examen, tous ont formé avec les jurys une véritable équipe, soudée, solidaire, et extraordinairement cordiale. Je leur garderai beaucoup d'amitié.

Quant aux jurys, je ne dirai qu'une chose : ils sortent eux aussi d'une épreuve. Qu'ils soient remerciés pour leur endurance, leur créativité, leur intelligence, leur finesse et leur sens de l'équité. Et du reste j'en profite pour me remercier moi-même, voilà, c'est dit !

Pour décrire au mieux cet ensemble, j'ai pensé à l'image de la ruche, qui permet à une structure géométrique parfaite d'être visible à l'œil nu dans la nature. Et je me disais que c'était certainement la raison pour laquelle il y avait, vous le verrez bientôt, des ruches sur l'une des terrasses de l'École. On y passe pour aller à la direction de la formation !

Mais c'est plutôt l'image du mécanisme d'horlogerie qui me paraît finalement la plus proche de la réalité. Et plus particulièrement celui de cette merveilleuse horloge de la cathédrale de Strasbourg, qui, de siècle en siècle, avec une régularité qui ne se dément toujours pas, fait sortir toutes les heures de leur cachette de petits personnages qui pourraient être autant de métaphores des promotions annuelles de l'ENA, et de vous-mêmes...

Mais revenons un moment à vous, chers amis, et réfléchissons ensemble un moment sur ce que vous venez de vivre.

Il ne vous a pas échappé, car c'était évident, que les jurys, et notamment celui que je présidais personnellement, avaient organisé les séances selon les règles connues depuis la plus haute antiquité comme étant celles...du thermalisme.

D'abord, après un massage relaxant de trois minutes assuré personnellement par le médecin chef, un exercice de respiration profonde en milieu tempéré, presque tiède. C'étaient les questions sur votre parcours. Vous étiez en paysage connu, en « zone de confort ». À la fin du quart d'heure, la décontraction musculaire et psychique était en général atteinte. De plus, le jury lui-même était souvent intéressé, parfois passionné.

Les conditions étaient alors idéales pour procéder à l'enveloppement de boues brûlantes, au travers de la mise en situation. Le terme de « boues » n'est d'ailleurs pas usurpé s'agissant de certains des cas proposés –préfectures envahies et salies de purin et de déversements de légumes divers, émeutes urbaines, blocages de routes par des poids lourds en colère, ordres illégaux, marchés publics truqués, détournements en tous genres... L'effet recherché par le corps médical était ici de faire légèrement remonter la température de l'organisme pour améliorer ses capacités de défense face aux agressions du monde extérieur. Force est de constater que, dans certains cas, les résistances étaient insuffisantes. Les médecins recommandent donc quelques séances supplémentaires de boues chaudes, notamment durant le stage.

Ce fut enfin la séance de gymnastique en milieu froid, au sol ou à la barre : nous choissions des situations instables, parfois à la limite de l'écartèlement, afin de tester et évidemment d'améliorer la souplesse mais aussi la solidité des ligaments, des articulations et de la colonne vertébrale. Là encore, nous avons diagnostiqué parfois des raideurs, voire chez certains un début d'arthrose –et nous prescrivons des massages et des exercices pour assouplir les articulations neuronales, par exemple en « frottant et limant sa cervelle avec celle d'autrui »-, et parfois, au contraire, une souplesse préoccupante de la colonne vertébrale –et un peu de calcium, sous forme de cours et de lectures, fera l'affaire.

Mais je voudrais vous faire trois remarques plus fondamentales.

*1- La fierté oui, l'arrogance non.*

Nous nous étions entendus pour être particulièrement sensibles aux manifestations d'arrogance.

Nous sommes en effet convaincus qu'il s'agit d'une disposition d'esprit particulièrement contraire au bon fonctionnement de l'administration. Nous n'en avons perçu chez aucun d'entre vous. C'est bien, pour le moment. Mais cela peut venir, méfiez-vous en comme de la peste.

Vous pouvez à juste titre être fiers. La « fierté », étymologiquement, recouvre les qualités de courage, de vigueur, de rapidité et de souplesse des animaux sauvages. Ces qualités, vous avez montré que vous les aviez. Gardez-les.

Que vous soyez par la suite, l'âge venant, tentés par la vanité, c'est un peu ridicule et un peu bête, mais malheureusement inévitable. Un jour peut-être, si vous avez de la chance, alors que vous serez perclus d'honneurs et alourdis de décorations, vous recevrez une poignée de boue au travers de la vitre ouverte de votre voiture de fonction. Vous ferez un retour sur vous-même, comme Lucien Leuwen à qui cela arriva en Normandie, - il y a parmi vous des amoureux de Stendhal, c'est le moment de le relire !- et vous finirez peut être, comme lui, par découvrir la Beauté sur les routes d'Italie. Sinon, on vous enterrera avec toutes vos décorations, il y aura un article « disparitions » dans « Le Monde » et « Le Figaro », et puis quelques pelletées de terre, comme le disait Pascal. Ce n'est pas bien grave.

L'orgueil, l'arrogance, la suffisance, c'est tout autre chose. Au XVIIe siècle, Furetière le définit comme « une sottise gloire et présomption, le premier des péchés capitaux ». Et un péché capital, c'est un péché matrice, un péché source de multiples autres péchés.

J'ai entendu dans ma vie des tas de choses étranges qui relevaient de l'arrogance... D'un très haut responsable, pourtant non élu : « inutile de continuer à négocier, on passera en force ». D'une jeune énarque de la direction de la législation fiscale: « Mais enfin, monsieur l'inspecteur général, la loi fiscale, c'est quand même nous qui la faisons » ». D'un haut fonctionnaire financier : « Nous sommes les gardiens du Temple, monsieur l'inspecteur général ! » Hum !!! Quand vous sentirez que ces symptômes se font fréquents, méfiez-vous. L'ivresse et l'aveuglement peuvent vous faire sortir de la route, et s'il y a un platane, vous vous ferez très mal et vous casserez la voiture, laquelle appartient pourtant à la collectivité. C'est pour cela que lorsque j'ai été nommé chef de l'Inspection Générale des Finances, j'ai offert à la première promotion que j'accueillais ma carte de visite, avec une épingle de nourrice (dorée, naturellement, c'était à l'IGF). Le mode d'emploi, manuscrit, était de se l'enfoncer dans le crâne en cas de besoin.

« Que ton cœur ne soit pas altier à cause de tes connaissances. Discute avec l'ignorant comme avec l'homme instruit. Car on n'a jamais atteint les limites d'un art, et nul artisan ne possède l'excellence. Une parole heureuse peut être dissimulée plus que l'émeraude, on peut la trouver parmi les servantes penchées sur la meule ». Non, ce n'est pas du stoïcisme grec ou romain ; ce n'est pas la Bible ; pas davantage quelque traité pieusard de morale chrétienne du XVIIe siècle. Cela date de 2400 ans avant Jésus Christ, c'est le plus vieux traité du monde d'art de vivre, et il est signé de Ptah-Hotep, grand vizir du Pharaon Isezi<sup>1</sup>. Leur civilisation a duré trois millénaires, ce n'était donc pas mal vu, probablement.....

## *2- Vous n'êtes pas seuls au monde.*

Deuxième remarque : votre réaction devant les mises en situation. Vous les avez parfois gérées comme si vous étiez seuls, sans collègues, sans hiérarchie, sans administration centrale, sans subordonnés, sans courroie de transmission en matière de communication, et même parfois sans vous préoccuper de ce que pensent les usagers... Et vous avez été naturellement désemparés.

---

<sup>1</sup> Textes sacrés de l'Égypte ancienne, tome 1, page 237

Or vous ne serez jamais ou presque jamais seuls, sauf si vous le voulez, et il ne faut pas le vouloir, sauf à tomber dans l'orgueil dont je décrivais à l'instant les inconvénients. Vous n'imaginez pas les bienfaits de l'intelligence collective, du partage, de l'écoute, de la procédure contradictoire dans les inspections générales, de la délibération collective dans les juridictions. Vous n'imaginez pas à quel point les conseils des collaborateurs sont précieux aux jours d'angoisse, quand on sent qu'une décision est indispensable mais que toutes celles que l'on peut proposer au pouvoir politique vont, comme on dit, « faire de la casse ».

Alors, bien sûr, il y aura des moments où il vous faudra avancer à la tête de vos troupes en terrain découvert, après avoir reçu des instructions très claires du politique. J'en ai retrouvé quelques-unes au hasard du florilège que je me suis personnellement constitué. « faites au mieux », « soyez ferme mais prudent », « vous êtes assez grand pour parler vous-même aux journalistes »...

Et vous serez parfois aussi en situation d'être le dernier à donner votre avis au pouvoir politique avant une décision importante ; vous en serez parfois inquiets, vous aurez du mal à vous endormir.

Mais tout cela est précédé de tant de discussions, de réflexions collectives, d'analyses rationnelles, qu'au fond du fond de son esprit, on est en paix. Parce qu'on n'a jamais été vraiment seul.

### *3- L'État vous donnera du sens, mais pas « le » sens.*

Enfin, et j'en terminerai là, nous avons été frappés par la recherche de « sens » dont la plupart d'entre vous ont fait état. Et ce « sens », vous nous avez dit que vous comptiez sur l'État pour en donner à votre vie.

Au premier degré, il est tout à fait possible que, pour certains individus, il soit plus intéressant, plus varié, plus « complet » (et donc plus porteur de « sens ») de rechercher un équilibre collectif, national ou international, plutôt que de paraître poursuivre un seul but, exprimé en termes de résultats financiers.

Mais prenons garde, l'État n'est pas un dieu ; le bien-être d'une collectivité donnée à un moment donné n'a rien d'une fin dernière ; et la fonction publique n'est pas un sacerdoce ni encore moins un ordre monastique qui ait le monopole du salut public. La fonction publique est un métier. Et l'État est quant à lui une superstructure, un instrument, un outil, chargé de gérer et de réguler les contradictions de la réalité, au nom d'une loi qui tente – mais qui tente seulement- de promouvoir un équilibre collectif. Lequel nécessite aussi que d'autres citoyens se préoccupent des résultats financiers de leurs entreprises, pour le plus grand bien de leur compte en banque certes, mais aussi de leurs employés et des recettes fiscales et sociales, ce qui fait aussi partie du bien public !

Dans votre vie de tous les jours, vous passerez votre temps au milieu de contradictions. Je regrette l'absence du Vice-Président du Conseil d'État, Jean Marc SAUVE, que j'aurais ici personnellement remercié pour le remarquable entretien qu'il a récemment accordé au journal Le Monde sur l'équilibre toujours à recréer par la jurisprudence du Conseil d'État entre les impératifs de sécurité et les principes des libertés publiques.

Comme vous le rappelait tout à l'heure la directrice de l'Ecole, l'État doit en effet naviguer entre les réalités économiques et les impératifs sociaux ou environnementaux, entre le désir d'égalité et la loi du profit, entre la compassion naturelle et le maintien de l'ordre public, entre les valeurs morales et les réalités de la politique internationale. Entre autres....Il faut avoir le pied marin, les vagues sont fortes, et on avance parfois à la godille.

Par moments vous serez troublés, vous hésiterez sur la direction à prendre. Mais en réalité, c'est vous qui serez collectivement responsables de fabriquer ce sens, qui contribuerez à le construire, jour après jour, pour vous-mêmes comme pour la collectivité, en tant que fonctionnaires et en tant que citoyens. Le sens n'est pas donné, il est toujours à faire, et il se fait en tentant de surmonter les contradictions en gardant un cap fixé par les principes de base.

C'était ce que disait Jean Marc SAUVE dans l'entretien que je citais tout à l'heure : la règle, c'est l'État de droit, mais cela ne veut pas dire l'État de n'importe quel droit ; il ne suffit pas que la règle soit écrite pour être juste, faut-il encore qu'elle respecte des principes de fond qui sont ceux de la République et plus largement de la dignité humaine. Et cela, c'est toujours à réinventer.

Je vous souhaite, où que vous soyez, de poursuivre inlassablement ce combat. Dans une conférence datant du 7 mai 1935 et intitulée « La crise de l'humanité européenne et la philosophie », Husserl fait appel à l' « héroïsme de la raison » pour s'opposer à la barbarie au nom de ce qu'il appelle « la valeur d'humanité » ; et il prononce alors une phrase restée célèbre : « Le plus grand péril qui menace l'Europe, c'est la lassitude ». Je ne commenterai pas plus avant, il me semble que c'est très clair.

Mais que faire avec l'inévitable fatigue, la perte de repères, la désillusion devant la remise en cause de ce que vous aurez contribué à faire ?

Car vous ne verrez pas les conséquences historiques de vos actes. Personne ne les voit, aucune génération n'a cette possibilité, et c'est probablement très bien ainsi. Si Pierre et Marie Curie avaient vu au début du XXe siècle ce qu'on allait faire de leurs recherches 50 ans plus tard, ils les auraient peut être arrêtées. S'ils les avaient arrêtées, Oppenheimer n'aurait pas inventé la bombe atomique, il ne serait pas mort désespéré par sa propre découverte. Mais peut-être la guerre « froide » aurait-elle été « chaude », avec des dizaines de millions de morts à la clé aux États-Unis, en Europe et en Union Soviétique. Qui le sait ? « Nous entrons dans l'histoire à reculons ».

Alors il y a la solution du sourire. C'est l'empereur Auguste faisant venir ses amis autour de lui au moment de sa mort et leur posant cette question : « Est-ce que la représentation vous a plu ? » La solution est élégante.

Il y a le stoïcisme altier de ce très grand personnage de la littérature, un des plus grands, qui n'est évidemment pas un homme mais un loup, le Loup d'Alfred de Vigny :

*« Gémir, pleurer, prier est également lâche.*

*Fais énergiquement ta longue et lourde tâche*

*Dans la voie où le Sort a voulu t'appeler*

*Puis après, comme moi, souffre et meurs sans parler »*

Là, c'est une solution austère, mais qui a du panache.

Il y a l'optimisme du point de vue de l'espèce humaine.

C'est la thèse défendue par un passionnant livre, « Sapiens », écrit par un biologiste de l'université de Jérusalem, Yuval Noah Harari. Il observe que somme toute, après s'être adaptée à plusieurs révolutions (agricole, industrielle, scientifique), l'espèce a proliféré à un niveau inouï; qu'en pourcentage de la population mondiale nous connaissons actuellement un niveau historiquement inégalé de paix, de prospérité et de résistance aux maladies de toutes sortes ; et qu'il n'y a pas de raison pour que nous ne nous sortions pas des contradictions nées de notre succès lui-même, qui a détruit quand même beaucoup de choses sur son passage...

Bon, cette solution-là demande beaucoup d'abnégation individuelle, mais enfin cela se tient.

Et puis il y a aussi l'appel du néant, le nihilisme.

Un jour, au soir de votre vie, peut être penserez-vous en effet que tout cela n'a eu, en fait, aucun sens et à dire vrai aucune importance. Que l'homme est voué à rechercher par la violence le pouvoir et l'argent, et qu'il est décidément plus proche de gorilles sanguinaires et m'as-tu- vu que des gentils Bonobos qui savent résoudre leurs conflits sociaux en se faisant des câlins. Que l'« Homo Sapiens » est une plaie pour l'univers. Que l'État ne vaut guère mieux. Et que Nietzsche a eu bien raison d'écrire : *« L'État est le plus froid de tous les monstres froids ; mais il n'est jamais aussi monstrueux, jamais aussi froid, que lorsqu'il proclame : « Moi l'État, je suis le peuple ».* Car peut être aurez-vous alors entendu une forme d'État proclamer qu'il est le Peuple, même dans notre pays....

Peut-être vous direz vous alors qu'il a eu bien de la chance, Nietzsche, de finir comme il a fini ; de se précipiter en larmes, dans un élan de compassion cosmique, au cou d'une vieille jument battue sauvagement par son cocher, de la protéger de ses bras, puis de s'effondrer et de se murer en lui-même.

Peut-être lirez-vous alors ce qu'on appelle « les billets de la folie », écrits à ses amis depuis Turin, au retour de cet épisode, ce fameux 4 janvier 1889, et qui constituent ses derniers textes. Et peut-être vous direz-vous qu'ils ne sont-ils pas si fous que cela, et que c'est bien pratique de classer quelque chose dans le tiroir « folie » quand on ne veut pas l'entendre... Je cite celui qu'il a envoyé à son ami le musicien Peter Gast : « Chante moi un chant nouveau : le monde est transfiguré et tous les cieux exultent ; signé : Le Crucifié ». Qu'a-t-il bien pu voir, s'il a vu quelque chose ?

Nous ouvrirons nous un jour, à la fin du monde, c'est-à-dire de nous-même, puisque nous sommes à nous-mêmes tout le monde connu, à une dimension non plus simplement collective, mais universelle ?

Connaîtrez-vous un jour, connaîtrons nous un jour, le sens réel de ce que nous avons vécu, de ce que nous avons fait ?

Je vous le souhaite, je nous le souhaite.

Mais moi, je ne sais pas.

Bon courage.