

« Demain l'ENA, dans une société numérisée »

Retour sur les temps forts du Colloque du 4 octobre 2018 dans les locaux de l'ENA à Paris et à Strasbourg, et en direct sur le site d'Acteurs Publics



Le 4 octobre, jour anniversaire de la V^e République, s'est tenue à l'ENA, en duplex entre Paris et Strasbourg, une rencontre sur le rôle et les attentes à l'égard des managers publics dans une société numérisée. L'ENA (Ecole nationale d'administration), fondée en 1945 au début de la IV^{ème} République, qui a pu contribuer à la modernisation de la France sous la V^{ème} République, a pour fonction de former des serviteurs de l'Etat. Mais de quel Etat parle-t-on dans un contexte de révolution digitale ? Pour Daniel KELLER, le président des anciens élèves de l'ENA, la bascule dans le numérique ne représente pas seulement un changement culturel pour l'Administration, mais également une opportunité de réconcilier les Français avec la République et plus largement le monde d'aujourd'hui.

L'ENA délivre aujourd'hui des formations initiales pour les futurs hauts fonctionnaires, mais quelle formation et quelles compétences dans un monde où les savoirs évoluent de plus en plus vite ? L'ENA forme également les hauts fonctionnaires tout au long de leur vie professionnelle, mais pour répondre à quels besoins et face à quelles transformations ?

Ces interrogations seront soulevées dès le début de la rencontre par Patrick GERARD, directeur de l'ENA. L'ENA et la Constitution de la V^e République procèdent toutes deux d'une même aspiration : réformer l'Etat pour faire face aux défis du temps. L'article 20 de la Constitution précise que « *le gouvernement dispose de l'administration* ». L'administration doit donc être capable de définir les politiques publiques dans une société numérisée. Pour ce faire, l'ENA multiplie les conférences et les initiatives, par exemple en proposant des modalités différentes dans sa formation initiale – « *hackathons* », *design*, *nudge* – en collaboration avec l'Ecole nationale supérieure de création industrielle et l'Epitech. Plus que jamais, l'ENA s'attache à donner à ses élèves les compétences, savoir-faire et savoir-être nécessaires demain à des hauts fonctionnaires de grande qualité.

Une fois ce cadre posé, les échanges ont débuté par une réflexion sur les forces et faiblesses du manager public face aux défis actuels, à commencer par ceux du numérique. Henri VERDIER, directeur de la DINSIC, souligne que les serviteurs de l'Etat ont plus d'appétence au changement qu'on ne pourrait le croire et rappelle le principe de mutabilité, l'une des trois grandes lois du service public définies par Rolland. Cette appétence se heurte toutefois à une double interrogation sur la forme d'organisation bureaucratique et sur le rôle de l'Etat dans la société.

L'Etat est lourd et ancien, mais il a pour atouts l'engagement et l'intelligence de ses serviteurs. L'enjeu est culturel. Les géants du numérique ont pour point commun d'ouvrir leurs innovations à d'autres innovateurs, sous réserve d'un partage des revenus et des données. Ils prennent ainsi la tête d'un écosystème d'innovation. Pour Henri VERDIER, cette organisation d'un Etat-plate-forme est en réalité assez naturelle à la puissance publique : les princes italiens de la Renaissance ne faisaient pas autre chose en concevant les infrastructures de leurs cités pour y accueillir commerçants et artisans. L'Etat peut donc s'inspirer de la puissance stratégique des géants du numérique, dans une gouvernance qui soit démocratique.



A sa suite, Denis OLIVENNES, président de Lagardère active, identifie trois impacts majeurs de la révolution numérique auxquels sont confrontées les entreprises : l'apparition de nouveaux produits et services, le bouleversement des organisations avec l'écrasement des lignes hiérarchiques, et la transformation continue des emplois et des compétences. Le service public doit être pleinement engagé dans ces trois mutations.



Isabelle FALQUE-PIERROTIN, présidente de la CNIL, observe que l'administration doit à la fois tirer parti de la formidable puissance des outils numériques¹ et faire preuve d'exemplarité dans leur usage, pour rassurer des citoyens inquiets des conséquences de ces outils sur leur vie privée. Pour résoudre ce dilemme, une véritable gouvernance de la donnée est nécessaire. Toutefois, le numérique ne se limite pas aux outils et ceux-ci ne constituent pas une solution miracle à tous les défis actuels. La philosophie qui sous-tend le numérique peut en revanche contribuer à déployer des mesures de bon sens, casser les silos bureaucratiques et favoriser des organisations publiques beaucoup plus distribuées et décentralisées.

Ombeline GRAS, jeune ancienne de l'ENA et membre fondatrice de ENA 50/50 (association pour la parité H/F dans la haute fonction publique), constate que l'Etat employeur ne fait plus rêver les jeunes, notamment parce qu'il ne répond pas aux attentes actuelles de qualité de vie au travail : diversité de recrutement, télétravail, souplesse de fonctionnement, travail collaboratif, responsabilisation. L'égalité professionnelle en est une bonne illustration : les femmes ne sont que 35 % à l'ENA. En revanche, le sens du travail reste une valeur forte pour les jeunes. De ce point de vue, et au-delà des questions de rémunération, l'Etat conserve une attractivité importante.

¹ Cf les résultats du sondage IFOP sur les administrations publiques face aux enjeux du numérique, réalisé à l'occasion du Colloque

Les participants se sont accordés sur l'importance de la gestion des ressources humaines (GRH) pour faire face aux défis de la société numérisée. Une révolution numérique a lieu tous les trois ans, or il faut dix ans pour former des enseignants, faire évoluer les concours et former des élèves. Gaëlle Fierville, élève ENA en formation, comme Thomas PRUZOL directeur de l'EPITECH à Strasbourg, partenaire de l'ENA, témoignent que l'Etat est en train de rattraper le retard sur le secteur privé concernant les organisations de travail. Il faut cependant accepter plus de souplesse notamment dans les règles RH. Le principe d'égalité devant l'emploi public est très fort, et les chantiers à mener sont difficiles (cf l'exemple du cheminement du parapheur et du nombre de strates hiérarchiques dans la fonction publique cités par Henri VERDIER).

Jacques TOUBON, défenseur des droits, rappelle que l'accès au droit passe essentiellement par le service public (aujourd'hui comme en 1958 lors des débuts de la Vème République). Or ce dernier est de moins en moins à la disposition de tous, sur tout le territoire et à tout moment. La dématérialisation permet de le faire exister même quand il est géographiquement éloigné, mais elle est réalisée dans des conditions telles qu'un quart de la population en est écarté. Il est crucial de rendre notre société inclusive, sans laissés pour compte. Il faut prévoir l'accompagnement numérique et des alternatives, c'est-à-dire le maintien d'une filière papier à côté des demandes en ligne. Cela implique également la couverture numérique du territoire, l'accès à du matériel à coût réduit, la simplification du langage administratif, l'ergonomie des sites et la prise en compte de la spécificité des différents usagers.



Pour l'ancien Garde des Sceaux, l'ENA doit renouer avec sa vocation initiale : ne pas être une école de l'administration de l'Etat, mais une « Grande Ecole du service public (GESP) ». Elle pourrait devenir, grâce aux outils numériques, un réseau dans lequel seraient formés non seulement les fonctionnaires d'Etat mais également les fonctionnaires territoriaux, au service des besoins de tous les services publics, y compris les services publics décentralisés. Cette grande école de service public doit s'occuper beaucoup moins des hauts fonctionnaires, voire des fonctionnaires tout simplement, et plus des usagers. Elle a déjà fait des avancées considérables, avec des missions d'intérêt général auprès des publics vulnérables. C'est une formidable opportunité de rebondir pour l'ENA.

Durant la séquence finale du colloque, les intervenants se sont interrogés sur la manière de réinventer l'ENA pour demain. Bernard RAMANANTSOA, ancien directeur général du Groupe HEC, Alain BERETZ, ancien président de l'université de Strasbourg et Mercédès ERRA, présidente d'Havas Worldwide, ancienne présidente des anciens élèves d'HEC, observent d'abord que l'ENA fonctionne bien et assure très bien tant le recrutement que le placement des élèves. Ils s'interrogent toutefois sur son ouverture sur le monde. L'ENA est une *vocational school*, c'est-à-dire une école professionnalisante. Elle est absente des classements mondiaux, parce qu'elle ne fait pas de recherche et n'est pas une université. Sans diluer sa spécificité, elle gagnerait à s'ouvrir davantage au monde universitaire, en se mettant aux normes de type LMD (licence, maîtrise, doctorat).

Nicole KLEIN, préfète des Pays-de-Loire, rappelle pour sa part que l'ENA est une école d'application, une école de vocation pour des hommes et des femmes souhaitant s'investir dans le service au public. Elle apporte une formation pratique et des compétences très spécifiques (ex des fonctions régaliennes) dont l'Etat a besoin pour son bon fonctionnement. C'est par l'expérience des stages que chaque élève fonctionnaire peut choisir en connaissance de cause son orientation professionnelle vers des métiers exigeants 24h sur 24.



Patrick GERARD confirme que l'immense majorité des élèves passe toute sa carrière dans le service public, sans aller dans la politique ni le secteur privé. Il déplore toutefois que la science administrative, inventée par la France, ait complètement disparu de la liste des sections du CNU (conseil national des universités). Si l'ENA ne comporte pas de corps professoral permanent, elle se dispose d'une petite capacité de recherche et doit accueillir dans le futur des professeurs invités, français et étrangers. Elle s'ouvre davantage au monde d'abord dans son recrutement, au travers du troisième concours, du quatrième concours qui sera destiné aux docteurs de l'université, mais aussi de classes préparatoires intégrées (à Paris et en Province).



Durant les échanges conclusifs, les participants au colloque ont abordé la question du concours de sortie. Denis PRIEUR, ancien préfet et conseiller d'Etat, plaide en faveur d'un système permettant de sélectionner de manière plus rationnelle et plus conforme aux attentes actuelles, dans un monde numérisé où les organisations sont aplaties, le travail en réseau plus nécessaire et valorisé et les hiérarchies moins fortes. Patrick GERARD rappelle que les grands corps sont un élément d'attractivité de l'ENA. Les épreuves de classement peuvent encore s'améliorer pour évaluer davantage des compétences préfigurant les capacités opérationnelles. En revanche, il est en pratique plus simple de noter des épreuves de légistique que des compétences d'organisation, de travail en groupe ou de management. Plus encore que par le passé, les élèves sont attachés à l'équité et à l'égalité d'accès. L'enjeu de l'évaluation n'est pas propre à l'ENA, mais se pose à l'ensemble de l'enseignement supérieur français. Le classement de sortie pose enfin la question des carrières : la grande disparité dans le déroulement des carrières d'un ministère à l'autre est une question difficile à laquelle l'Etat devra s'atteler rapidement.

Bruno BOTELLA, directeur de la rédaction d'Acteurs Publics, animateur des débats, remercie l'ensemble des intervenants et participants pour leur présence.

A noter : diffusion des Actes du Colloque et des séquences vidéo à compter du 17/10/2018.