

# Discours du président des 3 jurys au concours d'entrée de l'ENA - M. Gaudemet

ena.fr - 7 décembre 2011

Je hais les pièces d'éloquence  
Hors de leur place et qui n'ont point de fin  
Et ne sçais bête pire au monde  
Que l'Ecolier si ce n'est le Pédant.  
Le meilleur de ces deux pour voisin, à vrai dire,  
Ne me plairait nullement<sup>1</sup>.

Monsieur le Directeur,

Cher Lauréats et Chers Amis si, tant est que, après cet exorde de prudence que nous livre le - pas toujours - sage La Fontaine, notre compagnonnage laborieux de quelques mois, couronnés de vos succès, m'autorise à vous accueillir au beau pays de l'amitié.

Monsieur le Directeur, Chers Amis, je vous avoue d'abord mon embarras, différent mais pas moindre sans doute que celui éprouvé par chacun de vous, au rythme de ces épreuves que vous avez surpassées. Car vous, vous aviez des guides, des guides solides - trop envahissants parfois peut-être, - mais en tous les cas généreux de leurs conseils, décrypteurs des embuches, experts en "politiquement correct" et habiles à vous mener sur le chemin le meilleur pour franchir chacune des étapes de la réglementation - toujours alourdie - de ce concours.

Tandis qu'aujourd'hui, dans l'exercice auquel, volens nolens, je me livre devant vous - exercice nulle part inscrit sauf, paraît-il, dans une tradition au demeurant toute jeune -, je n'ai point de boussole pour ce petit discours que je dois faire.

---

<sup>1</sup> La Fontaine, *L'Ecolier, le Pédant et le maître d'un jardin*, Tome 3 p. 169.

Et d'abord, à qui s'adresse-t-il ? A vous, chers lauréats, pour vous féliciter de ce brillant et récent parcours, à vous qui rejoignez la fonction publique ou qui vous y élevez, pour vous dire de quoi elle est faite ou devrait être faite ; ce que vous y serez et de quoi responsables ? Ou bien dois-je m'adresser aux membres du jury, mes compagnons d'un temps, pour les remercier de leur disponibilité, de leur conscience, de leur contribution sans faille à ces opérations qui requièrent non seulement du temps mais l'office quasi sacré de juger des personnes ? Ou bien encore dois-je m'adresser au personnel de l'Ecole et aux vacataires qui les rejoignent, constamment mobilisés sous la houlette toujours souriante de Madame Michèle Bornert et sans lesquels - j'en témoigne - rien ne serait possible.

Comment, sans m'égarer, m'adresser à tous et à chacun ?

J'ai ainsi choisi de lier la gerbe de ces félicitations et remerciements où chacun saura trouver ce qui lui revient et de vous dire avec simplicité et sincérité combien cette grande aventure humaine du moment a été enrichissante, bien qu'un peu épuisante - car j'avais tenu à conserver tout mon service universitaire -, pour celui qu'une décision administrative parfaitement discrétionnaire avait placé cette année à la tête des jurys des trois concours de l'ENA.

Reste qu'au seul critère du nombre, c'est bien à vous, Chers Lauréats, d'abord et principalement que je dois m'adresser ; et par une sorte d'inversion des rôles, me livrer devant vous à un exercice - il est vrai plus libre - de la nature de celui qui vous fut imposé.

\*

Réglée la question de ses destinataires, de quoi ce propos doit-il être fait ? Est-il une ode au succès pour ceux qui, compétiteurs d'hier, sont aujourd'hui réunis en une nouvelle promotion d'élèves de l'Ecole, bientôt baptisée ? Est-il une sorte de champ du départ, une feuille de route - pour parler le langage administratif - pour la conquête de la haute fonction publique, discernant et exposant les qualités qui y conduisent ?

Dans le doute, là encore, j'ai bien sur relu les discours de mes prédécesseurs, le président Olivier Schrameck et ma Collègue Martine Lombard (Madame Papalardo, forte de son talent, avait choisi l'improvisation). Je vous invite à les relire à votre tour ; je ne saurais dire mieux que mes prédécesseurs et qui reste d'une parfaite actualité. Vous trouverez là, savamment exposé, ce que sont les vraies valeurs de l'action publique - valeurs si souvent évoquées par vous encore candidats, mais sans nous avoir toujours persuadés que sous cette référence convenue il y avait une authentique réflexion sur le sens de l'Etat.

Mon apport aujourd'hui sur ce socle fondateur posé par mes prédécesseurs sera très modeste ; mais je pense être fidèle au choix qui a été fait de me confier cette présidence en y ajoutant quelques pierres.

\*

Et d'abord je vous livre cette réflexion sur ce que nous avons cru pouvoir discerner des caractères de votre formation d'hier et pour votre itinéraire professionnel de demain. Nous avons été frappé par le caractère généraliste de cette formation, celle de beaucoup d'entre vous : classe préparatoire, école de commerce ou assimilée, une année d'un master "affaires publiques" (ce qui ne veut pas dire grand chose), prolongé souvent d'une préparation directe au concours. J'ai mesuré à cette occasion, la transformation radicale de la sociologie du concours, ayant été membre du jury du concours interne puis externe - les seuls qui existassent à l'époque - en un temps que je n'ose dire.

Ceux parmi vous qui pouvaient sans artifice se prévaloir d'une formation disciplinaire centrale - quelle qu'elle fut et bien entendu non refermée sur elle-même - nous ont paru plus assurés dans leur raisonnement et moins porté par le vent - parfois courant d'air - de l'immédiat, y compris dans le vocabulaire... Ce n'est évidemment pas question de connaissances - et nos thèmes d'entretien n'ont jamais porté sur des connaissances, allant au-delà de l'honnête bagage de qui prétend à une responsabilité dans l'administration d'Etat - ; c'est bien plutôt la solidité d'analyse et d'exposition, l'intelligibilité d'un vocabulaire et la force de raisonnement, toute chose qu'apporte la maîtrise d'une discipline, même pour la déborder.

Formation disciplinaire, mais quelles disciplines ?

C'est je crois Napoléon qui disait - si le mémorial de Sainte-Hélène en est une relation fidèle - que *"tout commence histoire et finit en lois"*, histoire dont il ajoutait, il est vrai, parlant de la vérité historique qu'elle *"est le plus souvent une fable convenue"*.

Entendons nous bien : pas question ici de minorer les autres disciplines, mais simplement de rappeler cette vérité d'évidence que les réformes administratives, quels que soient leur objet, leurs ambitions, leur ampleur, et même la gestion administrative au quotidien ne se conçoivent, ne s'apprécient et ne prospèrent, dans notre pays de vieille administration, qu'inscrites dans le mouvement de l'histoire ; et que, non moins uniformément, elles s'expriment, à un moment ou l'autre, dans le droit, fut-il le droit mou des préconisations, codes de bonne conduite et autres procédés de régulation.

Or - permettez-moi de vous le dire - histoire et droit ne sont pas les matières dans lesquelles, en termes statistiques et avec évidemment de brillantes exception, les candidatures nous sont apparues les plus assurées. C'est en particulier dans les épreuves juridiques, tant écrites qu'orales, que la moyenne des notes est la plus basse.

\*

Ma seconde observation, petite pierre ajoutée à la somme de mes prédécesseurs, sera d'ordre plutôt méthodologique ou comportemental pour nous inviter à un bref exercice de modestie collective : après tout le jour du succès n'est-il pas le meilleur pour s'y livrer ? Modestie ou plus exactement capacité à situer et relativiser son action de demain.

L'administration, fut-elle haute, n'est pas l'Etat ; et l'Etat, n'est pas la société. L'administration, fut-elle haute, si elle est au service de celui-ci, n'a pas le monopole de l'intérêt général.

L'administration est un instrument - certes particulièrement performant et puissant, certes investi d'une responsabilité éminente dans le fonctionnement de l'Etat - mais au service d'un projet proprement politique d'organisation de la Cité et dont les citoyens sont à la fois les créanciers en tant qu'administrés et les auteurs en tant qu'électeurs et pour autant que le processus représentatif et démocratique fonctionne bien. Ne l'oublions pas.

Et puis, et je termine, laissez une part au rêve.  
Même de mirliton, pourvu qu'y soit la sève,  
en vers de douze pieds, dites à vos collègues,  
à vos amis, de l'administration le legs.

Heureux de votre gloire, sachez la partager ;  
De mérites reconnus par les plus âgés,  
Donnez le bénéfice toujours sans compter ;  
Et vous ressouvenant de cette vérité  
Que la fonction n'est rien sans celui qui la sert,  
Qu'à trop penser carrière, au contraire on se perd.

Du candidat convenu, dépouillez l'uniforme  
et que votre langage s'aligne sur la norme,  
Des termes alambiqués, laissez passer la mode  
où se complaisent ceux qui s'expriment par code.  
A trop se dire stratège, vecteur de changement,  
de l'intérêt public, artisan performant,  
de la modernisation, zélé serviteur,  
des politiques publiques, le principal acteur,  
on sacrifie aux mots, oublieux de leur sens,  
mots par tout un chacun, toujours répétés,  
et dont l'écho sans fin masque la vacuité ;  
on n'est plus attentif à ce que l'autre pense.

Vous arrivez bien tard dans un État en crise,  
De vos prédécesseurs, connaissez les méprises,  
Et pour les mieux comprendre, et pour les éviter.  
Les leçons de l'histoire, sachez les méditer,  
et sans trop les juger de votre jeune science  
faites aussi sa place au gain de l'expérience.

Amis et Lauréats, l'avenir est le votre ;  
il est fini le temps d'écouter les apôtres ;  
De celui qui vous quitte, entendez la supplique :  
Donnez sens et visage à notre République.