

RAPPORT
sur les
CONCOURS EXTERNE
CONCOURS INTERNE
TROISIÈME CONCOURS

ANNÉE 2011

présenté par Yves GAUDEMET

Président du jury

Le présent rapport est établi en application de l'article 6 du décret du 10 janvier 2002 modifié, relatif aux conditions d'accès aux régimes de formation à l'Ecole nationale d'administration, qui dispose : « à l'issue du concours, le président de chaque jury adresse un rapport au conseil d'administration de l'Ecole nationale d'administration. Le rapport est transmis au Premier ministre et au ministre chargé de la fonction publique ».

1.- Si ainsi le rapport est le travail personnel du président des jurys des concours externe, interne et de troisième voie, il convient d'indiquer tout de suite qu'il ne pourrait être sans le travail de compétence et de disponibilité accompli par les personnels du Service du recrutement et des évaluations de l'ENA, sous la conduite éclairée de Madame Michèle Bornert.

De même si – comme le veut la réglementation – ce rapport n'engage que son signataire, président des jurys des trois concours, il s'efforce d'être fidèle aux apports d'expérience de tous les membres de ces jurys et, à ce titre, il doit être exprimée une particulière reconnaissance à Madame Nathalie Coppinger et à Madame Sylvie Escande-Vilbois qui ont constitué avec lui le bureau commun aux trois concours. Je ne crois pas abuser de la confiance qui m'a été manifestée à cette occasion en écrivant que les analyses, relations, diagnostics et propositions du présent rapport doivent beaucoup aux échanges constructifs et ouverts qui se sont établis entre nous durant ces neuf mois de durée des concours.

I / Données générales

2.- Les **statistiques générales** suivantes ont été établies par le Service du recrutement et des évaluations de l'ENA.

Concours externe : 885 inscrits ; 581 présents à la cinquième épreuve d'admissibilité ; 82 admissibles pour 40 postes ouverts et tous pourvus, soit un taux de sélectivité de 1/15.

Concours interne : 360 inscrits ; 267 présents à la dernière épreuve d'admissibilité ; 66 admissibles pour 32 postes ouverts soit un taux de sélectivité de 1/8, sélectivité donc pratiquement moitié moindre que celle du concours externe.

Troisième concours : 128 inscrits ; 94 présents à la cinquième épreuve d'admissibilité ; 21 admissibles pour 8 postes ouverts et pourvus, soit un taux de sélectivité de 1/12.

Ces taux de sélection sont proches de ceux des précédents concours.

Pour les trois concours, le nombre des inscrits est en diminution par rapport aux concours de 2010 : de 924 à 885 pour le concours externe, de 400 à 360 pour le concours interne, de 169 à 128 pour le troisième concours. Cependant cette diminution des inscriptions montre surtout que celles-ci sont désormais "prises au sérieux" par les candidats puisque, avec un nombre d'inscrits significativement moins important qu'en 2010, le nombre des candidats ayant été jusqu'au bout des épreuves écrites (cinquième épreuve) est en excédent de 29 candidats par rapport à 2010, tous concours confondus.

3.- Aucune attention particulière n'a été donnée à ce qu'il est convenu d'appeler la recherche de la "diversité sociale" ou de la parité homme femme. Cela ne signifie aucunement que ces formes de diversité ne sont pas souhaitables en elles-mêmes.

Ainsi les jurys - et notamment pour l'épreuve orale d'entretien - n'ont pas souhaité disposer d'informations allant au-delà de celles strictement nécessaires et reportées sur la notice individuelle préalablement remplie par chaque candidat.

C'est donc à l'actif des seuls mérites des candidates qu'il faut mettre la constatation *ex post* d'un taux global de féminisation plus important en 2011 que pour les résultats des précédents concours : le taux de féminisation tous concours confondus s'élève pour 2011 à 37,50 % (30 candidates admises sur 80 reçus) ; il était de 32,50 % en 2010, 36,25 % en 2009, 38,75 % en 2008, 36,20 % en 2007 et 33,80 % en 2006. On note cependant, sur la longue période, une certaine stabilité qui doit être mise en rapport avec le pourcentage des jeunes femmes rapporté à l'ensemble des candidatures ; en outre l'augmentation du taux de féminisation concerne principalement le concours externe.

L'âge moyen des lauréats se maintient au niveau des précédents concours pour le concours externe (24 ans) et interne (33 ans) et passe de 35 à 40 ans pour le troisième concours (mais le moindre nombre de candidats rend cette donnée peu significative). L'âge moyen des élèves de la promotion 2011 est de 29 ans (à la date de proclamation des résultats), chiffre très proche de celui des deux précédentes promotions. Les 5 plus jeunes élèves de la promotion de 2011 ont 22 ans (concours externe) et le doyen 47 ans (troisième concours).

4.- Les statistiques établies par le Service du recrutement et des évaluations de l'Ecole donnent également des renseignements à méditer sur le nombre de candidatures antérieures des lauréats du concours 2011.

Pour le concours externe, 55% des lauréats présentaient pour la première fois ce concours, 37,50 % pour la deuxième fois et 7,50 % pour la troisième fois. Ce chiffre de premières candidatures assez stable d'une année sur l'autre doit être considéré positivement et est de nature à faire réfléchir ceux qui envisagent de nouvelles candidatures après un premier échec.

Pour le concours interne et pour le troisième concours, le pourcentage de lauréats se présentant pour la première fois s'établit identiquement à 50 %, pourcentage en augmentation sur les années précédentes et qui comporte une diminution corrélative des succès de deuxième ou troisième candidature.

Enfin, parmi les peu nombreux candidats étrangers, un candidat italien a été déclaré admis au titre du concours externe.

II/ - Déroulement des épreuves - Analyses et propositions

5.- Le parti ayant été pris d'utiliser toute l'échelle de notation, de 1 à 20, pour chacune des épreuves écrites ou orales, le niveau général des candidats peut être considéré comme satisfaisant, en ce que la barre d'admissibilité et celle d'admission, aux trois concours, se situent au-dessus de la moyenne mathématique.

6.- La présentation formelle **à l'écrit** est généralement correcte mais souffre de deux défauts, l'un – déjà signalé par mes prédécesseurs – tenant à la réglementation actuelle du concours qui, pour le plus grand nombre des épreuves écrites, prévoit qu' « *un dossier est mis à la disposition des candidats* », sans que l'on sache bien quel usage doit en être fait : synthèse, analyse critique, réflexion personnelle sans recherche documentaire, ...

D'une façon générale d'ailleurs, les épreuves sur dossier sont trop nombreuses, au détriment des épreuves sur sujet, pourtant plus significatives, permettant davantage aux personnalités de s'exprimer et de notation sans doute plus sûre. En outre - et cet aspect matériel a son importance - les épreuves sur dossier conduisent à des sujets volumineux, plusieurs centaines de pages pour les trois concours, dans des domaines très variés, source d'autant de risques d'erreurs dans la composition des dossiers correspondants.

Un second défaut, également relevé et qui concerne davantage mais pas exclusivement les – trop peu nombreuses – épreuves donnant à traiter un sujet théorique, vient de l'adoption systématique par les candidats d'un plan artificiel, presque toujours binaire, plus descriptif que vecteur de démonstration ou même de réflexion ; tout ceci aboutissant à une certaine uniformité du propos dans sa présentation mais aussi sur le fond, l'uniformité de la présentation affectant la sincérité et la spontanéité de l'analyse et de la démonstration. On aura l'occasion de revenir sur ce point.

7.- Quant aux épreuves orales, et s'agissant d'abord de **l'épreuve d'entretien**, le parti a été pris de ne pas en faire une épreuve de connaissances, au-delà de ce qui peut être légitimement attendu d'un candidat à des responsabilités de conception dans la fonction publique. Ainsi le jury s'est attaché à rechercher et à apprécier en chaque candidat une familiarité suffisante et faisant sa place à l'appréciation critique, au bon sens du terme, avec la chose publique, avec les aspects fondamentaux de la vie commune sous ses aspects sociétaux, économiques et politiques, avec son environnement national et international.

A cette fin, la présentation du candidat en début d'épreuve avait été limitée à quelques minutes pour que puisse s'engager une véritable conversation avec l'ensemble des membres du jury, conversation au centre de laquelle se trouvait évidemment le candidat.

Dans la quasi-totalité des cas, les candidats ont bien compris le sens de l'exercice et sont entrés rapidement dans la discussion avec le jury ; ce qui a permis à celui-ci, dans ses appréciations, de discerner les qualités de cohérence, de clarté, parfois de conviction du candidat ; bref d'être en situation de cerner sa personnalité préprofessionnelle, sa capacité d'analyse, de réflexion et d'exposition, ses préférences et ses ambitions raisonnées.

8.- Les **épreuves orales techniques** ont révélé une grande disparité de performance des candidats avec de réelles faiblesses, voire de véritables impasses, ce qui est condamnable déjà dans un examen mais qui n'est pas admissible dans des épreuves de concours.

En sont résultées d'assez nombreuses notes proches de zéro et parfois même pour des candidats qui avaient obtenu une note plus que correcte à l'épreuve d'entretien ; cela a été constaté tout spécialement pour les finances publiques et les questions internationales.

9.- Si l'on fait masse de l'ensemble des épreuves et que l'on considère les résultats des trois concours, les candidats ayant confirmé de très bons résultats aux épreuves écrites par des résultats également excellents aux épreuves orales sont peu nombreux : on les compte sur les doigts des deux mains pour l'ensemble des trois concours.

On relève au contraire une forte dispersion des notes, avec des effets de compensation qui ne peuvent être le fait du hasard ; cela signifie que les candidats vraiment assurés sur l'ensemble des matières, y compris celles qu'ils ont choisies, et pour l'ensemble des épreuves ne sont pas les plus nombreux ; ce qui induit également un réel "tassement" de la notation globale, toutes épreuves confondues.

10.- En particulier - et la remarque en a déjà été faite par l'auteur du présent rapport lors du premier accueil des lauréats au lendemain de la proclamation des résultats du concours - on doit s'inquiéter de réelles et trop répandues faiblesses en droit public dont on rapprochera les finances publiques et les questions européennes et internationales ; ainsi qu'en histoire, tout particulièrement pour l'épreuve écrite de culture générale et l'épreuve orale d'entretien, mais aussi bien souvent dans les épreuves techniques, pour traiter de sujets qui appellent un minimum de mise en perspective historique.

Ce constat ne doit rien à d'artificielles revendications disciplinaires qui n'ont pas lieu d'être dans un concours largement ouvert au champ des disciplines, comme le veut l'accès à des fonctions et à des corps d'une grande diversité. Il n'est pas question de minorer les disciplines autres que celles rattachées à l'histoire ou au droit. Il s'agit simplement de considérer 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, fût-il le droit mou des préconisations, codes de bonne conduite et autres procédés de régulation.

Or l'histoire et le droit ne sont pas les matières dans lesquelles, en termes statistiques et avec évidemment de brillantes exceptions, 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.

Ce constat est inquiétant et il est à rapprocher d'un réel affaiblissement de l'expertise juridique, de l'évaluation et de la fabrication du droit à l'intérieur de l'administration ; L'administration aujourd'hui a tendance à "externaliser" la fonction juridique largement entendue, au moment même où le secteur privé majore sa place au sein des processus de gouvernance et décisionnels des entreprises et associations.

11.- Au titre de la perception que le jury a eue des candidats, pris dans leur généralité et là encore avec de belles exceptions, on doit aussi relever une certaine uniformité de comportement, voire de pensée. Uniformité dans la présentation formelle des idées, mais aussi - ce qui est plus préoccupant - tendance à raisonner par référence, à choisir le confort "apparent" des formules convenues reprises jusque dans le vocabulaire, des modes administratives ou médiatiques ; tendance aussi à tirer les questions posées ou les précisions demandées vers la restitution de "fiches" préalablement établies et étudiées ; difficultés à porter un jugement motivé sur les réformes en cours, à apporter la comparaison. Dès lors le jury a apprécié et jugé positivement ceux qui, aujourd'hui lauréats, ont su prévenir ces critiques et manifester, avec mesure et tact, leur personnalité et leurs convictions,

Les candidats doivent être conscients que, si l'originalité n'est pas une qualité en soi et ne doit pas être recherchée par principe, elle est bienvenue lorsqu'elle traduit simplement une forme de sincérité, de capacité à raisonner par soi-même et de curiosité disponible.

Ce qui conduit maintenant à quelques remarques sur la préparation des candidats, telle qu'elle a été ressentie par le jury du concours.

Préparation et formation des candidats - analyses et interrogations

12.- Les remarques qui viennent d'être faites concernent évidemment au premier chef les candidats aux concours mais également, à travers eux et pour la durée, aux centres de préparation dont la "géographie", la fonction et l'organisation ont été une découverte pour l'auteur du présent rapport.

Le jury avait souhaité ne disposer pour les épreuves orales - on l'a dit - que des informations les plus réduites sur l'origine et le parcours des candidats et, dans le même esprit, la présentation de chaque candidature au début de l'épreuve d'entretien avait été limitée à quelques minutes. Les informations sur le parcours et la formation des candidats ont donc été communiquées pour l'essentiel *ex post* et n'ont à aucun moment pesé dans les délibérations du jury.

1/ Parcours professionnels

13.- S'agissant de l'origine administrative ou professionnelle des lauréats au **concours interne**, trois blocs principaux se détachent : six lauréats sont issus de l'Education nationale (en diminution de deux points sur le précédent concours), sept proviennent de la fonction publique territoriale (ce qui constitue une réelle nouveauté) et sept également étaient fonctionnaires au ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie (contingent qui renoue, pour ce ministère, avec les chiffres des concours 2008 et 2009 après une chute à trois postes en 2010). Les autres lauréats du concours interne proviennent pour quatre d'entre eux de l'administration de l'Ecologie, pour deux d'entre eux de la Défense, pour deux d'entre eux de la Santé et des Affaires sociales et, chaque fois pour un poste, des Affaires étrangères, de l'Enseignement supérieur, de l'Intérieur et de l'Autorité de la concurrence.

14.- Pour le **troisième concours** le petit nombre des candidats et des postes offerts au concours interdit de dégager des orientations générales significatives.

Au demeurant, c'est bien le principe d'une telle diversité d'origine et de parcours professionnel qui est recherchée par l'institution du troisième concours. On notera en particulier la présence parmi les lauréats d'une dirigeante syndicale et de plusieurs personnes venant du milieu du livre, de l'édition et de la culture.

Enfin - et ceci nous conduit au cursus universitaire et aux diplômes - seul un des ces lauréats du troisième concours était titulaire d'un diplôme de l'Institut d'études politiques de Paris, obtenu au demeurant dans les années 90.

2/ Cursus universitaires et diplômes

15.- La carte des diplômes dont se prévalent les candidats est riche mais elle est aussi brouillée du fait de la prolifération et de la dispersion actuelle des diplômes et des cursus diplômants, de la multiplicité des équivalences souvent gérées par les Établissements eux-mêmes et aussi des fluctuations contemporaines de la réglementation de la délivrance des diplômes en dehors des Universités et Etablissements assimilés.

Et il s'est vérifié à nouveau que certains cursus, concours et filières diplômantes, ayant historiquement leur objet propre et qui n'est pas celui de l'accès aux concours administratifs, étaient maintenant pratiqués - et parfois organisés - dans la perspective d'une préparation aux concours de l'ENA.

16.- On ne peut évidemment faire de cet état des lieux grief aux candidats qui trouvent ici le résultat d'une politique d'organisation des cursus et filières d'enseignement supérieur ou assimilés menée par les Pouvoirs publics depuis une vingtaine d'années et qui a abouti, il faut bien le dire, au peu d'intelligibilité de la carte des diplômes.

La situation est à cet égard très différente de celle que j'ai connue dans les années 80, ayant été à trois reprises successives membre du jury du concours d'entrée à l'ENA. Le bagage ordinaire des candidats y était fait, pour le plus grand nombre, d'une licence de droit, d'économie ou d'histoire, complétée souvent par le diplôme de l'IEP de Paris ou

celui d'un IEP de province (avec alors une scolarité en trois ans) ou encore le diplôme d'une école de commerce. Quant au concours interne, un grand nombre de candidats étaient des professeurs certifiés ou agrégés de l'Enseignement secondaire dans les différentes disciplines littéraires.

17.- On notera encore à cet égard que, si le passage par Sciences Po est assez large au titre de la préparation au concours externe dans le cadre de la scolarité d'une année du master Affaires publiques dispensé par cet Institut, seuls 16 lauréats du concours externe sur 40, soit nettement moins de la moitié de ceux-ci, avaient suivi le cursus complet de cette Ecole.

Pour le reste les diplômes présentés sont variés et très généralement cumulés par les candidats et lauréats : diplômes universitaires, scolarité de l'École normale supérieure Ulm ou Cachan, Ecole des mines, ESCP Europe, HEC, diverses écoles de commerce etc.

3/ Préparation au concours

18.- Le cursus suivi et les diplômes obtenus par les candidats sont relayés et complétés par la pratique quasi générale d'une année de préparation. Les candidatures "libres" sont au contraire extrêmement peu nombreuses, même dans le concours externe.

19.- Pour le **concours de troisième voie**, 87,50 % (sept sur huit) des lauréats avaient suivi la préparation de l'Institut de la gestion publique et du développement économique (IGPDE), service à compétence nationale rattaché au ministère des Finances, dont

l'objet est notamment, tel qu'indiqué sur son site, d' "organiser une préparation aux concours internes d'entrée à l'ENA ouverte aux agents publics des trois fonctions publiques (Etat, territoriale et hospitalière) et aux ressortissants européens remplissant les conditions statutaires pour se présenter aux épreuves du concours".

Pour le **concours interne**, le passage par l'IGPDE concerne encore plus de la moitié des lauréats (57 %), cette proportion étant en diminution régulière par rapport aux années précédentes (86 % en 2009 et 62,5 % en 2010). Une place est ainsi laissée aux centres de préparation des IEP de province, notamment celui de Strasbourg qui, avec sept candidats admis, améliore encore sa performance de 2010 (quatre lauréats) ; les centres des IEP de Lille et de Bordeaux ont fourni chacun deux lauréats.

20.- S'agissant du **concours externe**, le principal module de préparation est - comme les années précédentes - le master Affaires publiques de Sciences Po Paris ; d'autres centres de préparation sont organisés sur un modèle proche et souvent la même dénomination, principalement par l'Université de Paris I Panthéon Sorbonne et l'Ecole normale supérieure, par les IEP de province, par d'autres Ecoles ou Universités encore.

21.- Ainsi et pour les trois concours, le passage pour une année par un centre de préparation apparaît, sinon comme un impératif réglementaire, du moins comme une pratique quasi générale et perçue comme la condition d'un succès au concours.

Or ces préparations sont peu nombreuses, leur accès est uniformément sélectif et, pour certaines d'entre elles, la scolarité est assortie de droits parfois élevés pour les candidats au concours étudiants. Elles sont largement concentrées à Paris : on notera sur ce dernier aspect que les statistiques établies pour le concours 2011 font apparaître un considérable décalage entre l'origine géographique des candidats, avec une part de candidats originaires de la Région Ile-de-France en rapport avec la population de cette région,

tandis que le domicile des candidats au moment de leur inscription au concours est situé, à concurrence des 2/3 environ pour les trois concours, dans la Région Ile-de-France. Enfin l'année de préparation induit une certaine uniformité de comportement, de références et de réflexion des candidats.

L'année de préparation constitue ainsi une sorte de mécanisme de présélection à la candidature au concours ; ceci étant favorisé par les rapports d'information et quasi-institutionnels qui se sont - par ailleurs légitimement et avec le souci du meilleur succès des candidats - établis entre l'Ecole et les principaux centres de formation, les jurys eux-mêmes y étant occasionnellement associés une fois acquis les résultats du concours. Il faut simplement être attentif à ce que cela ne décourage pas les candidatures "libres" qui, peu nombreuses, se sont parfois révélées brillantes.

Constats et propositions généraux

22.- De notoriété publique, une réflexion est actuellement engagée sur une réforme des concours d'entrée à l'ENA, succédant d'ailleurs à de nombreuses réformes depuis l'institution de ce concours. Relayant largement en cela les suggestions formulées par les présidents des précédents jurys dans leurs rapports, j'exprime ici, spontanément et sous ma seule responsabilité, le sentiment que cette réflexion en cours ne devrait pas ignorer les constats suivants.

- Les trois concours d'accès à l'ENA sont devenus trop lourds au fil des réformes qui ont consisté toujours à ajouter ; le risque d'erreurs, notamment dans le libellé des sujets des épreuves écrites, est accru en proportion ; en outre et paradoxalement, il en résulte sans doute une moindre sûreté pour le jury dans l'appréciation des mérites comparés des candidats.

Il conviendrait donc de diminuer le nombre des matières à option, y compris les épreuves de langue, entre lesquelles en outre la péréquation s'opère difficilement. Dans le même esprit, et s'agissant des épreuves écrites, plusieurs épreuves actuellement organisées sur dossier gagneraient à être transformées en épreuves sur sujet.

- D'une façon ou d'une autre, les épreuves de droit, d'histoire et de culture générale devraient être revalorisées, la faible moyenne des notes dans ces matières aboutissant à en minorer le poids relatif, et surtout n'étant pas en harmonie avec les qualités professionnelles requises de futurs fonctionnaires ayant des tâches de conception.

- Une réflexion - et elle est assurément complexe - devrait être menée sur l'articulation de l'année de préparation avec les opérations du concours, l'objectif étant de permettre une plus grande diversification et de laisser leur place aux candidatures "libres". Ce qui est de nature à contribuer aussi, à sa mesure, à l'objectif d'ouverture, tant géographique que sociale, qui était à l'origine de ce concours.

Yves Gaudemet

Président des trois jurys de l'E.N.A.

30 avril 2011

PJ. Deux annexes :

- modèle de notice individuelle établie par chaque candidat (épreuve orale d'entretien)
- allocution lors de la proclamation des résultats

Langues : (*lues, parlées, écrites*)

.....
--

Rappel des options choisies à l’admissibilité :

Lors de la 4ème épreuve : QUESTIONS SOCIALES <input type="checkbox"/> UNION EUROPEENNE <input type="checkbox"/>
Lors de la 5ème épreuve :

Toute autre information que vous estimez utile au jury (notamment stages et autres activités) :

.....
--

<p><i>NB : Vous disposerez de quelques minutes en début d’épreuve pour vous présenter brièvement.</i></p>
--

date et signature du candidat

Rappel des options choisies à l'admissibilité :

Lors de la 4ème épreuve : QUESTIONS SOCIALES UNION EUROPEENNE

Lors de la 5ème épreuve :

Toute autre information que vous estimez utile au jury :

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

***NB : Vous disposerez de quelques minutes en début d'épreuve
pour vous présenter brièvement.***

date et signature du candidat

Rappel des options choisies à l'admissibilité :

Lors de la 4ème épreuve : QUESTIONS SOCIALES UNION EUROPEENNE

Lors de la 5ème épreuve :

Toute autre information que vous estimez utile au jury :

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

NB : Vous disposerez de quelques minutes en début d'épreuve pour vous présenter brièvement.

date et signature du candidat

ANNEXE 2

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 nullement¹.

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.

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.

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

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.