

Pré-rentrée des élèves de la promotion 2018-2019 de l'ENA

**Ecole nationale d'administration
Lundi 4 décembre 2017**

**Intervention de Jean-Marc Sauvé,
vice-président du Conseil d'Etat,
président du conseil d'administration de l'ENA**

Monsieur le directeur, cher Patrick,
Madame la présidente du jury,
Mesdames et Messieurs, et si vous me le permettez, chers camarades,

Je souhaite, pour commencer, présenter mes plus sincères et chaleureuses félicitations aux lauréats des trois concours d'entrée à l'ENA et également remercier tous les membres du jury et leur présidente, Madame Michèle Kirry, pour leur implication dans l'exercice si absorbant et rigoureux que représente la sélection de 80 lauréats, parmi des centaines de candidats, souvent de grande valeur.

Ayant moi-même passé ce concours à plusieurs reprises, je mesure ce qu'il faut d'endurance, de rigueur, de sacrifices, de talents aussi, pour réussir un concours aussi exigeant que celui de l'ENA. Vous pouvez légitimement savourer cette réussite. Mais, contrairement au sentiment de soulagement ressenti par quelques-uns d'entre vous, votre succès marque non un point d'arrivée, mais un point de départ : aujourd'hui vous entrez vraiment, comme hauts fonctionnaires, au service de l'Etat, de nos concitoyens et de l'intérêt général.

Ce n'est pas sans une certaine émotion que je m'adresse à vous aujourd'hui. Alors que je salue et félicite, en chacun d'entre vous, la nouvelle promotion de l'ENA, c'est la dernière fois, après quarante-quatre ans de carrière au service de l'Etat, que j'interviens lors d'une rentrée de l'ENA. Je souhaiterais par conséquent, à l'aune de cette expérience, vous parler de ce qui est et sera attendu de vous tout au long de votre carrière au service de l'Etat.

*
* *

I. En devenant fonctionnaires, vous n'avez pas seulement choisi une carrière dans l'administration, avec les compétences techniques et les savoirs que cela requiert : vous embrassez une vocation au service du peuple français et de l'intérêt général. Cette finalité ne cessera pas de vous obliger.

A. L'Etat est, dans notre pays, ce qui fonde notre Nation, ce qui « tient » notre société, à la fois debout et ensemble. Notre pacte social est tout entier bâti sur la conception d'un Etat unitaire garant de la cohésion nationale et de l'intérêt général. Cet intérêt n'est pas, vous le savez, la somme des intérêts particuliers qui s'expriment dans notre société, ni même

un agrégat d'intérêts collectifs. L'intérêt général est, dans notre pays, ce qui nous est commun, ce qui nous rassemble, nous élève au-dessus de nos conditions et transcende les intérêts individuels. Il est, dans notre conception volontariste, l'expression de la volonté générale, exprimée par la loi, interprétée par le juge et mise en œuvre par le pouvoir exécutif. Le service public en est l'instrument. Par les principes qu'il promeut et les objectifs qu'il poursuit, le service public participe à la concrétisation et l'effectivité des valeurs qui sont le socle de notre société et qui, autrement, ne seraient que des paroles aussi creuses que vaines : je veux à cet égard mentionner les valeurs républicaines – celles de liberté, d'égalité et de fraternité –, mais aussi les valeurs professionnelles des agents publics – la légalité, l'efficacité, l'adaptabilité et la conduite du changement, la continuité, la probité et l'exemplarité – et les valeurs humaines – l'engagement, le respect des personnes et le sens de la solidarité. Certains d'entre vous n'ont peut-être qu'une connaissance encore abstraite de ces principes et de ces valeurs. Votre scolarité et, en particulier, vos stages doivent vous permettre d'en découvrir la signification concrète et d'en prendre la mesure, car ces valeurs ne sont pas et ne doivent pas être désincarnées, figées et dépourvues de traduction réelle. C'est à vous, avec l'ensemble des agents publics, qu'il revient de leur donner corps, car ce sont elles qui confèrent à la fonction publique sa légitimité et sa dignité.

B. Notre fonction publique a toujours su faire preuve de résilience pour contribuer, dans des circonstances parfois difficiles, douloureuses ou même tragiques, à la sauvegarde de l'intérêt général et, notamment, à la défense et la protection de nos concitoyens. La reconstruction à partir de 1945 d'un pays ravagé matériellement et moralement par quatre ans d'occupation et de collaboration, la gestion administrative de la décolonisation, de ses drames et de ses conséquences et l'engagement de notre pays dans la construction européenne, tout cela n'aurait pu voir le jour et être mené à bien sans le formidable travail d'une administration active et créative au service de la volonté politique exprimée par les représentants élus. Sont à cet égard emblématiques, les figures, parmi d'autres, de Jean Monnet, premier commissaire au Plan, inspirateur de l'appel de Robert Schuman à la construction européenne le 9 mai 1950, et premier président de la Haute autorité de la Communauté européenne du charbon et de l'acier ou celles de Paul Delouvrier ou Jean Morin, délégués généraux du Gouvernement en Algérie de 1958 à 1962.

Aujourd'hui, notre République est confrontée aux défis et aux chances de la globalisation économique, de la numérisation, des biotechnologies et de l'intelligence artificielle ; celles-ci offrent de formidables opportunités qui doivent bien sûr être saisies, mais qui déstabilisent, voire désespèrent beaucoup de nos compatriotes, en particulier ceux qui perdent leur emploi ou peinent à en trouver. Notre République est aussi confrontée à des forces centrifuges et des tentations extrémistes inédites. Il nous faut être attentifs aux processus en cours de fragmentation territoriale, sociale, religieuse ou fondée sur l'origine conduisant chaque composante de notre société à se replier sur elle-même au nom d'une légitimité propre. La montée des extrêmes, tout comme les radicalisations communautaires, apparaissent comme les symptômes différents d'un même mal. Ces problèmes ne sont bien sûr pas un apanage français et se retrouvent, selon des déclinaisons variées, dans beaucoup de pays.

Ils creusent en tout cas un écart préoccupant entre la signification théorique des principes républicains et des valeurs du service public que nous proclamons, d'un côté, et leur manifestation concrète, de l'autre : ces principes et ces valeurs en ressortent, qu'on le veuille ou non, affaiblis et fragilisés. Notre organisation politique a longtemps été sous-tendue par la croyance dans un progrès perpétuel, l'intégration croissante de ses membres, l'équilibre entre

la construction d'un horizon politique commun et l'acceptation de l'altérité. Or les évolutions des dernières décennies ont profondément bouleversé les repères de l'action publique et entraîné une perte de confiance en nos capacités d'action collective au service du bien commun. Plus que les très graves attaques subies ces dernières années, c'est bien l'affaiblissement progressif de la confiance collective qui nous expose.

C. C'est à vous, la nouvelle génération de hauts fonctionnaires, qu'il revient maintenant de répondre à ces difficultés et de porter la nécessaire et urgente transformation de l'action publique au service de l'intérêt général. Dans la fidélité à nos principes humanistes et au mandat que nous donne le peuple français, avec la fierté de notre héritage aussi, il nous faut réactualiser notre projet commun et refonder notre contrat social, en tout cas y contribuer activement.

Les défis à relever sont nombreux et complexes, mais il faut les regarder en face et les prendre à « bras-le-corps ». Ce n'est qu'à cette condition que les changements nécessaires pourront être entrepris. Plusieurs nouveaux principes « particulièrement nécessaires à notre temps » doivent aujourd'hui spécialement inspirer l'action publique. Le premier est la garantie de la paix et de l'ordre publics qui ont été très fortement perturbés ces dernières années et qui sont toujours menacés de manière grave et imminente. Nous devons y faire face, prévenir les menaces, nous préparer et nous former à un combat de longue durée. De même, il faut être en mesure d'affronter, avec fermeté, mais aussi humanité, des mouvements migratoires d'une ampleur sans précédent à l'échelle du monde et de notre continent.

L'action publique doit aussi s'inscrire dans le cadre de la solidarité entre les générations. Nous ne pouvons continuer à faire peser sur les générations futures le poids de nos choix erronés ou approximatifs, de nos inconsciences ou même de nos lâchetés, passés et présents. Cela vaut dans deux domaines en particulier : les finances publiques et le changement climatique. Dans un cas comme dans l'autre, nous ne pouvons transférer aux générations à venir une situation dégradée dont elles ne sont, ni ne seront pas responsables. Le fardeau de la dette, comme celui du réchauffement climatique et des atteintes répétées à l'environnement, ne peuvent plus être traités avec insouciance et frivolité.

Notre société doit également poursuivre un idéal exigeant d'inclusion sociale à destination de toutes ses composantes, démographiques, sociales et économiques : nous n'atteindrons pas cet objectif par un surcroît d'Etat-providence, mais de fraternité. La société civile, à côté de l'Etat et des autres personnes publiques, doit par conséquent se mettre en mouvement sur ces sujets et y être puissamment incitée.

L'action publique doit encore résolument prendre appui sur le progrès technique, notamment dans le domaine des technologies de l'information ou des sciences du vivant. La prudence et la prévoyance sont deux principes cardinaux de l'action publique. Pourtant, certaines situations, parce qu'elles sont inédites ou incertaines, ne doivent pas la stériliser, ni conduire aux blocages et à l'immobilité. Il faut préserver les marges d'action, les capacités d'adaptation et la créativité des décideurs publics. L'aversion au risque qui caractérise nos sociétés au nom d'un principe de précaution érigé en valeur intangible ne doit pas nous interdire de tirer parti des bénéfices de l'innovation et du progrès technique. C'est par exemple le cas en matière numérique : la dématérialisation est porteuse de gains d'efficacité et d'efficience qui ne doivent pas être négligés au seul motif des craintes, des inconvénients ou de la destruction créatrice qu'elle fait naître.

L'action publique doit encore poursuivre sans relâche la satisfaction de l'intérêt général. Nous devons bien sûr toujours, comme nous l'avons voulu au sortir de la Seconde guerre mondiale, garantir les droits fondamentaux et les libertés de la personne. Mais certaines thématiques globales ont émergé, qui ne se réduisent pas aux droits individuels, comme la santé publique, l'environnement, la réduction d'inégalités sociales et territoriales croissantes et préoccupantes et même l'équilibre des comptes publics, lequel aujourd'hui ne pèse rien ou presque, au regard des droits individuels, dans la jurisprudence constitutionnelle et européenne, ce qui pose un évident problème. Il nous faut aussi prendre en compte de nouveaux droits, comme la protection des données personnelles face à des menaces systémiques très loin d'être seulement étatiques, en particulier avec l'essor d'internet et des réseaux sociaux, mais aussi les droits touchant à la vie et la personne humaine, comme l'indisponibilité, la non-brevetabilité ou la non-patrimonialité du corps humain.

Il nous faut enfin promouvoir sérieusement, c'est-à-dire autrement qu'en paroles, l'égalité des chances, pas seulement pour l'accès à l'ENA, qui est cependant déjà à lui seul presque un programme d'action. Quelle que soit son origine, chacun doit, dans notre pays, avoir des chances comparables de bénéficier de la formation correspondant à son niveau, d'obtenir un diplôme, d'accéder à un emploi ou à la culture ou encore de bénéficier de services d'intérêt général. Il faut donner à ce principe une réalité plus concrète et tangible, peut-être même en le consacrant au niveau constitutionnel.

Ce sont tous ces principes – affirmation de l'Etat régalien, responsabilité à l'égard des générations futures, solidarité, appropriation du progrès technique, vision globale et renouvelée de l'intérêt général, reconnaissance de nouveaux droits personnels et égalité des chances – qui doivent aujourd'hui spécialement guider l'action de l'administration.

II. Vous l'avez compris, l'Etat doit être au service des ambitions collectives de notre pays, de toutes ses ambitions. Cette éminente mission implique des responsabilités et des qualités particulières de la part des fonctionnaires qui le servent et qui en sont l'incarnation : des compétences, une éthique et du courage.

A. Le métier d'administrateur est plus complexe aujourd'hui qu'hier. Dans une société ouverte et globalisée et pour affronter les défis multiples que j'ai rappelés, les fonctionnaires doivent faire la preuve de compétences renforcées et nouvelles. Dire cela peut paraître tautologique. C'est pourtant bien de sa compétence que notre fonction publique tire d'abord sa légitimité. Vous devrez, par conséquent, vous former et accepter d'être éclairés par les expériences, les réussites, mais aussi les échecs, de vos camarades, de vos collègues, de vos supérieurs hiérarchiques et, dès demain, de vos maîtres de stage.

Au titre des compétences, vous devrez approfondir votre connaissance et votre sens de l'Etat qui protège, garantit, interdit et punit : l'Etat régalien. Vous avez beaucoup à apprendre dans ces domaines essentiels, en particulier préparer, prendre, assumer et évaluer un ensemble de décisions, en matière de sécurité notamment, qui sont l'expression même de l'autorité de l'Etat et de la souveraineté. Vous vous formerez aussi au management public, sans toutefois céder à l'intégrisme gestionnaire. L'Etat, ce n'est pas que de la gestion, même si c'est aussi cela. Il existe des techniques éprouvées de l'action publique que vous devrez acquérir et maîtriser au cours de votre scolarité : de la gestion des ressources humaines - recrutement, affectation, valorisation et évaluation - à la conduite des politiques publiques et du changement, en passant par la gestion budgétaire ou celle de l'achat public, par exemple. Mais

vous devrez aussi, avec nous et après nous, faire résolument évoluer le fonctionnement de l'Etat dans le sens d'une confiance et d'une participation accrues. Le récent projet de loi « pour un Etat au service d'une société de confiance » est un jalon sur un chemin ouvert depuis plusieurs années, qui doit être poursuivi. Il marque une étape et pas un terme. Vous devrez aussi, après nous et, si possible, mieux que nous, apprendre à travailler ensemble avec tous vos partenaires, les opérateurs et les citoyens au service d'objectifs communs. Des synergies existent dans tous les domaines de l'action publique ; elles doivent être résolument activées. Vous devrez encore mettre en œuvre de nouveaux modes d'action publique : à côté du commandement ou de la réglementation unilatérale qu'il faut pratiquer et auxquels il faut se préparer, se développent des procédés innovants visant à orienter ou infléchir les comportements, de manière moins directive et contrainte, pour atteindre plus efficacement des objectifs d'intérêt général. L'essor de la régulation, qui permet de mettre en œuvre des méthodes plus participatives et repose en partie sur l'adhésion et la responsabilité des acteurs concernés, est une réponse pertinente aux limites de la réglementation classique. Ce que nous avons engagé depuis deux ou trois décennies et nettement théorisé et approfondi ces dernières années devra être poursuivi. La contractualisation de l'action publique est une autre réponse à la rigidité ou l'inadaptation de la réglementation. Elle a aussi un bel avenir devant elle. Notre droit est assez créatif et flexible pour lui donner, comme à la régulation, sa place, qui ne saurait cependant être exclusive.

Au sein des services publics, vous devrez aussi valoriser l'esprit d'initiative en sortant des dispositifs trop verticaux, hiérarchiques qui ne reposent pas assez sur la confiance qui doit être donnée aux agents publics et qui ne sont, tout simplement, pas efficaces. Il vous faudra également rompre – nous sommes déjà engagés dans cette voie – avec les divisions et les compétitions stériles entre ministères et services, comme avec le repli sur soi et la défense des prés carrés. Le corporatisme, voire le clanisme, voilà nos ennemis.

Il faut aussi continuer à repenser les méthodes de travail de l'administration. L'essor du numérique est à cet égard une chance qu'il faut saisir. Cela impliquera que vous vous formiez à ces techniques et ces procédés : ce sont des investissements nécessaires pour que vous en tiriez tous les bénéfices.

Votre métier de fonctionnaire sera par conséquent très différent de celui qu'ont connu les générations précédentes, mais des transformations, du secteur régalien à l'économique et au social, doivent être opérées pour que l'action publique conserve toute son utilité, son efficacité et la légitimité qui en découle. Le temps n'est pas ou plus à la contemplation passive de possibles évolutions futures. Il faut agir dans le présent, avec résolution et détermination, pour adapter l'action publique au monde contemporain, à ses menaces et à ses opportunités.

B. Parce que vous servez l'intérêt général, vous devrez aussi vous soumettre à une éthique exigeante. Les principes déontologiques qui sont au fondement de l'action publique ont été justement rappelés par la loi du 20 avril 2016 : « Le fonctionnaire exerce ses fonctions avec dignité, impartialité, intégrité et probité. Dans l'exercice de ses fonctions, il est tenu à l'obligation de neutralité ». ¹ Le législateur et le juge soulignent aussi les exigences de loyauté et de responsabilité des fonctionnaires envers le Gouvernement et nos concitoyens, ces principes résultant directement de la Déclaration des droits de l'Homme et de la Constitution².

¹ Article 1^{er} de la loi n° 2016-483 du 20 avril 2016 relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires qui réécrit l'article 25 de la loi du 13 juillet 1983.

² Le principe de responsabilité figure à l'article 28 de la loi n°83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires.

Ne croyez pas que ces principes sont de simples déclarations d'intention, purement théoriques. Soyez au contraire persuadés que vos fonctions, par ce qu'elles ont de plus noble, par la finalité qu'elles poursuivent, vous astreignent à un devoir particulier d'exemplarité qui se vit chaque jour et qui exige une particulière vigilance. Les guides et chartes de déontologie qui se sont multipliés ces dernières années, les recommandations des déontologues ou des collègues de déontologie, les déclarations d'intérêts que vous devrez souscrire et les entretiens déontologiques auxquels vous prendrez part ne devront pas être vécus par vous comme l'expression d'un nouvel ordre moral ou de nouvelles contraintes bureaucratiques, mais comme des aides à la décision et des cordes de rappel utiles, notamment pour répondre aux attentes, voire aux exigences de nos concitoyens. Aujourd'hui, la vertu des fonctionnaires ne relève plus de l'implicite et de l'évidence. Elle se réfléchit, voire se délibère *ex ante*, et se donne à voir *ex post*. Etre fonctionnaire suppose aussi une dignité qui s'incarne en dehors et au-delà de la carrière que l'on peut accomplir dans l'administration. Il vous faudra par conséquent faire preuve d'une réelle capacité d'analyse et de discernement, d'une grande indépendance d'esprit et d'une vigilance permanente pour ne pas s'écarter des principes déontologiques que vous devez respecter.

C. Le service de l'Etat et de l'intérêt général requiert enfin du courage. Les hauts fonctionnaires doivent se garder du travers de « se couvrir » ou de « se protéger » en toutes circonstances : ils doivent certes appliquer la loi, mais ils doivent aussi concourir efficacement au règlement des problèmes multiples que connaît la société française. Ils doivent fuir l'indécision et les demi-mesures. Ils doivent se garder de proposer des solutions parfaites, mais inapplicables. Aujourd'hui, il appartient plus que jamais à la haute fonction publique de faire preuve d'imagination et de savoir prendre les risques qui s'imposent, sans hybris, ni imprudence, mais sans frilosité, ni pusillanimité non plus. Vous devez savoir penser par vous-mêmes, vous exposer et défendre votre point de vue dans l'articulation, la dialectique permanente entre le souhaitable et le possible. Ne cédez jamais à la facilité du conformisme ou des idées toutes faites. Gardez-vous aussi de la tentation du « court-termisme », à laquelle il est tellement facile de céder en ces temps d'immédiateté et d'hypermédiatisation et inscrivez votre réflexion et votre action dans la durée. Les devoirs de l'Etat et les problèmes de la société française imposent que les hauts fonctionnaires sachent conjuguer le temps court et le temps long.

*
* *

Le modèle du haut fonctionnaire exemplaire que je me suis efforcé de dessiner en filigrane de mon propos n'est pas fictif, alors même que les défis du présent n'ont plus grand-chose à voir avec ceux du passé. Il en existe de nombreux exemples réels, comme celui d'Alexandre Parodi, fonctionnaire de 1926 à 1971, dont la discrétion, la modestie et même l'humilité peuvent faire oublier pourquoi il a donné son nom à cet amphithéâtre. Membre du Conseil d'Etat et vice-président pendant près de 11 ans, Alexandre Parodi n'a pas seulement contribué à la construction du droit administratif français, ce qui serait déjà un titre le désignant à l'estime des générations qui l'ont suivi. Entré dans la Résistance dès sa révocation des fonctions de directeur général du travail et de la main d'œuvre en octobre 1940 et indéfectible soutien du général de Gaulle aux côtés de qui il descendit à pied les Champs-Élysées le 26 août 1944 à la libération de Paris, Alexandre Parodi s'est continuellement attaché à servir son pays. Sans cesse, il s'est posé la question « Où est le devoir ? » et, une fois la

décision prise, il s'engageait avec une détermination sans faille au service de cette finalité³. Sans jamais revendiquer les honneurs, il a, au-delà de la Résistance, participé à la reconstruction de la France de l'après-guerre et à la restauration de sa place dans le monde comme diplomate. Au service de la Résistance, Alexandre Parodi a mis sa connaissance de l'administration en créant et dirigeant sous le pseudonyme de Quartus, puis de Cérat, en lien avec Jean Moulin, le Comité d'experts, devenu le Comité général d'études chargé de préparer l'administration du territoire et les réformes de la Libération. Il fonda aussi le Comité financier de la Résistance avec François Bloch-Lainé. Au Comité général d'études, il embaucha l'un de ses jeunes collègues du Conseil d'Etat, Michel Debré, appelé à une certaine notoriété, pas seulement parce qu'en 1945 il a porté la création de l'ENA. Ce dernier a, lui aussi, donné son nom à un amphithéâtre de l'école que vous découvrirez bientôt à Strasbourg. Après l'arrestation et la mort de Jean Moulin, puis la déportation d'Emile Bollaert, le général de Gaulle, qui avait remarqué le caractère et la conscience de Parodi, l'a nommé délégué général du Comité français de Libération nationale pour la France métropolitaine. La fonction publique a un rôle éminent à jouer dans les situations difficiles que traverse notre pays. La Résistance a montré, dans les moments les plus graves pour la vie de la patrie, le rôle des grands commis de l'Etat qui se sont élevés à la hauteur insoutenable, presque inhumaine en ces temps, de leur tâche : Jean Moulin et Emile Bollaert, tous deux préfets, Alexandre Parodi, Pierre Laroque et Michel Debré, membres du Conseil d'Etat, François Bloch-Lainé, inspecteur des finances et tant d'autres, connus ou anonymes... En août 1944, le général de Gaulle nomma Parodi ministre des territoires non encore libérés au sein du Gouvernement provisoire de la République française. Il était alors chargé, pour le compte du GPRF, de diriger le soulèvement et la libération de Paris. Non sans succès. De Gaulle lui exprima dans les *Mémoires de guerre* le plus bel hommage qui puisse être rendu à un fonctionnaire :

« Comme il parlait en mon nom, ce qu'il disait pesait lourd. Parce que sa conscience était droite, son désintéressement total, sa dignité absolue, il avait pris au-dessus des passions un ascendant moral certain. Rompu, en outre, au service de l'Etat, il revêtait au milieu du tumulte le prestige de l'expérience. Il avait, d'ailleurs, sa politique, conforme à son caractère, qui concédait volontiers le détail mais soutenait l'essentiel avec une douce fermeté. Tout en faisant leur part aux exigences de l'idéologie et aux prétentions des personnes, il s'appliquait à ménager la suite afin que je trouve à Paris un jeu sans fâcheuses hypothèques. » On sait quelles étaient alors les hypothèques : la domination d'un parti qui ne prenait pas ses ordres qu'auprès du Gouvernement provisoire.

Quinze jours après la Libération de Paris, Alexandre Parodi était nommé ministre du travail et de la sécurité sociale. La tâche qui l'attendait était à la fois immense et pressante dans une France profondément affaiblie après quatre années d'occupation. Avec sa fermeté et sa simplicité habituelles et grâce à l'expérience acquise dès avant la guerre, il a poursuivi méthodiquement la réorganisation de son ministère et s'est attaqué sans faiblir aux problèmes qu'il devait résoudre. Jamais il ne s'est laissé décourager par la difficulté de sa mission ; jamais il n'a préconisé des solutions *a minima*. Il s'est en cela inscrit dans une compréhension profonde des impératifs de son époque : c'est sur sa proposition que furent notamment créés la Sécurité sociale, les comités d'entreprise et un nouveau statut de l'immigration, par l'ordonnance avant-gardiste du 2 novembre 1945. Après cet « intermède » ministériel, Alexandre Parodi assumait des missions diplomatiques de première importance : il représenta notre pays à l'ONU qui venait d'être créée et il porta, en pleine guerre froide, avec calme et fermeté, la voix de la France au Conseil de sécurité ; il fut secrétaire général du Quai d'Orsay et, enfin, devint le premier ambassadeur de France au Maroc devenu indépendant. De retour

³ L. Joxe, « Notice sur la vie et les travaux d'Alexandre Parodi », lecture lors de la séance de l'Académie des sciences morales et politiques le 20 avril 1982.

au Conseil d'Etat en 1960, comme vice-président, ce compagnon de la Libération, fidèle de la première heure du général de Gaulle, dut, tel Thomas Becket face au roi Henri II d'Angleterre, assumer, conformément à sa conscience, de rudes devoirs, en s'opposant en octobre 1962 à la modification directe de la Constitution par référendum, en vue de l'élection du Président de la République au suffrage universel, et en présidant, quelques semaines plus tard, à l'annulation, par l'arrêt *Canal*, de l'ordonnance créant la Cour militaire de justice. Cet avis, puis cet arrêt furent si fustigés par le général de Gaulle que l'existence du Conseil d'Etat s'en trouva sérieusement menacée. Il fallut tout le crédit personnel d'Alexandre Parodi et d'autres responsables publics pour conjurer cette menace.

Cette évocation de ce que fut sa carrière est, je crois, une source d'inspiration et un modèle pour tout fonctionnaire par les qualités révélées – la conscience, la probité, la dignité, la compétence, l'indépendance et le courage –, par le sens inflexible du devoir et par l'ardeur mise à servir en toutes circonstances l'intérêt général. A sa mort, l'hommage rendu par le ministère des affaires étrangères en a témoigné : « Son courage dans les moments difficiles, sa passion pour le bien public, sa noblesse de caractère et son humanité, le prestige que lui conférait la conduite de sa vie ont été un apport des plus précieux pour ce ministère et une source d'inspiration pour des générations de diplomates ».

Ce portrait peut et doit encore nous inspirer par ce qu'il nous dit des choix qui sont ceux de tout fonctionnaire, même s'ils sont souvent moins radicaux ou emblématiques. En choisissant la fonction publique, vous avez certes fait un choix individuel, un choix de carrière professionnelle. Mais vous avez aussi fait le choix de vous inscrire dans un destin qui vous dépasse et vous transcende et qui vous engage vis-à-vis de l'Etat et du peuple français. La fonction publique à laquelle vous appartenez tous désormais est, en effet, de manière intime et indissociable, liée à l'avenir de l'Etat et à la cause du peuple français. Ce sont eux qui désormais vous obligent jour après jour. Être fonctionnaire, cela n'a, dans le principe, rien à voir avec le métier, tout à fait honorable par ailleurs, d'entrepreneur ou celui d'homme ou de femme d'affaires. Le fonctionnaire a d'autres objectifs, d'autres principes, d'autres références, d'autres méthodes et d'autres critères d'action : c'est une évidence qu'il n'est pas inutile de rappeler. Et l'ENA n'est pas une *business school* de plus, même pour le secteur public ; il y en a d'excellentes et en nombre suffisant dans notre pays. L'ENA est l'école où s'apprend et se nourrit le sens de l'Etat ; elle est l'école du service public et de la gouvernance publique. Si des transferts entre le secteur public et le secteur privé sont possibles, ils ne doivent être ni trop précoces, ni trop longs, sauf à rompre tout lien avec le service public. Car sinon, pourquoi avoir fait un pareil détour par cette école ?

*
* *

Servir l'Etat est une vocation exigeante qui commande, dans l'exercice des fonctions publiques, mais aussi en dehors, une éthique rigoureuse et un grand sens du devoir. Servir l'Etat exige aussi de profonds apprentissages : on ne s'improvise pas fonctionnaire, encore moins haut fonctionnaire. Inlassablement, les fonctionnaires doivent se pénétrer des missions et des défis incombant à l'Etat ; ils doivent apprendre en tous domaines à faire des choix pertinents ; ils doivent maîtriser les problématiques et les règles de la décision publique ; ils doivent soutenir les transformations nécessaires pour permettre à notre pays, à notre Etat, de faire face aux rudes défis du présent et de relever ceux du futur. Les circonstances donnent à certaines personnes l'occasion de déployer leurs talents dans toute leur amplitude et révèlent

ainsi des destins exceptionnels. Ce fut le cas d'Alexandre Parodi. Mais celui-ci savait aussi que le service de l'intérêt général est l'œuvre de tous, que chacun l'accomplit à sa manière, parfois sans éclat ni lauriers, mais toujours avec utilité. Il savait que le service de l'Etat s'exécute jour après jour, dans la lumière, mais aussi dans l'ombre, par des personnes qui, tâche après tâche, parfois arides et invisibles, concourent toutes au bien commun et à l'intérêt général. Notre pays doit pouvoir compter pour son service sur l'ensemble de ses institutions et de ses agents. Notre pays compte sur vous.

Au moment de conclure ce propos, je voudrais vous livrer un souvenir. Lorsque j'ai fait le choix d'entrer à Sciences Po, puis dans la fonction publique, je poursuivais deux idéaux : changer le monde et faire avancer la justice. Nul ne saurait prétendre avoir accompli ni l'un, ni l'autre et je n'ai pas davantage cette prétention. Mais l'espérance qui me portait alors ne m'a pas quitté et, lorsque je regarde le chemin parcouru, je ne regrette aucun des sentiers, parfois escarpés que j'ai empruntés, tant le voyage fut passionnant, mobilisateur, stimulant, parfois épuisant, avec son lot de déceptions et d'échecs certes, mais aussi de réussites partagées et de services effectifs rendus à nos concitoyens. A l'heure où vous entrez dans la haute fonction publique, je ne peux que vous souhaiter de pouvoir contempler d'ici quelques années avec la même gratitude que moi ce que sont la chance, la responsabilité et surtout l'honneur de servir l'Etat. Chacun d'entre vous suivra une voie professionnelle unique, mais le sens de l'intérêt général qui anime notre fonction publique est un héritage et un projet communs que vous avez, que nous avons en partage et que vous ferez fructifier. Je souhaite par conséquent que vous puissiez aussi, dans quelques décennies, en vous retournant sur votre parcours, mesurer ce qu'a été, pour vous concrètement, l'honneur de vivre au service de la chose publique et que vous puissiez penser, comme je le pense : « Cela en valait la peine ».