

Monsieur le Vice-Président du Conseil d'État,  
Madame la directrice de l'ENA,  
Mesdames et Messieurs les nouveaux élèves de l'ENA,

Comme le veut une tradition récente, mais désormais bien établie, il revient au président du jury de clore le cycle de vos épreuves par quelques mots d'accueil dans cette école qui nous réunit désormais.

Permettez-moi d'abord de vous adresser de très chaleureuses félicitations, en mon nom et en celui de tous les autres membres du jury, pour votre réussite à un concours très disputé. Pour ceux de vos examinateurs qui, comme moi, sommes passés par là voici plusieurs décennies, c'est une joie de constater que le service de l'État suscite toujours un aussi grand nombre de vocations et draine toujours autant de compétences, de talents et d'enthousiasme.

Soyez fiers également d'entrer dans une école dont la création en 1945 s'est inscrite dans la longue tradition républicaine du recrutement des serviteurs de l'État par la voie du concours et de leur formation dans des écoles spéciales, dont les premières furent l'École Polytechnique et l'École normale supérieure. Ne renions pas, pour satisfaire à la mode ambiante de dénigrement des grandes écoles, la pensée révolutionnaire qui a affirmé la supériorité démocratique du concours sur tous les autres modes de recrutement professionnel, en même temps qu'elle affirmait celle de l'élection sur tous les autres modes de représentation politique. Il n'y a aucune bonne raison de récuser cette partie de notre héritage. Constatons d'ailleurs qu'aucune meilleure alternative au concours n'a finalement pu être trouvée pour le choix des postes à la sortie de l'ENA.

Mais il faut simultanément dénoncer la croyance somme toute rassurante selon laquelle la réussite au concours déterminerait entièrement la carrière du lauréat aussi bien que celle du recalé, en leur assignant à vie un certain rang professionnel. Au contraire, la capacité à améliorer ses compétences, l'adaptabilité au changement et l'aptitude à saisir les opportunités favorisent tout au long de la vie professionnelle d'importants reclassements qui compensent largement, voire annulent, des avantages ou des handicaps de départ qu'il ne faut pas surestimer. Je souhaite vous en convaincre afin notamment de dédramatiser le classement de sortie qui sanctionnera vos deux années de scolarité : vous n'y jouerez pas votre vie, nonobstant les polémistes et les gazettes, j'en témoigne devant vous. En revanche, il vous faut en déduire que votre réussite d'aujourd'hui ne doit pas vous inciter à relâcher votre effort, bien au contraire.

Je vous ai tout à l'heure incités à la fierté, mais pas à l'arrogance que pourrait susciter chez vous un sentiment de supériorité morale mal placé. Si comme le rappelle à juste titre la doctrine, l'intérêt général que vous êtes dès maintenant appelés à servir doit en toutes circonstances prévaloir sur les intérêts particuliers, il n'en résulte pas que ces deniers soient toujours purement mercantiles, sans utilité sociale notable et le cas échéant suspects, comme certains candidats nous ont paru le croire. En réalité, il n'y a pas de politique publique efficace sans secteur privé productif et innovant. Par ailleurs la supériorité de l'intérêt général sur les intérêts particuliers n'entraîne pas la supériorité du fonctionnaire sur le simple citoyen. Gardez-vous de répondre aux mauvais procès en incompétence technocratique souvent faits aux énarques, par un procès tout aussi injuste en absence de valeurs dans le secteur privé. La collaboration féconde entre secteur public et secteur privé peut seule permettre à notre pays de conserver sa place éminente dans le concert mondial.

Je ne surprendrai aucun d'entre vous en soulignant à quel point les grands services publics dans lesquels vous allez vous préparer à entrer connaissent une crise systémique majeure, qui ne se résume pas à celle des finances publiques mais qui affecte leur légitimité même et menace donc leur existence. Le travail de redressement auquel votre génération va devoir contribuer s'apparente à une véritable reconstruction et la tâche s'annonce immense. Elle va requérir de vous engagement, persévérance, imagination et vertu. Ou encore : l'esprit de réforme et l'exemplarité.

L'esprit de réforme ne doit pas être confondu avec la religion du changement. Il est indispensable dans nos démocraties complexes, qui doivent s'adapter en permanence aux révolutions techniques et économiques tout en préservant la cohésion sociale. Cette adaptation s'impose en premier lieu au service public, comme le prévoit d'ailleurs l'un des principes doctrinaux qui le régissent, celui de mutabilité. Et s'il serait naïf de croire que tous les fonctionnaires sont spontanément des réformateurs, il est juste de reconnaître que les plus grands réformateurs ont souvent été aussi de grands fonctionnaires.

Cependant la réforme, pour être utile, doit améliorer le service rendu au public dans le cadre de la contrainte des finances publiques, et le faire tout à la fois dans un délai raisonnable et sur une longue durée. Sa réussite repose donc d'abord sur une appréciation rigoureuse et informée de l'efficacité du système existant, et sur l'estimation précise et honnête des effets à attendre du futur système et des conditions nécessaires pour les obtenir. Notre Constitution oblige aujourd'hui à procéder à de telles « études d'impact » pour tout projet de loi ; mais ces études n'ont de sens que si elles accompagnent et nourrissent le processus de réforme plutôt que de le justifier a posteriori, et dans ce domaine de sérieux progrès restent à faire.

La rigueur ne favorise cependant pas l'esprit de réforme si elle ne s'accompagne pas d'inventivité. Ce mélange fécond est favorisé par la collaboration des générations : la rigueur s'acquiert avec l'expérience, mais celle-ci se méfie de l'inventivité, qui accompagne plutôt la jeunesse. Pourtant l'inventivité est d'autant plus nécessaire que le système existant est complexe et usé, et c'est pourquoi l'État a aujourd'hui tant besoin de vous pour concevoir et mener ses réformes.

Pour atteindre son but, la réforme requiert enfin de la persévérance et beaucoup d'esprit de suite : c'est en effet essentiellement un art d'exécution. Un système qui change se déséquilibre, produit chez ses utilisateurs des réactions en retour qui ne sont que partiellement prévisibles, nécessite un apprentissage de ses acteurs et ne trouve un nouvel optimum qu'au prix d'ajustements successifs. Le « bougisme » est donc le pire ennemi de la réforme, à laquelle il ne laisse pas le temps de s'installer et de produire ses effets.

Ainsi sommairement résumées, les conditions d'une bonne réforme s'accommodent mal des règles médiatiques auxquelles sont trop souvent soumises les décisions publiques : réactivité trop vive à l'actualité, voire à l'accident, calendriers calés sur le temps audiovisuel, visibilité et intelligibilité du changement, au détriment parfois de son efficacité réelle, primauté de la communication sur le fond.

Il vous appartiendra cependant de combattre ces travers en défendant en toutes circonstances des positions argumentées, précises, fiables et d'une qualité technique irréprochable. Dans cet exercice, ne vous payez pas de mots, n'acceptez aucune idée reçue sans la soumettre à un examen critique, remontez aux sources de l'information plutôt que de compiler des commentaires.

La primauté du politique sur le fonctionnaire, qui régit l'organisation du service public, ne dispense pas le haut-fonctionnaire d'assumer pleinement son rôle d'expert et de conseil auprès des autorités politiques. N'hésitez jamais à revendiquer ce rôle, avec courage mais en toute loyauté. En cas d'échec, il vous sera reproché de ne pas l'avoir fait, et ce à juste titre.

Cependant vous ne serez écoutés que si vous êtes respectés et donc exemplaires. Cette exemplarité doit se constater bien sûr dans votre comportement professionnel, mais aussi et de plus en plus, dans votre comportement personnel.

Il ne s'agira pas seulement de respecter la lettre des obligations de loyauté, de neutralité, de désintéressement, de discrétion et de réserve qui s'imposent à tout fonctionnaire et qui pèsent plus encore sur les cadres supérieurs de l'État. Vous devrez en exiger plus encore de vous-même, car en matière de déontologie, c'est surtout l'esprit qui compte, et vous ne pourrez prescrire à vos collaborateurs les vertus qu'ils ne vous verront pas pratiquer.

Soyez spécialement attentifs aux risques de conflit d'intérêt, de plus en plus présents dans nos économies imbriquées. Les dispositifs préventifs qui viennent d'être mis en place par la loi sur la transparence de la vie publique ne s'appliquent qu'aux cadres dirigeants de l'État, ce qui n'exonère pas les autres hauts-fonctionnaires de prendre toutes les précautions nécessaires et d'adopter une stricte discipline personnelle dans leurs engagements privés et dans la gestion de leur patrimoine.

De même que l'impartialité du magistrat se juge aussi sur les apparences, la neutralité du haut-fonctionnaire souffre inévitablement d'une implication trop ostensible dans le débat public. Tout en exerçant votre liberté de citoyen, ne méconnaissez pas les interprétations fâcheuses auxquelles peut donner lieu un engagement partisan affiché ou une proximité visible avec un mouvement d'opinion. La fermeté des convictions s'accommode aisément d'une discrétion qui reste la meilleure garantie contre les malentendus et les procès d'intention.

Ce devoir d'exemplarité est la contrepartie de votre réussite et de votre accès très prochain à des fonctions gratifiantes, intellectuellement stimulantes et d'une utilité sociale indiscutable. Vous les avez méritées par les qualités et les compétences que vous avez démontrées pendant ce concours. Enrichissez celles-ci tout au long de votre engagement au service de l'État, et ainsi, restez fidèles aux promesses que le jury a discernées en vous.