

ECHOS

Un diplôme pour métallurgiste, à Metz

□ Pour recruter les techniciens métallurgistes qui lui font défaut, Unimetal, filiale du groupe sidérurgique Usinor Sacilor, propose à des étudiants titulaires d'un DUT ou d'un BTS en mesures physiques ou en génie mécanique de suivre une année de spécialisation à l'IUT de Metz. Actuellement, en effet, les formations dispensées en deux années après le baccalauréat ne sont pas suffisamment spécialisées pour permettre d'occuper un emploi de métallurgiste métallologue. D'où l'idée de recruter des jeunes par le biais de la formation en alternance (contrat de qualification, contrat d'adaptation) pour leur offrir un emploi et la possibilité d'acquiescer un diplôme supplémentaire, en l'occurrence un diplôme scientifique de technologie avancée (DSTA).

Concours d'idées à Strasbourg

□ Un concours d'idées sur les relations ville-universités a été lancé, pour Strasbourg, par le secrétariat permanent du Plan urbain et le ministère de l'éducation nationale. Il s'agit de proposer des pistes de recherche pour mieux insérer les populations et les locaux universitaires dans la ville. Le 8 octobre, un comité d'experts choisira l'une des équipes candidates pour un programme de trois ans.

Les trois universités strasbourgeoises (Louis-Pasteur, Robert-Schuman et Sciences humaines) sont en effet dispersées en plusieurs points de la ville : le campus historique, au centre ; au sud, Illkirch-Graffenstaden ; à l'ouest, le quartier de Cronenbourg. Le maire de Strasbourg, Catherine Trautmann (PS), et les trois présidents d'université sont d'accord pour étudier

TRIBUNE

MIEUX D'ÉTAT, MIEUX D'ENA !

par Prométhée

HÉRITIÈRE d'une tentative avortée de 1848, l'ENA actuelle est, dans son essence, un projet républicain : d'un côté, il s'agit d'ouvrir l'accès aux plus importantes responsabilités administratives à tous les citoyens, « selon leur capacité et sans autre distinction que celle de leurs vertus et de leurs talents » ; de l'autre, il s'agit de donner à ceux qui les exerceront la formation qui leur permettra d'assurer une bonne gestion de la chose publique, puisque « la société a le droit de demander compte à tout agent public de son administration ».

Il est devenu banal, hélas, d'affirmer qu'elle a échoué quant au premier objectif : non seulement elle n'a pas permis d'éviter que la haute administration ne soit le lieu de production et de reproduction d'une oligarchie plus ou moins séparée de la société, mais elle a donné à cette aristocratie reconstituée une légitimité méritocratique qui a accru son pouvoir. Cette critique est connue. Encore faut-il en mesurer la portée exacte. On ne peut reprocher à l'ENA de n'accueillir qu'une faible proportion de fils d'ouvriers ou d'employés : elle ne peut, à elle seule, compenser ce que l'ensemble du système scolaire n'arrive pas à faire.

Ce qui est en cause est beaucoup moins visible dans les statistiques : c'est la valorisation par l'ENA d'attitudes et de comportements hérités, et auxquels le classement de sortie donne un vernis d'objectivité. Peu importe que certains arrivent à acquiescer cette culture par eux-mêmes : ils se trouvent par là même intégrés et fournissent au système l'alibi d'une ouverture relative. Alibi d'autant moins coûteux que les énarques ont aussi leur hiérarchie et que la vraie noblesse de robe n'est accessible qu'aux premiers du classement, places occupées, pour l'essentiel, par ceux qui s'approchent le plus du profil type.

On pourrait penser qu'il n'y a là que

querelles de privilégiés et s'y résigner, si le résultat n'était également contre-productif du point de vue du second objectif. Alors qu'elle est théoriquement une école d'application, l'ENA est, en fait, conçue comme un moyen de sélectionner, parmi les élites administratives, celles qui pourront bénéficier des rentes que procurent les échelons les plus prestigieux de l'appareil d'Etat, ce qu'il est convenu d'appeler les grands corps. Résultat : l'essentiel de la formation est orienté, dans la plupart des matières, vers la préparation d'une épreuve finale qui consiste à proposer, en six heures et sur la base d'un dossier, la solution à un problème administratif complexe. Conclusion inconsciente pour le futur administrateur : « Donnez-moi six heures et un bon dossier, et je vous résous n'importe quel problème ! »

Solution plus rapides et mieux adaptées

Mais ce qui disparaît au passage, c'est l'apprentissage de comportements qui lui seront nécessaires une fois en responsabilité. Ainsi en est-il, par exemple, de la capacité à observer une réalité et à écouter des interlocuteurs : ce qui permettrait pourtant à l'administration d'être davantage à l'écoute des problèmes qui se posent dans la société et d'y proposer des solutions plus rapides et mieux adaptées. De même, la formation à la gestion des ressources humaines reste embryonnaire et insuffisante pour ceux qui sont les futurs cadres supérieurs de la fonction publique et les stages ne pallient qu'exceptionnellement les lacunes de l'enseignement dans ce domaine.

La gestion a pris, elle, une place importante dans la formation. Mais son apprentissage s'appuie, pour l'essentiel, sur les méthodes mises au point dans le secteur privé, et donc mal adaptées à des organismes dont l'activité, et c'est le cas général dans le secteur public, n'est pas

confrontée à un marché. Il y a, au passage, un retard des méthodes de la gestion publique sur la gestion privée, que l'ENA pourrait contribuer à combler, si, comme le prévoyait d'ailleurs le texte fondateur de 1945, elle développait de réelles activités de recherche appliquée à côté de ses activités d'enseignement.

Fondamentalement, ce que révèlent ces dysfonctionnements, c'est un épuisement de l'éthique du service public, que l'ENA devrait pourtant contribuer à développer, mais que la course permanente au classement ne permet pas de nourrir. Car l'éthique ne s'enseigne pas. Elle se note encore moins. Elle réclame engagement des personnes, échanges, débats et confrontations. Toutes choses qui ne trouvent pas leur place dans un cursus conçu comme un concours permanent.

Comment s'étonner dès lors de la fuite vers le privé qui prend, dans tous les corps, y compris les plus prestigieux, des proportions inquiétantes ? Comment, surtout, animer le grand chantier engagé par le gouvernement pour améliorer l'efficacité de l'Etat et dont le rapport élaboré sous la responsabilité de M. de Closets a dégagé les urgences (1) ? Car si certaines de ses propositions concernent directement le fonctionnement de l'ENA, elles ne se sont pas encore traduites dans des mesures effectives, tant les gouvernements hésitent à toucher à une institution qui craint l'ouverture sur la société, comme le combat mené par l'association des anciens élèves pour la suppression de la troisième voie l'a montré. Pourtant, après avoir entendu sur tous les tons le refrain du « moins d'Etat, moins d'ENA », on aimerait, enfin, voir décliner dans les faits le « mieux d'Etat, mieux d'ENA ».

(1) « Le pari de la responsabilité », rapport de la commission Efficacité de l'Etat du X^e Plan, présidée par M. François de Closets.

► Prométhée est le pseudonyme d'un groupe d'élèves de la promotion Jean Monnet, sortie de l'ENA en février 1990.

ECHOS

Un diplôme pour métallurgiste, à Metz

□ Pour recruter les techniciens métallurgistes qui lui font défaut, Unimetal, filiale du groupe sidérurgique Usinor Sacilor, propose à des étudiants titulaires d'un DUT ou d'un BTS en mesures physiques ou en génie mécanique de suivre une année de spécialisation à l'IUT de Metz. Actuellement, en effet, les formations dispensées en deux années après le baccalauréat ne sont pas suffisamment spécialisées pour permettre d'occuper un emploi de métallurgiste métallologue. D'où l'idée de recruter des jeunes par le biais de la formation en alternance (contrat de qualification, contrat d'adaptation) pour leur offrir un emploi et la possibilité d'acquiescer un diplôme supplémentaire, en l'occurrence un diplôme scientifique de technologie avancée (DSTA).

Concours d'idées à Strasbourg

□ Un concours d'idées sur les relations ville-universités a été lancé, pour Strasbourg, par le secrétariat permanent du Plan urbain et le ministère de l'éducation nationale. Il s'agit de proposer des pistes de recherche pour mieux insérer les populations et les locaux universitaires dans la ville. Le 8 octobre, un comité d'experts choisira l'une des équipes candidates pour un programme de trois ans.

Les trois universités strasbourgeoises (Louis-Pasteur, Robert-Schuman et Sciences humaines) sont en effet dispersées en plusieurs points de la ville : le campus historique, au centre ; au sud, Illkirch-Graffenstaden ; à l'ouest, le quartier de Cronenbourg. Le maire de Strasbourg, Catherine Trautmann (PS), et les trois présidents d'université sont d'accord pour étudier

TRIBUNE

MIEUX D'ÉTAT, MIEUX D'ENA !

par Prométhée

HÉRITIÈRE d'une tentative avortée de 1848, l'ENA actuelle est, dans son essence, un projet républicain : d'un côté, il s'agit d'ouvrir l'accès aux plus importantes responsabilités administratives à tous les citoyens, « selon leur capacité et sans autre distinction que celle de leurs vertus et de leurs talents » ; de l'autre, il s'agit de donner à ceux qui les exerceront la formation qui leur permettra d'assurer une bonne gestion de la chose publique, puisque « la société a le droit de demander compte à tout agent public de son administration ».

Il est devenu banal, hélas, d'affirmer qu'elle a échoué quant au premier objectif : non seulement elle n'a pas permis d'éviter que la haute administration ne soit le lieu de production et de reproduction d'une oligarchie plus ou moins séparée de la société, mais elle a donné à cette aristocratie reconstituée une légitimité méritocratique qui a accru son pouvoir. Cette critique est connue. Encore faut-il en mesurer la portée exacte. On ne peut reprocher à l'ENA de n'accueillir qu'une faible proportion de fils d'ouvriers ou d'employés : elle ne peut, à elle seule, compenser ce que l'ensemble du système scolaire n'arrive pas à faire.

Ce qui est en cause est beaucoup moins visible dans les statistiques : c'est la valorisation par l'ENA d'attitudes et de comportements hérités, et auxquels le classement de sortie donne un vernis d'objectivité. Peu importe que certains arrivent à acquiescer cette culture par eux-mêmes : ils se trouvent par là même intégrés et fournissent au système l'alibi d'une ouverture relative. Alibi d'autant moins coûteux que les énarques ont aussi leur hiérarchie et que la vraie noblesse de robe n'est accessible qu'aux premiers du classement, places occupées, pour l'essentiel, par ceux qui s'approchent le plus du profil type.

On pourrait penser qu'il n'y a là que

querelles de privilégiés et s'y résigner, si le résultat n'était également contre-productif du point de vue du second objectif. Alors qu'elle est théoriquement une école d'application, l'ENA est, en fait, conçue comme un moyen de sélectionner, parmi les élites administratives, celles qui pourront bénéficier des rentes que procurent les échelons les plus prestigieux de l'appareil d'Etat, ce qu'il est convenu d'appeler les grands corps. Résultat : l'essentiel de la formation est orienté, dans la plupart des matières, vers la préparation d'une épreuve finale qui consiste à proposer, en six heures et sur la base d'un dossier, la solution à un problème administratif complexe. Conclusion inconsciente pour le futur administrateur : « Donnez-moi six heures et un bon dossier, et je vous résous n'importe quel problème ! »

Solution plus rapides et mieux adaptées

Mais ce qui disparaît au passage, c'est l'apprentissage de comportements qui lui seront nécessaires une fois en responsabilité. Ainsi en est-il, par exemple, de la capacité à observer une réalité et à écouter des interlocuteurs : ce qui permettrait pourtant à l'administration d'être davantage à l'écoute des problèmes qui se posent dans la société et d'y proposer des solutions plus rapides et mieux adaptées. De même, la formation à la gestion des ressources humaines reste embryonnaire et insuffisante pour ceux qui sont les futurs cadres supérieurs de la fonction publique et les stages ne pallient qu'exceptionnellement les lacunes de l'enseignement dans ce domaine.

La gestion a pris, elle, une place importante dans la formation. Mais son apprentissage s'appuie, pour l'essentiel, sur les méthodes mises au point dans le secteur privé, et donc mal adaptées à des organismes dont l'activité, et c'est le cas général dans le secteur public, n'est pas

confrontée à un marché. Il y a, au passage, un retard des méthodes de la gestion publique sur la gestion privée, que l'ENA pourrait contribuer à combler, si, comme le prévoyait d'ailleurs le texte fondateur de 1945, elle développait de réelles activités de recherche appliquée à côté de ses activités d'enseignement.

Fondamentalement, ce que révèlent ces dysfonctionnements, c'est un épuisement de l'éthique du service public, que l'ENA devrait pourtant contribuer à développer, mais que la course permanente au classement ne permet pas de nourrir. Car l'éthique ne s'enseigne pas. Elle se note encore moins. Elle réclame engagement des personnes, échanges, débats et confrontations. Toutes choses qui ne trouvent pas leur place dans un cursus conçu comme un concours permanent.

Comment s'étonner dès lors de la fuite vers le privé qui prend, dans tous les corps, y compris les plus prestigieux, des proportions inquiétantes ? Comment, surtout, animer le grand chantier engagé par le gouvernement pour améliorer l'efficacité de l'Etat et dont le rapport élaboré sous la responsabilité de M. de Closets a dégagé les urgences (1) ? Car si certaines de ses propositions concernent directement le fonctionnement de l'ENA, elles ne se sont pas encore traduites dans des mesures effectives, tant les gouvernements hésitent à toucher à une institution qui craint l'ouverture sur la société, comme le combat mené par l'association des anciens élèves pour la suppression de la troisième voie l'a montré. Pourtant, après avoir entendu sur tous les tons le refrain du « moins d'Etat, moins d'ENA », on aimerait, enfin, voir décliner dans les faits le « mieux d'Etat, mieux d'ENA ».

(1) « Le pari de la responsabilité », rapport de la commission Efficacité de l'Etat du X^e Plan, présidée par M. François de Closets.

► Prométhée est le pseudonyme d'un groupe d'élèves de la promotion Jean Monnet, sortie de l'ENA en février 1990.