

FRÉDÉRIC THIRIEZ : AVEC LA FIN DE L'ENA, « L'IDÉE EST DE SUPPRIMER LA MENTALITÉ "GRANDS CORPS" »

Propos recueillis par Benoît Floc'h

23 mai 2019

Choisi par Macron pour réformer la haute fonction publique, l'ancien président de la Ligue de football professionnel envisage la fin du classement de sortie.



Frédéric Thiriez va encadrer la suppression de l'École nationale d'administration. FRANCK PERRY / AFP

Article réservé aux abonnés du Monde

L'ancien président de la Ligue de football professionnel (LFP), mais aussi énarque et avocat au Conseil d'Etat et à la Cour de cassation, Frédéric Thiriez a été choisi, à 66 ans, par Emmanuel Macron pour réformer la haute fonction publique. Il revient sur sa mission.

Pourquoi avoir accepté cette mission impossible : réformer la haute fonction publique ?

C'est l'un des chantiers les plus beaux et les plus nécessaires. Polytechnique a été créée en 1794, l'École nationale d'administration (ENA) il y a soixante-quinze ans. Ce sont de très grands succès, mais le système trouve aujourd'hui ses limites.

La France a changé, le monde a changé. Il faut inventer la haute fonction publique du XXI^e siècle. Celle-ci est aujourd'hui trop cloisonnée. Deuxième faiblesse, la diversité est insuffisante : aujourd'hui, 80 % des élèves de Polytechnique et de l'ENA sont recrutés dans les catégories sociales les plus aisées. On y peut quelque chose. Troisième défaut, l'Etat n'est pas un très bon DRH. Le suivi de la carrière n'est pas assez individualisé, la formation continue est insuffisante et nos hauts fonctionnaires ne sont pas assez mobiles : trop de présence à Paris, pas assez de terrain ou d'échanges avec le privé.

Le président de la République a évoqué la suppression de l'ENA. Mais votre lettre de mission ne la mentionne pas. Est-elle abandonnée ?

Celle-ci est bien confirmée. Mais l'ambition n'est pas de détruire, c'est de construire. Il faudra bien des concours et une formation pour les hauts fonctionnaires. Avec deux idées-forces : décloisonner et diversifier.

Pour décloisonner, pourquoi ne pas imaginer une nouvelle école où l'on enseignerait pendant un an un tronc commun à tous les futurs hauts fonctionnaires, d'Etat, territoriaux, hospitaliers, magistrats, commissaires de police compris ? Cela concernerait également les quatre « corps techniques » : Mines, Ponts, armement, Insee.

Il faut créer une culture commune du service public. La formation de tronc commun proposerait des stages croisés : les futurs commissaires de police iront dans les palais de justice, les futurs administrateurs civils dans les hôpitaux, etc. Il faudra cependant veiller à ne pas allonger la durée globale de la scolarité, école d'application incluse.

Ne craignez-vous pas que ces réformes dissuadent les étudiants de préparer l'ENA ?

Il ne faut pas qu'ils s'inquiètent, la réforme prendra du temps. Si on met en place de nouveaux cursus, de nouveaux concours, cela nous conduit à 2021. Je leur dis : continuez à préparer les concours 2019 et 2020 et passez-les ! Je ne veux pas que l'on perde une centaine de bons élèves.

Faut-il utiliser la discrimination positive à l'entrée de cette nouvelle école commune ?

Dans tous les cas, il faut maintenir le principe du concours. On ne recrutera pas des fonctionnaires par copinage. Il ne s'agit pas de faire une fonction publique au rabais. L'Etat veut continuer à attirer à lui les meilleurs des meilleurs ? Après, la question, c'est quel concours ? Il faut ouvrir le recrutement. C'est la deuxième idée-force.

Notre conception très académique de l'excellence est aujourd'hui socialement discriminante. D'autres pays fonctionnent différemment, mettant en avant l'expérience, des épreuves plus pratiques ou plus scientifiques. On peut aussi imaginer un concours spécial, ouvert à certains profils de candidats avec des épreuves un peu différentes de celles du « concours étudiant ». Mais cela resterait un concours difficile, avec un taux de sélection élevé.

Sciences Po Paris a mis en place des conventions avec des lycées en éducation prioritaire et, chaque année, cela concerne 160 jeunes sur 800. On peut critiquer, mais cela existe et les élèves réussissent. Cette idée est bonne, on peut s'en inspirer. Ce sera le rôle de la mission d'y réfléchir.

Le président a dit vouloir mettre fin au système des grands corps. De quoi s'agit-il ?

L'idée est de supprimer le système et la mentalité « grands corps », en coupant l'accès direct à ceux-ci à la sortie de l'école qui formera les hauts fonctionnaires.

Sortir de l'ENA dans la botte [*les meilleures places du classement de sortie qui ouvrent les portes des « grands corps »*] offre une carrière sans risque de 25 à 68 ans. Et je ne parle pas des inspecteurs des finances qui rejoignent le privé au bout de quelques années. Il y a là quelque chose qui ne va pas. Parce qu'on peut être très bon à 25 ans sur des épreuves assez scolaires et se révéler un mauvais patron d'administration.

Que faire ? Soit vous supprimez l'accès direct à certains corps, à la sortie de l'ENA. C'est aujourd'hui l'option que je privilégie. Mais comme cela peut présenter des inconvénients pour le Conseil d'Etat et la Cour des comptes, qui ont besoin de recruter des jeunes, on pourrait créer un « miniconcours » avec un jury indépendant pour les hauts fonctionnaires sortis de l'école depuis quatre ans. On peut aussi réduire le nombre de postes en accès direct et ouvrir les autres à des fonctionnaires plus expérimentés.

Pour les corps d'inspection, on peut concevoir qu'on n'y accède qu'après avoir travaillé plusieurs années dans l'administration dite « active », c'est-à-dire celle qui administre et non celle qui juge ou contrôle. C'est même le bon sens.

Mais d'autres pistes méritent d'être explorées par la mission, comme la suppression du classement de sortie. Ce qui changerait tout : ce n'est plus le diplômé qui choisit son corps, c'est l'employeur qui recrute celui qui lui paraît le plus adapté à ses besoins. La mission expertisera tout cela.

Abandonnez-vous l'idée d'un accès aux grands corps après une longue expérience de terrain ?

Toutes les options sont sur la table. En revanche, il est un point sur lequel nous devons travailler et qui concerne tous les hauts fonctionnaires, pas seulement ceux des dits « grands corps ». C'est le modèle de l'école de guerre, qui permet aux officiers d'accéder aux plus hauts grades. On peut imaginer qu'après une dizaine d'années sur le terrain il faille passer par une procédure de sélection suivie d'une formation pour accéder à des postes plus élevés – directeur d'administration centrale, président de tribunal administratif, conseiller d'Etat, conseiller maître de la Cour des comptes ou encore inspecteur général des finances. Tout le monde y gagnerait, l'Etat et ses serviteurs.

Nicolas Sarkozy ou François Hollande ont reculé devant la résistance des grands corps auxquels eux-mêmes ont tenté de s'attaquer. Pourquoi cela marcherait-il avec vous ?

Si cela marche, comme vous dites, ce ne sera pas grâce à moi mais parce qu'il y a une volonté politique forte du président de la République et du premier ministre. Et personne n'a l'intention « d'attaquer » la haute fonction publique ! J'en suis issu et je sais ce que je lui dois. Il s'agit au contraire de l'adapter à notre temps.

Comment allez-vous procéder ?

Plutôt que de présider une commission, j'ai préféré m'entourer d'une toute petite équipe, deux personnes que j'ai choisies en raison de leur profil très différent du mien : Soraya Amrani, professeure agrégée de droit à 29 ans, ancienne membre du Conseil supérieur de la magistrature, et Florence Méaux, ingénieure, ancienne élève de Normale sup, responsable de la mission « cadres dirigeants » de l'Etat.

Nous fonctionnerons plus en « mode commando » que comme une commission administrative ! Nous avons six mois pour faire nos propositions au gouvernement, après avoir auditionné deux bonnes centaines de personnes.

Benoît Floc'h