

## SOMMAIRE DU DOSSIER

- 27 La haute fonction publique de l'État modernisation ou révolution ?**  
par Pierre Séguin [H73, ENA79]  
et François-Gilles Le Theule [H79, ENA89]
- 28 La réforme de la haute fonction publique, condition et vecteur de la transformation de l'action publique**  
par Émilie Piette [H96]
- 32 Pour une gestion des ingénieurs de l'État par domaines de compétences**  
par Marion Guillou [H73]
- 36 Recruter et garder les meilleurs ingénieurs au service de l'État**  
par Fabrice Dambrine  
et Jean Langlois-Meurinne [H14]
- 40 La réforme des corps techniques de l'État : les ingénieurs de l'armement**  
par Olivier Martin [H77]
- 44 INSP : Pour une fonction publique diversifiée à l'image de la République**  
par Maryvonne Le Brignonen [ENA07]
- 47 Réforme de la haute fonction publique, les propositions des anciens de l'ENA**  
par Daniel Keller [ENA94]
- 50 Les polytechniciens de l'État : et si l'H devait se réformer aussi ?**  
par Sébastien Soriano [H96]
- 53 La haute fonction publique européenne, un bastion à reconquérir**  
par Françoise Klein [ENA02]  
et François-Gilles Le Theule [H79, ENA 1989]
- 56 Civil Service, la fonction publique au Royaume-Uni autonome et décentralisée**  
par Nicolas Drogi [H93]
- 59 Étymologie, La haute fonction publique de l'État**  
par Pierre Avenas [H65]



© herreneck

# LA HAUTE FONCTION PUBLIQUE DE L'ÉTAT

## MODERNISATION OU RÉVOLUTION ?



**PIERRE SÉGUIN**  
(X73, ENA79)  
délégué général adjoint  
de l'AX



**FRANÇOIS-GILLES  
LE THEULE**  
(X79, ENA89)  
président de la commission  
« Haute fonction publique »  
de l'AAEENA et enseignant  
à l'École polytechnique (HSS)

**L**e gouvernement français mène actuellement une réforme profonde de la haute fonction publique de l'État, dont l'annonce la plus spectaculaire a été la « suppression » de l'École nationale d'administration (ENA) mais dont la consistance et les implications sont autrement plus essentielles que le sort de cet institut de formation prestigieux. La réforme peut se décomposer selon la nature technique ou administrative des agents publics qui sont concernés. D'un côté, avec la transformation (plus que la suppression) de l'ENA sont en cause les corps des administrateurs supérieurs de l'État et même les juridictions administratives et financières sont impliquées. De l'autre, l'École polytechnique n'est pas remise en question, mais les quatre corps techniques supérieurs sont impactés.

Les deux parties de la réforme n'ont pas la même histoire, ce qui conditionne le fond des évolutions envisagées. La partie administrative est récente et très médiatisée ; c'est l'annonce de la suppression de l'ENA, le 8 avril 2021 par le Président de la République, qui a surpris tout le monde et lancé les opérations. En à peu près un an ont été définis les axes de la modification du recrutement, de la formation et de la gestion du personnel, par un mouvement descendant, certes accompagné de concertation, mais d'autorité politique. Un Institut national du service public (INSP) a été créé pour remplacer l'ENA, sa direction nommée et son chemin tracé. Une Délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'État (Diese) a été créée, sa déléguée nommée et sa feuille de route définie. La partie technique est ancienne : l'X et les corps techniques ont été modernisés de façon quasi

*“Tout n'est pas joué  
et le bilan ne pourra  
être tiré que plus tard.”*

continue depuis des lustres. L'École a ainsi été le sujet d'un rapport de Bernard Attali en 2015, les corps ont été rassemblés dès les années 2000 dans les quatre corps que nous connaissons actuellement, leur nouvelle évolution a été examinée par un groupe de travail dont le rapport a été rendu cette année – les choses se font de manière plus progressive. Mais aussi la réforme comporte d'importants points d'adhérence entre les deux parties, administrative et technique. On citera à cet égard le fait que les ingénieurs bénéficieront d'une part de formation à l'INSP, ou le fait qu'une piste de réforme consiste en l'intégration des ingénieurs dans un corps commun avec les administrateurs...

Le présent dossier vise à faire le point. Les réformes sont en cours. Toutes les orientations ne sont pas encore définies. Le gouvernement va évoluer dans sa consistance après les élections. Donc tout n'est pas joué et le bilan ne pourra être tiré que plus tard – le lecteur aura au moins matière à réfléchir.

Compte tenu de la généralité de la réforme, le dossier traite de ses deux faces : la technique, par nature majeure pour les X, mais aussi l'administrative. Il a été établi en coopération entre l'AX et l'Association des anciens élèves de l'ENA (AAEENA), cette dernière ayant par ailleurs consacré à ce sujet le dossier d'avril 2022 de sa revue (*L'ENA hors les murs*). Les coordonnateurs sont eux-mêmes membres des deux associations d' alumni, mi-chèvres mi-choux – *nobody's perfect* ! X