

# Frédéric Mion : “Avec l’ENA, il faut mettre en commun plus de moyens pour renforcer la formation et la recherche”

3 juil. 2017, PAR Acteurs Publics

Mise en cause des élites, évolution du management public, mutualisation entre Sciences Po Paris et l’ENA... Dans une interview à *Acteurs publics*, le directeur de l’école de la rue Saint-Guillaume précise les ambitions de son établissement et détaille le nouveau dispositif à destination des élèves boursiers du secondaire.

## **La séquence électorale de 2017 s’est beaucoup focalisée sur la mise en cause du “système”, des élites. Vous êtes-vous senti visé en tant que haut fonctionnaire et directeur de Sciences Po ?**

La question nous concerne au premier chef parce que nous revendiquons le fait d’être un lieu où se forment les femmes et les hommes qui vont exercer des responsabilités dans le secteur public et privé. Nous sommes perçus comme un lieu de production des élites et le procès qui leur est fait ne peut nous laisser indifférents. Nous devons donc nous interroger sur la nature de nos responsabilités, sur la manière de répondre à ces critiques et plus largement, sur ce que cela dit des attentes sociales de nos concitoyens.

## **Selon vous, pourquoi cette focalisation cette année ?**

Je constate tout d’abord que les élites sont conspuées dans la plupart de nos sociétés occidentales, en France comme au Royaume-Uni, en Italie, aux États-Unis. Cette perte de confiance est un mouvement international. Le deuxième phénomène, plus spécifique à la France, est que notre pays est confronté depuis des décennies à des problèmes non résolus, comme le chômage de masse. Est alors posée la question de la compétence des élites et cette interrogation peut se transformer en haine du système. Enfin, la troisième explication, c’est la prégnance de plus en plus forte sur les médias sociaux d’informations non vérifiées et non sourcées qui peuvent brouiller les termes du vrai débat public. Ce phénomène va de pair avec la soif de transparence et de tout savoir sur celles et ceux qui nous gouvernent. On aboutit alors à une forme de délégitimation, parfois injuste, de ceux qui exercent des responsabilités.

## **Comprenez-vous que le discrédit qui frappe la classe politique frappe aussi les hauts fonctionnaires, l’élite administrative ?**

C’est la rançon d’une forme de présomption de compétence dont l’État a toujours bénéficié. Dans notre histoire, l’État a longtemps été perçu comme omnipotent, or l’impuissance des structures étatiques à résoudre certains problèmes (chômage, insécurité...) se traduit par la mise en cause des niveaux politiques ou administratifs. Les gens ne font pas vraiment la différence. Les politiques sont *a priori* considérés par beaucoup de nos concitoyens comme corrompus et, si ce n’est pas le cas des hauts fonctionnaires, ceux-ci font aussi l’objet de soupçons liés au pantouflage, aux conflits d’intérêts. La tentation est forte de mettre tout le monde dans le même panier. C’est sans doute dû à un défaut de pédagogie politique et administrative et à l’habitude qu’ont les responsables de se défaire sur d’autres, sur l’Europe notamment. La réalité est que, dans ce monde ouvert, les pouvoirs publics disposent de moins de leviers pour influencer sur la vie réelle des gens. Il est illusoire de faire peser sur l’État les mêmes attentes d’efficacité que dans les années 1970. Ce monde est révolu et les pouvoirs publics n’ont par exemple plus la maîtrise de l’essentiel de l’appareil productif.

## **Face à la défiance qui frappe les élites, quelle réponse apportez-vous, à Sciences Po ?**

Depuis les années 2000, nous nous sommes déjà interrogés sur l’origine géographique et sociale de nos étudiants. Il fallait se donner les moyens d’aller chercher les futures élites partout et à travers toutes les strates de la société. Cela fait quinze ans que la révolution a été engagée avec les conventions éducation prioritaire (CEP). L’un des grands atouts de Sciences Po est d’avoir réussi à atteindre 30 % d’étudiants boursiers, un pourcentage qui n’a pas d’équivalent dans l’enseignement supérieur sélectif en France.

*“Les élites sont conspuées dans la plupart de nos sociétés occidentales.”*

## **C’est donc un bilan positif que vous tirez de ce dispositif mis en œuvre par votre prédécesseur, Richard Descoings...**

Un bilan très positif. C’est un acquis sur lequel nous devons continuer à travailler. Ce que révèlent les enquêtes internationales, notamment l’enquête Pisa de l’OCDE, c’est que, loin de se résorber, les inégalités sociales qui avaient fondé l’idée des conventions éducation prioritaire sont allées croissantes. Elles se creusent même de plus en plus tôt. Le problème qui se concentrait sur le lycée démarre en fait dès le collège, voire avant. Nous menons donc une réflexion sur la manière de mieux préparer ces élèves, qui potentiellement dès la 4<sup>e</sup> ou la 3<sup>e</sup> se voient priver de toute chance d’intégrer trois ou quatre ans plus tard un établissement supérieur de bon niveau. Il s’agit de les accompagner durant le lycée pour leur permettre, après le bac, de rejoindre Sciences Po ou un autre établissement d’enseignement supérieur. Il s’agit en particulier de travailler sur la maîtrise des langages, qui constitue un élément discriminant fort de la réussite à l’université.

## **Quel est le public visé ?**

Nous détectons, avec les académies, des élèves boursiers à potentiel au collège. Nous les accompagnons en seconde, en première et en terminale au moyen d’un programme “Premier campus”. Il s’agit d’un programme d’immersion d’été et d’automne dans nos campus en région et d’un suivi numérique tout au long de l’année. L’idée est de favoriser à terme une bonne insertion dans l’enseignement supérieur. Ce dispositif est engagé dès juillet et 60 lycéens se retrouveront sur le campus de Reims.

## **Comment la sélection se fait-elle ?**

Les services académiques vont flécher les profils en croisant des critères scolaires et sociaux. C’est une manière d’aller plus loin que les conventions éducation prioritaire en recrutant au-delà des seuls lycées situés en zone d’éducation prioritaire. Pour nous assurer que nous ciblons la population la plus fragile, nous regardons quelques années en amont, sur des critères purement sociaux, des élèves de bon niveau mais qui pourraient se trouver demain en situation de décrochage s’ils ne sont pas accompagnés. La finalité est différente, car elle ne vise pas une admission à Sciences Po.

## **Quel est le regard de Sciences Po sur l’évolution du management public ? Comment vous situez-vous par rapport aux enjeux de formation au management public ?**

Si l’on considère que les questions de management public intéressent au premier chef des gens qui vont rejoindre la haute fonction publique demain, c’est effectivement bien à Sciences Po qu’ils se forment... Qu’est-ce que le management public ? Comment doit-il évoluer ? Ces interrogations sont centrales car elles concernent directement la crise de légitimité des élites. Relever ce défi passe évidemment par un renouvellement du recrutement et de la formation de managers.

Celles et ceux qui se destinent au management public demain ne se forment pas en vase clos. Quelqu'un qui choisit Sciences Po est entouré d'étudiants qui se forment à 1 000 autres métiers, en très grande majorité des métiers du secteur privé. Il ne faut pas considérer que le management public obéirait à des règles qui lui seraient totalement spécifiques. Beaucoup d'outils de gestion, de techniques, transcendent les catégories "secteur public" ou "secteur privé". On travaille de plus en plus à décloisonner les formations les unes par rapport aux autres. La deuxième chose, au moins aussi importante, c'est l'ouverture, sociale et internationale. Quand j'ai pris les rênes de Sciences Po, cette évolution m'a frappé. Quand j'ai étudié ici au début des années 1990, il y avait 5 à 6 % d'étudiants étrangers. Ils représentent aujourd'hui 47 % des effectifs.

### **Cette ouverture a obligé à corriger ce qui, de fait, était devenu la vocation de Sciences Po : préparer aux concours administratifs...**

Une bastille résistait, c'est la formation au management public, qui s'est longtemps appelée la section "service public", devenue le master "affaires publiques". La formation aux affaires publiques visait avant tout la préparation aux concours administratifs, avec pour pré-supposé que l'on ne s'adressait qu'aux Français, les seuls à pouvoir devenir fonctionnaires... L'une de nos ambitions, en créant l'École d'affaires publiques de Sciences Po en 2015, était de nous adresser à tout le monde, pas seulement aux Français.

*"Nous détectons, avec les académies, des élèves boursiers à potentiel au collège."*

### **Comment avez-vous adapté votre offre de formation ?**

La question est la suivante : de quoi auront besoin ceux qui seront fonctionnaires mais aussi les autres ? C'est comme cela que la formation est conçue, avec une vision moins académique et le souci de proposer des outils d'action très concrets, des études de cas, des projets collectifs pour répondre à des commandes d'institutions publiques ou privées, des simulations, etc. Il s'agit de répondre aux lacunes connues ou fantasmées de nos fonctionnaires... C'est une œuvre en progrès. Nous nous sommes dotés de dispositifs qui nous permettent de suivre cette évolution, avec notamment un conseil stratégique très diversifié pour notre École et de nouvelles initiatives pédagogiques, telles que l'incubateur des politiques publiques qui vient d'imaginer 9 solutions concrètes pour améliorer la vie des citoyens, des administrations et des entreprises.

### **Quel regard portez-vous sur la formation qui est dispensée à l'ENA ?**

Ces critiques adressées à l'ENA, nous en prenons notre part car, comme on le sait, la plupart des lauréats du concours externe proviennent de Sciences Po. Je trouve que l'on fait porter à l'ENA un excès d'indignité qu'elle ne mérite pas, car la formation qu'elle propose arrive en fin de parcours. Il faut d'ailleurs rendre hommage aux réformes menées par les dirigeants successifs de l'école, et notamment à Nathalie Loiseau [ancienne directrice de l'ENA, ministre des Affaires européennes depuis le 21 juin, ndlr]. Pour autant, on bute sur une difficulté fondamentale. L'ENA est avant tout un concours de recrutement pour la haute fonction publique. Un recrutement pour un métier qu'on exercera deux ans plus tard, mais sans savoir quel sera ce métier. L'ENA fait donc le pari d'une formation assez généraliste en management public, mais qui s'adresse aujourd'hui à des gens qui disposent déjà d'un tel bagage. Quant à la formation aux métiers... Les futurs magistrats administratifs, chefs de bureau à Bercy ou sous-préfets – mais qui ne le savent pas encore – ont droit à la même formation. L'ambiguïté est que l'ENA est à la fois un lieu de formation et un lieu de sélection.

### **Comment en finir avec cette ambiguïté ?**

Les directeurs cherchent à répondre à ces impératifs contradictoires. L'une des réponses apportées par Nathalie Loiseau est de s'adosser à une production scientifique, une communauté académique qui viendrait nourrir une réflexion continue, la vision pratico-pratique que peut avoir l'élève de l'ENA. C'est une noble ambition, mais il est difficile pour l'ENA d'y répondre, car l'ENA n'a pas d'enseignants-chercheurs attirés et constituer une telle communauté académique prendrait cinquante ans !

### **Et l'idée du mécénat pour financer la création d'une telle communauté académique ?**

C'est toute l'ambition de Sciences Po de porter ce dialogue avec le monde académique. Notre École des affaires publiques s'adosse à 200 enseignants-chercheurs qui ont tous en commun d'être préoccupés par les questions de gouvernance appliquées au secteur public. Cette connexion entre la réflexion scientifique et les acteurs de la fonction publique de demain ne peut pas se faire simplement au stade ultime de la formation qu'est l'ENA.

*"Tirons les conséquences que les élèves qui entrent à l'ENA ont déjà un gros bagage en matière de formation."*

### **Quel est l'avenir de l'ENA ?**

Au-delà de la formation initiale de hauts fonctionnaires, c'est leur formation continue qui doit être repensée. La vraie question, qui s'adresse cette fois aux administrations qui emploient tel ou tel corps, est la suivante : comment assure-t-on à ces hauts fonctionnaires durement sélectionnés et formés, des capacités de remise à niveau régulière ou même d'*aggiornamento*, car les métiers de la fonction publique changent, et certains disparaissent ?

Un exemple illustre les enjeux sur la formation continue : notre École d'affaires publiques a lancé, il y a un an, une formation destinée à des hauts fonctionnaires venus d'Europe, en partenariat avec la Hertie School of Governance à Berlin, le King's College de Londres et la Luiss à Rome. Ces partenaires ont chacun reçu la candidature de 10 à 15 hauts fonctionnaires sur la base d'un financement assuré par les employeurs. Notre administration n'est parvenue qu'à nous adresser 3 hauts fonctionnaires !

### **Pourquoi ?**

Ce qui fait défaut, c'est la prise de conscience au sommet de l'État de la nécessité de monter de tels projets de formation. Le discours qui est aujourd'hui porté sur la formation professionnelle est toutefois encourageant pour l'avenir.

### **Concernant l'ENA, ne faudrait-il pas déplacer le classement de la sortie vers l'entrée ?**

Ce serait peut-être plus logique. Tirons les conséquences que les élèves qui entrent à l'ENA ont déjà un gros bagage en matière de formation, plus important sans doute en moyenne qu'il y a vingt ans. Dans ce contexte-là, oui, on pourrait peut-être avancer dans le temps le classement. L'ENA pourrait ensuite se consacrer pleinement à la formation aux métiers.

### **Plaidez-vous pour un établissement unique ?**

Aujourd'hui, les vocations statutaires sont différentes. Sciences Po forme des diplômés de l'enseignement supérieur, l'ENA recrute des hauts fonctionnaires. En revanche, je vois le bénéfice qu'il y aurait à mettre en commun plus de moyens pour renforcer la formation et la recherche. Ce qui serait absurde, c'est que l'État déploie des moyens financiers supplémentaires pour financer à l'ENA ce qui existe déjà chez nous et qui ne demande qu'à être développé. S'il s'agit de mutualiser le développement de la formation et de la recherche, nous y sommes favorables.