

**RESPONSABILITE ET ENGAGEMENT
DES FONCTIONNAIRES
FACE AU MONDE QUI VIENT**

Michel Camdessus,

Ancien Directeur général du Fonds monétaire international

Cérémonie de parrainage de la nouvelle promotion des étudiants de l'IPAG
(Institut de Préparation à l'Administration Générale)

Rennes - Mardi 6 octobre 2015

Monsieur le Doyen,
Monsieur le Directeur,
Chers Filleuls,

J'éprouve un grand plaisir à devenir, aujourd'hui, le parrain de votre promotion.

Cela me ramène quelques décennies en arrière et vous me faites revivre ce que j'ai vécu, étudiant, au moment où la France, dans les années cinquante, se relevait de ses ruines.

Je me souviens de ces années ardentes car lorsqu'on a vingt ans, on ne rejoint pas la fonction publique pour y chercher (tout à fait à tort) le confort médiocre d'une vie sans histoires. Aujourd'hui, me voici parvenu au terme d'une vie de service public et je suis très heureux de venir vous dire très simplement que je me suis toujours réjoui de ce choix de mes vingt ans qui est aujourd'hui le vôtre.

Votre Directeur, que je remercie de m'avoir donné la chance de vous rencontrer, m'a suggéré de ne pas m'en tenir – pour cette cérémonie de parrainage – à des considérations trop philosophiques sur le service public mais d'évoquer mon propre parcours et ce qui, dans ces années lointaines, m'a fait rejoindre la fonction publique. Eh bien, j'accepte de jouer le jeu au risque de vous surprendre.

Choix de la Fonction publique

Je reviens donc d'abord à ce choix de la fonction publique sur les bancs de l'école. Il me faut évoquer simplement les deux maîtres dont les propos m'ont décisivement engagé sur la voix de la fonction publique : l'un m'a fait découvrir ce qu'est l'État, l'autre en explorant devant les étudiants de Sciences Po ce que pouvait être l'avenir à long terme de la France, m'a profondément fait mesurer la dimension d'engagement d'une carrière de fonctionnaire.

Le premier est François Perroux : l'un des plus grands économistes français du XXe siècle. Il était mon professeur et il eut un jour ces simples mots : « Qu'est-ce que l'État ? Une contrainte au service d'une communion ». Servir une communion, non pas un groupe humain indifférencié, mais un groupe porteur de mêmes valeurs humaines, chaque citoyen participant dans le partage, à la construction d'un avenir

commun, au sein de la communauté des peuples. Servir cette communion : ces mots furent pour moi décisifs. Pouvait-il y avoir une plus belle mission ? Je serai fonctionnaire.

Le second est Paul Delouvrier, Inspecteur général des Finances, ancien résistant, connu pour être devenu délégué général en Algérie, puis créateur du district de Paris. Il était chargé à Sciences Po de l'enseignement de la politique économique du premier après-guerre aux années 50. Il avait à cœur de nous faire entrevoir le monde dans lequel nous serions appelés à servir. Quelques idées-forces se dégagèrent de son enseignement. La France avait été jusque-là un pays de rentiers ; elle devenait une nation prolétaire, c'est-à-dire une nation sans réserves, ne disposant que de la force de ses bras et d'un capital humain de connaissances et de valeurs que l'on se transmettait de génération en génération. L'avenir était prometteur à bien des égards, mais il était à construire et il était avec la guerre de Corée, d'Indochine et bientôt le Mur de Berlin, comme pétrifié dans une confrontation Est-Ouest dont l'issue était indéchiffrable. Il voyait les futures générations de fonctionnaires que nous formions comme porteuses des espoirs d'un avenir meilleur, à condition que nous restions attentifs aux signes des temps pour mettre en valeur avec dynamisme et enthousiasme toutes les chances qui viendraient à s'offrir, en nous engageant par exemple résolument dans les diverses formes de coopération internationale qui prendraient corps. Ici perçaient dans son discours les espoirs qui se faisaient jour à travers les premières tentatives de rapprochement européen... L'avenir de la France à ses yeux passait par là. Ce langage nous donnait à penser. Il nous touchait. Voilà comment, pour parler le langage de Stendhal, s'est cristallisée pour moi la conviction qu'il n'y avait pas de plus beau métier, dans de telles circonstances, que de s'engager dans un de ces métiers.

À moi de me tourner maintenant vers le panorama mondial qui s'offre à vous, cinquante à soixante ans plus tard. Je me dis que votre condition n'est pas fondamentalement différente de la nôtre, que l'avenir qui vous attend n'est guère plus déchiffrable que ne l'était le nôtre en 1960. Sans avoir la prétention de vous toucher comme je le fus, je me dis que mes propos de ce matin pourraient vous être un peu plus utiles si je me risquais devant vous – suivant l'exemple de mes maîtres d'alors – à tenter d'identifier, pour avoir une idée du monde de demain, ces tendances lourdes et ces quelques variables maîtrisables du monde d'aujourd'hui dont les interactions hyper-complexes définiront demain l'horizon mouvant de vos carrières et les problèmes qu'il vous faudra affronter. Jouons donc un instant aux futurologues pour découvrir quelques aspects de ce monde qui sera le vôtre.

Oui, votre situation sera semblable. Dans un monde où tout sera devenu très vite obsolète, le bien disponible le plus précieux sera le capital humain disponible et grâce à lui, l'aptitude de l'humanité à se gérer et à progresser au milieu de l'incertitude et de risques nouveaux. Grâce à la formation que vous avez la chance de recevoir, vous pourrez être la fine pointe de ce capital humain dont disposera le monde : énorme et passionnante responsabilité !

Demandons-nous donc un instant ce que sera ce monde qui vous attend. Dire l'avenir avec précision est évidemment impossible, et je ne dispose pas des boules de cristal des charlatans, mais pour ce que seront les traits fondamentaux des vingt ou trente prochaines années, il suffit de se dire qu'ils sont déjà parmi nous et que ce que font les futurologues sérieux¹ consiste à essuyer la buée qui opacifie les vitres de nos fenêtres. Sur quels points convergent-ils ?

Nous aurions donc d'abord sur le plan démographique, entre 2040 et 2050, un monde encore plus inégalitaire, où les pays riches seront peuplés de gens âgés, souvent menacés d'obésité ; les pays pauvres seront peuplés de gens beaucoup plus jeunes pour lesquels les problèmes de l'emploi seront majeurs. À l'horizon 2050, pour la première fois dans l'histoire de l'humanité, le nombre des plus de 65 ans dépasserait celui des enfants de moins de 14 ans ; à très long terme, cela ressemble à un monde qui se meurt ! Là où la population des pays riches stagnera pour l'essentiel – et parfois régressera – les pays pauvres et notamment l'Afrique qui aura atteint 2 milliards d'habitants en 2050, continueront à croître. La population de l'Inde dès 2022 aura dépassé, avec 1,4 milliard d'habitants, celle de la Chine. L'Afrique sera le continent de la jeunesse du monde.

Les pays trouveront leur dynamisme dans leurs classes moyennes qui se seront considérablement développées ; le monde de rural sera devenu urbain à raison de plus de 60 % ; il restera secoué de migrations dont nous commençons à peine à avoir une idée, surtout lorsqu'on songe que, prolongeant hardiment leurs projections, les démographes des

¹ Ils sont nombreux, inégalement compétents. Ils vont des spécialistes des Nations Unies – pour les perspectives démographiques en particulier – à ceux des services de renseignement officiels (la CIA est probablement celui qui prend ce travail le plus au sérieux et en publie les résultats). Puis il y a de nombreux 'think tank' (l'un des plus remarquables est l'*Emerging Markets Forum*) et des intellectuels comme Jacques Attali dont on peut lire – même si elle invite à discussion – « Une brève histoire de l'avenir »... Plus récemment, parce que les investisseurs ne peuvent pas ignorer cet exercice, la Bank of America-Merrill Lynch a, de son côté, risqué un exercice 2050 dont Les Échos du 11 septembre 2015 ont rendu compte.

Nations Unies nous annoncent que la population de l'Afrique – qui aura plus que doublé en 2050 – pourra atteindre 4,2 milliards d'habitants en 2100, alors que la population mondiale se stabiliserait autour de 11 milliards.

Ce sera, notons-le aussi, un monde pathétiquement marqué par nos erreurs d'aujourd'hui : celle – par exemple – des politiques démographiques brutales et inhumaines de la Chine et de l'Inde qui se traduiront en 2050, en ces deux pays, par le fait que le nombre d'hommes en âge de se marier dépassera de 50% celui des femmes, dans des pays où le célibat est très dévalorisant.

Vous voyez ici se profiler en termes de bien commun mondial la nécessité d'un formidable effort de long terme de la communauté mondiale pour créer les conditions d'un développement harmonieux des pays pauvres. Un long terme qui doit impérativement et activement commencer aujourd'hui !

Au plan géopolitique, nous assistons à un glissement tectonique irrésistible : une dérive vers l'Est du centre de gravité du monde. Même si les États-Unis demeureront le pays probablement encore le plus puissant du monde par sa capacité d'innovation technologique, sa richesse et sa puissance militaire, ce sera la fin d'une puissance hégémonique ; une sorte de « dispersion de la puissance » aura pris place et nous serons solidement installés dans un monde multipolaire qui aura dû mettre ses structures politiques (ONU, Gs, etc.), économiques et monétaires (FMI, Banque Mondiale) en harmonie avec ce nouvel ordre global. Notons ici un point majeur pour l'Europe : dans vingt ans d'ici, il n'y aura plus un seul pays européen dans ce qui serait alors un G12 des pays les plus puissants.

Au plan économique et technologique enfin, le monde disposera d'une économie hyper-avancée, mais de plus en plus menacée par les dérives inégalitaires de l'économie de marché actuelle ; il sera de plus en plus en prise au changement climatique et plus que jamais dominé par les problèmes de l'alimentation, de l'eau et de l'énergie qui interfèreront entre eux.

Et l'homme dans tout cela ? On peut l'imaginer émancipé et hyper-connecté et pourtant, paradoxalement, il sera exposé de plus en plus au risque de la solitude. Émancipé par le progrès vers l'éradication de la pauvreté absolue, l'accès à l'éducation et à la santé de base, il sera de plus en plus concurrencé dans son travail par des robots et isolé en lui-même par l'affaiblissement des liens familiaux et de voisinage.

À ces vagues de fond – ces tendances lourdes – viennent s'ajouter des phénomènes qui peuvent jouer dans un sens ou dans l'autre et qui donc rendent la prévision aléatoire, mais sur lesquels l'homme, les sociétés, les gouvernements peuvent agir pour préparer un monde meilleur aux générations futures : on peut les appeler des « variables maîtrisables » : il s'agit de quelques facteurs de changement, d'où le meilleur comme le pire peut surgir :

- le meilleur si la communauté humaine partage une commune détermination de s'en saisir pour que le monde dessiné par les tendances lourdes que je viens d'évoquer, non seulement demeure « vivable » pour l'homme mais soit le lieu d'une vie meilleure ;
- le pire à l'inverse si, dans nos désunions ou nos passivités, nous nous montrons incapables de maîtriser les facteurs de corrosion du lien social qu'il comporte et si nous laissons se développer les menaces qui les accompagnent.

Ces variables maîtrisables sont nombreuses ; je n'en énumère que quelques-unes parmi les plus évidentes :

1. La survenance de crises majeures et répétées ; nous allons vivre dans un monde d'instabilité, comme il advient toujours lors des mouvements significatifs des plaques tectoniques. Il faudrait beaucoup d'optimisme pour imaginer que les tendances démographiques, économiques, géopolitiques lourdes que je viens d'évoquer se développent sans heurts, ni secousses. Dès maintenant, on peut imaginer que – faute d'être efficacement affrontées – ces crises pourraient ruiner tous nos espoirs. Nous avons vu les ravages de la dernière depuis 2007-2008 ; la suivante risque de ne pas être moins grave : telle est la raison pour laquelle j'insiste sur la nécessaire réforme du système monétaire international qui est un des lieux où elles risquent le plus de se déclencher ;
2. L'évolution de la gouvernance mondiale – Renforcement du multilatéralisme ou retour frileux à l'approche intergouvernementale si ce n'est à l'unilatéralisme ; seuls des progrès de l'approche multilatérale me semblent de nature à donner au monde la capacité de prévenir les risques de conflits et de maîtriser ceux-ci, quelle qu'en soit l'origine (instabilité politique régionale par exemple en Asie, conflits prétendument religieux, lutte pour l'accès aux matières premières, etc.) ;
3. Le rythme et la nature des progrès des nouvelles technologies et leur incidence sur la productivité économique face au

développement démographique, à l'urbanisation, au changement climatique, etc.

Suivant la manière dont les hommes se saisiront de ces variables maîtrisables, on peut imaginer aboutir au chaos d'un monde ruiné par la course effrénée au profit, accentuant jusqu'à un point de rupture sociale majeur les inégalités, ou une maîtrise de celles-ci et un développement devenu plus humain et respectueux de l'environnement.

4. Parmi ces « mutations maîtrisables », il y a en a une qui devrait nous aveugler : ce sont les migrations. Pour le meilleur ou pour le pire, elles vont être un trait majeur de ce siècle. Nous commençons à en prendre la mesure ; nous y répondons dans la crise par des moyens de fortune... Qu'en ferons-nous ? De la réponse que nous donnerons à cette question dans une ouverture raisonnable mais généreuse, ou dans une crispation craintive dépend, vous vous en doutez bien, le vivre ensemble du pays que nous lèguerons à nos enfants.

Voici quelques aspects (on pourrait en énumérer d'autres) du monde qui vient. Ce qui m'étonne beaucoup, ce sont les hésitations ou les timidités de vierges effarouchées des futurologues dans la prise en compte de l'action et de l'influence des forces spirituelles. Or, que serait le monde si le bouddhisme, l'indouisme, l'islam, le christianisme ou tout simplement l'humanisme ne lui avaient donné ses couleurs, sa respiration, son inspiration spirituelle ? Notre futur ne dépendra-t-il pas pour beaucoup de la manière dont, dès maintenant, ces forces accueilleront le choc de la postmodernité et, au lieu de se laisser instrumenter, chercheront dans un dialogue entre elles à nous aider à l'appriivoiser pour le meilleur : leur aspiration commune au respect de la personne et de ses droits fondamentaux à la justice et à la paix ?

Voilà donc quelques traits de ce monde dans lequel nous entrons. Il nous apparaît comme un champ de forces souvent conflictuelles, l'entraînant vers son avenir, un avenir dans lequel vous allez vous trouver, au lendemain de vos concours, comme catapultés. Vous servirez un État et des institutions nationales, européennes ou mondiales qui auront à y faire face et qui seraient très mal inspirés de retarder cet effort, en mettant, comme on le dit des autruches, la tête dans le sable. Eh bien, laissez-moi vous dire ce que j'ai si souvent observé à travers le monde : la qualité de l'action publique dépend certes de la qualité du leadership politique ; elle dépend aussi beaucoup du degré dans lequel les fonctions publiques sont habitées du sens du bien commun, un bien commun dont l'horizon s'élargit de plus en plus à ses dimensions européennes et mondiales. C'est du capital humain qui se constitue dans une institution

comme celle-ci, de cet esprit d'engagement et d'ouverture dans vos missions qui vous y est donné que dépendront pour beaucoup les réponses que notre pays apportera aux défis du monde :

- Sera-ce un monde du repli sur soi, d'un protectionnisme frileux, ou de progrès pour un meilleur partage des richesses et des opportunités dans le monde ?
- Sera-ce un monde d'un cosmopolitisme frivole et vide ou un monde d'enrichissement mutuel dans une plus profonde communion nationale et internationale ?
- Sera-ce une économie dominée par une finance impersonnelle et court-termiste, ou une économie d'entreprise pour l'enrichissement économique et personnel de ses parties-prenantes ?
- Aurons-nous une urbanisation babélique, bouillon de cultures de toutes les solitudes, de toutes les frustrations et de tous les conflits ou, au contraire, saurons-nous créer des villes qui soient comme les Cordoue, les Amsterdam, les Florence, les Kyoto, les Paris et les Londres des siècles passés, des pôles de progrès et de civilisation ?

Oui, tout cela dépendra pour beaucoup de la manière dont votre génération s'engagera dans la diversité des fonctions publiques auxquelles vous vous préparez.

Laissez-moi souligner aussi, à partir de ce que j'ai pu observer à travers le monde, la chance que vous aurez de servir dans la fonction publique de notre pays, une fonction publique que le monde lui envie. Vous pourriez me dire : « Vous avez beau jeu de dire cela... puisque vous avez été appelé à exercer trois des plus belles fonctions dont puisse rêver un jeune fonctionnaire. Cette chance existe-t-elle à tous les niveaux ? » Pas de la même manière évidemment, mais pour ce que votre travail aura d'essentiel, oui, je crois pouvoir le dire. Avant d'accéder à ces fonctions en vue, j'ai connu une vingtaine d'années de services plus modestes, au cours desquels j'ai pu apprécier quelques traits qui sont autant de vertus de la fonction publique française à tous les niveaux :

- ceci d'abord : le sentiment que mes chefs attendaient de moi, au-delà de la simple application des consignes du moment, une attention constante et imaginative à la manière de mieux remplir notre mandat et une loyauté nous invitant à ne pas hésiter à exprimer nos doutes sur certaines pratiques et nos suggestions pour un meilleur service ;
- leur respect de nos libertés de citoyens : même si j'observe que sous des gouvernements de droite comme de gauche, quelques coups de

canif ont été donnés à ce contrat, j'ai fait l'expérience du fait que ma liberté d'esprit n'a jamais fait obstacle au déroulement normal de ma carrière. Nul ne m'a fait remarquer qu'elle serait accélérée si j'adhérais à telle ou telle formation politique. De bons amis m'ont suggéré d'essayer de me faire recruter par un cabinet ministériel, cette voie étant parfois perçue comme la voie directissime vers les postes de direction. Je ne l'ai pas fait. Tout en reconnaissant qu'il est légitime pour un ministre de s'attacher quelques collaborateurs partageant ses convictions politiques, j'ai préféré m'en abstenir par esprit d'indépendance. Je voulais aussi éviter les horaires de travail souvent infernaux de ces structures car père de famille, je me devais aussi à mes six enfants. Nul ne me l'a reproché. Dans notre pays comme en Grande-Bretagne, le *spoils system* n'existe pas et c'est tout à fait à l'honneur de notre conception de l'État. La fonction publique est politiquement neutre et doit le rester. Ayant dit cela, je dois ajouter qu'il m'est revenu de divers côtés que cette tradition qui prévaut, en général, au plus haut niveau de l'État serait moins respectée, de plus en plus souvent au niveau décentralisé des administrations territoriales et que bien des élus s'accommoderaient de moins en moins de la neutralité de la fonction publique en cherchant à s'entourer de collaborateurs recrutés en fonction d'une affiliation partisane. Ceci me semble une dérive dangereuse à laquelle la nation doit résister. Elle est protégée par le principe de neutralité contre l'appropriation de l'État par un clan temporairement au pouvoir. Elle devrait s'y tenir.

Ces caractéristiques de notre fonction publique ont fait de ce métier de fonctionnaire un lieu privilégié d'engagement pour le bien commun et il peut vous expliquer que, comme beaucoup d'autres, j'ai toujours préféré ignorer le chant des sirènes du secteur privé, même si je sais parfaitement que l'on peut aussi y trouver des fonctions riches de sens au service d'un bien commun qui dépasse amplement la simple optimisation du compte d'exploitation d'une entreprise.

Vous connaîtrez, j'espère, des expériences analogues.

Dans un monde où, très vite, tous nos acquis seront devenus obsolètes, le bien disponible le plus précieux sera le capital humain de la fonction publique. Il permettra à nos pays de continuer de progresser au milieu de l'incertitude et de risques nouveaux. Dans ce monde radicalement neuf et en mutations rapides, votre génération plus que toute autre devra risquer l'inédit. Il ne vous reste donc qu'à vous y préparer.

Il m'a été demandé de vous fournir quelques conseils à ce propos. Je ne pense pas en avoir beaucoup au-delà de ce dont vous savez

déjà probablement, au-delà de ce à quoi vous vous préparez déjà, presque intuitivement. Dès vos premiers pas dans la fonction publique, vous aborderez votre travail dans la certitude de pouvoir y faire œuvre utile, vous vous laisserez mettre en selle en confiance par ceux qui vous ont précédés. Je vous suggère de ne pas hésiter à exprimer votre surprise sur ce qui pourrait être amélioré. Sans timidité ni crainte de paraître naïfs, vous suggérerez les changements qui vous sembleront souhaitables. Ce seront des propos que vos supérieurs auront besoin d'entendre. Vous vous garderez de toute routine et vous vous attacherez à former ceux qui vous suivront ; vous les aiderez à grandir. Chaque fois que cela sera possible, vous préférerez au travail solitaire le travail en équipe et vous en profiterez pour y associer tel ou tel collaborateur insuffisamment intégré. Surtout, vous vous garderez d'une vision étroitement réglementaire des choses en essayant de percevoir derrière les rapports qui vous seront fournis les réalités humaines que le style administratif risque parfois d'oblitérer. C'est en discernant ces réalités et en vous montrant capables d'en tenir pleinement compte que vous rendrez à l'administration le meilleur service : celui de contribuer à lui donner un visage plus humain. Je ne saurais insister assez sur ce point : soyez des femmes et des hommes d'écoute, attachez-vous à discerner des réalités et, hélas, des drames humains derrière des statistiques ou des tableaux de chiffres ; bientôt, ces documents palpiteront pour vous d'humanité et en leur appliquant votre science administrative, votre imagination et votre sens du concret, vous aurez la joie d'améliorer le vivre ensemble de votre région ou de notre pays.

Mais revenons à ces temps de rapides et formidables changements que vous allez traverser. Très vite, vous le sentez bien, une bonne part de ce que vous aurez appris sera devenu caduc, dépassé, parfois peut-être avant même d'avoir servi. Serez-vous, vous-mêmes, alors, des hommes et des femmes dépassés et devenus inutiles ? Nullement, mais vous pourrez, au contraire, contribuer à faire en sorte que l'État apporte des réponses créatrices à l'inattendu du monde, au lieu d'apparaître comme un facteur de sclérose. Il vous faudra pour cela remplir deux conditions : avoir, dès les premiers jours de vos carrières, le souci de suivre avec une attention réfléchie les développements du monde autour de vous et celui de continuer à étendre et à approfondir votre culture et votre propre intériorité. Quelles que soient vos convictions personnelles, celles-ci sont la source de toute résilience véritable.

Je sais que je me risque ici dans cet espace quasi-privé où vie professionnelle et vie personnelle se rencontrent. Je le fais en me tournant vers vos camarades tchèques et en ayant à l'esprit une réflexion

de ce grand homme avec lequel j'ai eu le privilège de m'entretenir, le Président Vaclav Havel, l'homme de la Révolution de Velours, Président alors de la Tchécoslovaquie. Nous parlions de toutes ces restructurations que la mondialisation appelait. Elles ne lui paraissaient pas suffisantes pour garantir un développement harmonieux du monde. Il y fallait plus. « Il nous revient, me disait-il, de penser – pour y parvenir – à une autre restructuration, celle du système de valeurs sur lequel repose notre civilisation actuelle ». Et il ajoutait : « Celle-ci ne pourra se faire que grâce à une vaste mobilisation de toutes les forces spirituelles ». Qu'entendait-il par là, lui qui, agnostique, était de ceux qui avaient su mobiliser tout un peuple pour résister à un régime étouffant ? On pourrait en débattre. Ce qui est clair, c'est qu'il nous invitait à mettre au service de nos pays et des organisations internationales tout ce qui en nous-mêmes peut mieux établir, renforcer et élargir la communion des hommes, comme aurait dit mon vieux maître, François Perroux.

Eh bien, mes amis, ne vous dérobez pas à cette mobilisation, ne laissez pas votre élan et votre goût de servir, ne laissez pas vos rêves d'un monde meilleur s'évanouir dans le scepticisme ou le désenchantement. Nourrissez votre travail de toutes les richesses de votre vie intellectuelle, culturelle, spirituelle. Vous ne risquerez plus alors de vous sentir dépassés dans la course du monde vers son avenir.

Laissez-moi, enfin, ajouter ceci : quelles que soient vos fonctions, vous serez ainsi dans la société des hommes des agents de progrès, d'ordre, de justice et de paix et vous trouverez par là, dans votre travail, des joies rares. Vous rendrez le monde meilleur et – même si la vie professionnelle n'est pas, et de loin, le tout de la vie – vous multiplierez vos chances de bonheur.