

# LA CONTRIBUTION DE L'ENA A LA FORMATION D'UNE CULTURE ET D'UNE ETHIQUE DU SERVICE PUBLIC

H. CHERHABIL \*

## INTRODUCTION

En partant du postulat posé par Adam SMITH dans "la nature et les causes de la richesse des Nations" en vertu duquel c'est le principe de l'intérêt collectif qui détermine les intérêts individuels, on a pu prendre la mesure à travers les âges que cette axiomatique va déterminer l'évolution des Etats.

Aussi, vouloir parler de culture de l'Etat, c'est d'abord se situer par rapport à l'intérêt de la collectivité au sein de laquelle l'individu va se trouver régi par un ensemble de règles, d'obligations et de comportements.

Aussi la culture de l'Etat suppose-t-elle nécessairement que les représentations symboliques du rôle et de la mission de l'Etat ainsi que les valeurs dont il est porteur soient collectivement admises, en tant qu'elles concourent à définir et à garantir l'intérêt de la collectivité.

Ce faisant, si la culture d'une manière générale est elle-même déterminée par l'histoire commune, les succès et les échecs collectifs des nations, la culture d'Etat quant à elle renvoie aux différentes perceptions que chacun véhicule de l'Etat lui-même, la place et le rôle que ce dernier tient dans la société ainsi que celles de l'éthique du service public et de l'administration en général.

On est ainsi passé de la période ottomane, à l'Etat colonial puis à l'Etat - providence, avec les intériorisations successives dans les rapports de l'usager avec le service public ainsi que les attentes et les frustrations qu'elles ont les unes et les autres suscité en lui.

---

\* Directeur de l'ENA.

On peut dès lors penser que la culture de l'Etat et la culture du service public entretiennent des liens de consubstantialité au sens où ceux qui ont en charge les intérêts de la collectivité sont supposés posséder une culture de l'Etat plus forte.

Par la même, la culture de l'Etat s'incarne dans des valeurs et des normes qui traduisent des exigences d'équité, de responsabilité et d'éthique.

Pour autant, la culture de l'Etat n'est pas un concept figé. Elle a vocation à évoluer comme en témoignent les évolutions rapides qui ont marqué notre société depuis l'indépendance, notamment au cours de la dernière décennie.

Plusieurs facteurs contribuent à cet égard à l'émergence d'une nouvelle vision de la culture de l'Etat: politiques, économiques, sociaux, culturels, d'ordre international qui vont imposer une mutation qualitative dans les modes d'organisation et de gestion du système administratif induisant de nouveaux comportements chez les agents publics.

Il s'agit en réalité d'accéder à une nouvelle culture de gestion rendue nécessaire par le passage d'un système monolithique à un système pluraliste, d'une économie dirigiste à une économie de marché et enfin d'un système centralisé, autoritaire et bureaucratique, à un système décentralisé, participatif et managérial.

Tous ces défis impliquent que l'Etat s'oriente essentiellement vers une mission de régulation et que les agents publics soient prémunis contre les dérives bureaucratiques et la logique partisane et fassent preuve d'une neutralité et d'une déontologie plus grandes tout en étant protégés de la perversion mercantiliste que peut induire l'extension de la sphère marchande<sup>1</sup>.

C'est sur cette base qu'il convient de s'interroger sur les conditions d'émergence d'une culture de service public dans notre pays, à travers un système de fonction publique de carrière en faveur duquel l'Algérie a opté en 1966, au moment de la mise en place des institutions de l'Etat.

L'E.N.A viendra en tant qu'outil d'une politique de fonction publique consolider cette démarche (I) et inculquer par la même le sens de l'éthique du service public aux futurs fonctionnaires (II).

---

<sup>1</sup> Cf. Maurice KAMTO. Réaffirmation des valeurs et du professionnalisme de l'administration in: RISA, n° 3, 1997, pp. 350 - 351.

# I - LES FACTEURS D'EMERGENCE D'UNE CULTURE D'ETAT

## 1 - Dans la fonction publique

De l'économie générale du statut général de la fonction publique, deux axes principaux ressortent: le recrutement dans l'administration d'une part, la carrière du fonctionnaire, d'autre part.

La culture de l'Etat s'incarne dans des valeurs, et des normes qui traduisent des exigences d'équité, de responsabilité et d'éthique. A cet égard, il est particulièrement opportun de rappeler que les exigences requises du fonctionnaire ne sont pas nouvelles dans les traditions socio-culturelles de notre pays, puisque déjà à l'époque du Califat, Ibn KHALDOUN soutenait que l'Imam devait présenter quatre qualités: science, probité, compétence et intégrité physique et morale<sup>2</sup>.

De même qu'il avait identifié les nombreuses qualités qui devraient distinguer l'agent public en affirmant: "le Secrétaire doit être doux, perspicace, hardi, prudent, (...) préférer la modération, la justice et l'équité, savoir être discret, fidèle dans l'adversité, prévoir l'infortune, mettre chaque chose à sa place et juger chaque malheur à son échelle"<sup>3</sup>.

Dans le même ordre d'idée il y a lieu de rappeler que les conditions de recrutement des agents de l'Etat obéissent à un formalisme nécessaire qui impose de la part des candidats la réunion de critères stricts, tels que l'aptitude intellectuelle et physique, la qualification professionnelle et les capacités individuelles. Ces critères sont d'autant plus exigeants que les obligations des fonctionnaires comportent des sujétions lourdes comme celles qui pèsent sur eux de remplir leurs fonctions de façon désintéressée et loyale, la prise en compte de l'intérêt général, l'obéissance hiérarchique, l'obligation de service, de réserve et de désintéressement<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> Cf. Ibn KHALDOUN. Discours sur l'histoire universelle, Al Muquaddima, Traduction nouvelle, préface et notes par V. Monteil, Sindbad, 1968, p. 377.

<sup>3</sup> Idem p. 509.

<sup>4</sup> André DE LAUBADAIRE. Traité de droit administratif. Tome 2, 9e éd., Paris, p. 137 et s.

En ce qui concerne la carrière, celle-ci obéit pareillement à un normativisme contraignant qui est reflété par une sorte de code de conduite qui définit des conditions assujettissant le fonctionnaire à des obligations impératives<sup>5</sup>. C'est la réunion de ces conditions qui déterminera l'avancement dans le grade, celui-ci étant désormais conditionné par les aptitudes, les capacités et la qualification professionnelle du fonctionnaire.

Ces multiples exigences sont renforcées par les mesures adoptées récemment en faveur de la professionnalisation de l'administration qui se justifie par la nécessité d'adapter les fonctionnaires aux mutations rapides de l'environnement dans lequel évolue le système administratif et la nécessité également de conforter les aptitudes et les compétences des agents de l'Etat afin de leur permettre de relever avec succès les défis liés à la mondialisation et au désengagement de l'Etat de nombreux secteurs de la vie publique.

Pour utiles et même fondamentales que soient ces mesures, elles ne permettent pas à elles seules de faire émerger une véritable culture du service public. Celle-ci demeure plus que jamais tributaire de facteurs décisifs comme la valorisation et la promotion des fonctionnaires, le développement de l'éthique et de la déontologie du service public avec pour corollaire le principe de responsabilité et celui de sanction.

C'est justement pour que l'ensemble de ces valeurs puissent être promues au sein de l'administration que l'ENA s'est progressivement imposée comme le réceptacle du savoir être et du savoir-faire qui constituent les deux piliers de la culture du service public.

## **2 - L'ENA instrument de diffusion de la culture d'Etat**

On ne peut nier qu'en tant qu'instrument d'une politique de fonction publique et facteur de consolidation de l'Etat, l'ENA a grandement favorisé la formation d'une culture du service public. C'est du reste à travers son mode d'organisation et son fonctionnement que l'Ecole prépare les futures élites de la Nation à l'exercice de responsabilités publiques.

C'est d'abord à travers les modalités d'accès à l'ENA, ensuite la spécificité de la formation qui est dispensée et enfin, la mission qui est confiée aux diplômés de l'Ecole à l'issue de leur scolarité, que la symbolique de la culture de l'Etat ressort clairement.

---

<sup>5</sup> Décret exécutif n° 85-59 du 23 mars 1985 modifié et complété portant statut type des travailleurs des institutions et administrations publiques.

En premier lieu l'instauration du concours d'entrée va conférer toute sa signification au principe constitutionnel de l'égalité des chances ainsi que celui de la démocratisation de l'accès aux fonctions de commis de l'Etat, tant il est vrai qu'à leur sortie, les élèves de l'ENA ont vocation à assumer des tâches d'intérêt général au sein des différentes administrations qui les accueilleront.

En second lieu c'est à travers les programmes adoptés depuis bientôt quatre décades mais sans cesse adaptés depuis, en fonction des exigences requises par l'environnement institutionnel que l'ENA remplit sa mission de dispensatrice d'une culture d'Etat.

L'institution d'un programme spécifique, irréductible à celui qui est dispensé dans les autres Ecoles de formation et d'application est emblématique de la vocation de l'Ecole par rapport aux nécessités intrinsèques portées par la culture du service public. De la sorte, les matières enseignées reflètent-elles cette spécificité. D'une part les matières classiques véhiculent les valeurs traditionnelles primordiales: droit constitutionnel, droit administratif, droit de la fonction publique. D'autre part l'introduction de matières de gestion telles que le management public, les techniques de gestion des ressources humaines, les techniques de vérification et de contrôle poussent au premier plan de nouvelles valeurs<sup>6</sup>.

Par ailleurs, la composition des jurys, aux différents examens, concours et épreuves que subissent les élèves de l'Ecole et plus généralement ses différents utilisateurs porte témoignage de cette préoccupation dans la mesure où y siègent des fonctionnaires imprégnés du sens du service public, au titre de leur formation et de leur longue expérience dans l'administration formant l'archétype qui véhicule les principes fondamentaux de la culture d'Etat. Ce faisant, l'évaluation qui vient sanctionner le cursus scolaire, une spécialisation, un perfectionnement ou un recyclage porte t'-elle le sceau de l'Etat et l'empreinte de la haute fonction publique avec tout ce qu'elle comporte comme exigences sur les plans de la qualité, de l'éthique, de la morale et de l'abnégation.

Mais plus encore que la dispense d'un savoir, l'ENA transmet un savoir être dont le stage que les élèves accomplissent à l'issue de chacune des quatre années d'enseignement est le principal vecteur. A cette occasion, les élèves enrichissent leurs connaissances au contact des réalités politiques, économiques et administratives du

---

<sup>6</sup> Selon Jacques BOURGAULT, Maurice DEMERS, Williams CYNTHIA in: Administration publique et management public: expériences canadiennes. Les publications du Québec 1997 "parmi ces nouvelles valeurs les plus prépondérantes sont les valeurs rattachées au service professionnel, l'innovation, le travail d'équipe et la qualité".

pays et acquièrent ainsi une expérience pratique des problèmes que rencontrent les administrations et les entreprises. Le résultat se trouve consigné dans un projet professionnel qui sera en quelque sorte la finalisation du projet pédagogique originel.

A l'issue du stage de quatrième année, l'élève avant de rejoindre son poste dans le grade d'administrateur, est marqué par son passage à l'Ecole, à la fois à travers le programme qui lui a été enseigné, la discipline rigoureuse et parfois implacable à laquelle il aura été soumis, le contact permanent et approfondi avec les réalités du pays, le sens de la rigueur dans l'effort pour subir avec succès ses examens.

## II - L'ETHIQUE DANS LA FORMATION DE L'ENA

Dans le statut général de la fonction publique, l'éthique occupe une place privilégiée de par la nature des missions régaliennes de l'administration (justice, ordre public, redistribution du revenu national, etc.) d'une part, d'autre part dans son rapport à la société en général et aux citoyens en particulier vis à vis desquels elle assume des missions précises. A l'occasion de chacune de ses décisions et de ses actes, l'administration est tenue au respect du principe d'égalité devant le service public et l'obligation de fournir des prestations de qualité à l'usager.

D'ailleurs, il serait difficilement imaginable que l'administration puisse fonctionner sans que l'éthique n'en constitue la quintessence.

Mais parce que l'éthique demeure une notion encore abstraite et sans cesse sujette à évolution, toute la société doit concourir à sa promotion et à sa diffusion.

C'est ainsi que l'ensemble des institutions éducatives ont pour mission de l'inculquer. Et c'est sans doute aux institutions de formation administrative, en premier lieu qu'il revient d'en assurer l'enseignement dans la mesure où celles-ci vont s'adresser aux futurs fonctionnaires qui auront en charge la gestion des affaires publiques. Selon les recommandations de l'OCDE "la formation facilite la sensibilisation aux problèmes éthiques et peut développer des compétences essentielles pour l'analyse éthique et le raisonnement moral"<sup>7</sup>.

L'ENA, depuis sa création s'est efforcée de remplir sa mission de formation aux diverses connaissances et aux compétences dont les fonctionnaires ont besoin mais aussi de dispenser, à travers son organisation et son fonctionnement ainsi que ses programmes un savoir-être. Aussi ce concept va progressivement se dépouiller de son abstraction originelle pour revêtir un contenu plus concret grâce aux dispositions qui

<sup>7</sup> Conseil de l'OCDE, Principes pour une amélioration du comportement éthique dans le service public, 23 avril 1998, p. 3.

régissent l'Ecole, les obligations qui vont s'imposer aux futurs fonctionnaires et l'exigence d'une conduite irréprochable qui conditionnent leur réussite à l'Ecole et plus tard celle de leur carrière dans la fonction publique.

## **1 - L'éthique dans le fonctionnement et l'organisation de l'ENA**

L'éthique du service public est véhiculée à travers plusieurs canaux qui se situent aux deux phases successives de la formation dispensée par l'Ecole: l'accès à l'Ecole et le déroulement des études.

### *a - L'accès à l'Ecole*

S'agissant de l'accès à l'Ecole, la modalité retenue par le législateur pour accéder à la fonction publique constitue une procédure qui porte en elle une charge à la fois symbolique et psychologique qui prépare le futur fonctionnaire à l'exercice d'une fonction publique. Cette "violence symbolique" en s'exerçant sur les postulants va forger la culture du mérite et déterminer les comportements des futurs fonctionnaires tout au long de leur scolarité et plus tard au sein de l'administration dans laquelle ils serviront.

Il s'agit d'un préliminaire indispensable qui par les procédures et le rituel qu'il véhicule développe déjà la volonté et le sentiment d'appartenance à l'administration.

Ce sentiment d'appartenance, cette volonté de s'identifier au service de la collectivité avec son cortège d'obligations à la fois professionnelles et morales vont peser sur toute la carrière du fonctionnaire. C'est a priori un véritable parcours sans faute que va devoir accomplir le fonctionnaire puisque aussi bien, c'est en fonction d'un tel parcours que seront déterminées sa carrière, sa promotion et en fin de compte sa réussite au sein de l'administration.

C'est déjà à partir du contenu des épreuves écrites ou orales qu'il va subir, au moment du concours, que seront testées les aptitudes intellectuelles et techniques de l'élève. Mais plus encore, c'est à l'occasion de l'épreuve orale, que s'exerce le "principe du balancement", selon le mot de Pierre BOURDIEU, l'élève devra prouver un

ensemble de valeurs intrinsèques et de choix judicieux où, il fera montre d'une capacité à s'inscrire au cœur du principe de neutralité<sup>8</sup>.

Cette exigence qui constitue une constante dans les pays à forte tradition démocratique procède chez nous d'une évolution qui se caractérise par le passage d'une obligation de loyauté à l'égard de la puissance publique à une obligation de neutralité, qui va se substituer progressivement, dans une société pluraliste, à l'engagement partisan. La deuxième phase pour laquelle s'acquiert l'éthique du service publique s'effectue pendant le déroulement des études.

### *b Pour ce qui est du déroulement des études*

A cet égard, il n'est pas jusqu'au choix du site de l'ENA lui-même qui ne témoigne de la part de ses fondateurs d'une volonté de dispenser une formation spécifique au sein de cette institution de formation des cadres.

Conçue pour fonctionner dans un cadre intégré où l'ensemble des services aux élèves sont disponibles et ce, à la différence des étudiants universitaires qui ne disposent, quant à eux que d'un campus ouvert, il y a lieu de relever que les commodités dont bénéficient les élèves durant toute leur scolarité sont elles-mêmes le véhicule de valeurs positives telles que l'assiduité, la gestion du temps, la constance de l'effort. On peut certes penser qu'un tel régime est susceptible d'isoler le futur fonctionnaire de son environnement social, mais cela relève d'une option pédagogique dont la rigueur se trouve atténuée par d'autres éléments qui prolongent l'activité de l'Ecole, tels que le stage en milieu professionnel ou les activités à caractère scientifique et socio-culturel.

A cette dimension spatiale, s'ajoute le statut de l'élève, qui dès son accès à l'ENA est placé dans une situation quasi statutaire et réglementaire, proche de celle du fonctionnaire en ce sens qu'il doit d'ores et déjà se conformer au règlement intérieur qui régit l'Ecole dont l'essence est puisée dans le statut général de la fonction publique et satisfaire aux obligations qui y sont consacrées: discipline, respect de la hiérarchie, tenue vestimentaire etc. On doit ici déplorer la suppression du présalaire au profit des élèves

---

<sup>8</sup> Cf. Pierre BOURDIEU. La noblesse d'Etat. Grandes écoles et esprit de corps, éd. De Minuit, 1989, p. 251. Selon l'auteur "ces choix prudents et éclectiques, et miraculeusement équilibrés...selon le principe du balancement qui régit aussi les dissertations et leurs divisions en deux parties, conviennent bien aux futurs "grands serviteurs de l'Etat" qui selon la représentation officielle de leur rôle officiel, devront tenir la balance égale entre les intérêts et les "corporatismes" et servir avec la même neutralité compétente des gouvernements d'orientations opposées".



qui était un des attributs essentiels des grandes écoles ainsi que son corollaire, l'engagement de servir l'administration pendant une durée de dix ans<sup>9</sup>.

Par rapport à ce véritable code déontologique, l'organisation et le fonctionnement pédagogiques vont concourir à l'intériorisation de l'éthique du service public chez les futurs fonctionnaires. C'est ainsi que le stage par exemple, de par ses finalités, son contenu et les relations humaines qu'il favorise au sein de l'administration et grâce au choix judicieux du tuteur de stage et du lieu où il se déroule va permettre à l'élève de découvrir des modèles de référence, de comportement, des règles de conduite à la fois techniques et d'ordre éthique qui vont être autant de facteurs d'ancrage de l'éthique du service public.

Quant aux séminaires spécialisés, ils sont dispensés par des praticiens de haut niveau, imprégnés de la culture du service public qui inculquent aux élèves un savoir-faire dans l'examen et l'analyse des questions qui s'inspire des méthodes de travail qui régissent la haute fonction publique.

Le système d'évaluation est un autre indicateur de l'éthique de service public inculqué par l'ENA en ce qu'il pose l'exigence d'efforts soutenus et permanents jusqu'à la fin de la formation, l'échec à l'examen de sortie pouvant compromettre l'ensemble du cursus de l'élève<sup>10</sup>.

Il en est de même de l'examen de classement et du rituel qui l'entoure. Il en est pareillement du choix de la spécialité qui s'effectue en séance plénière selon des procédés d'équité, de transparence qui ont été institutionnalisés au sein de l'Ecole depuis l'origine.

## 2 - L'éthique dans les programmes

Avant tout débat au fond, c'est ici le lieu de s'interroger sur les programmes d'enseignement dispensés à l'ENA, leur contenu et leur finalité.

---

<sup>9</sup> Ordonnance n° 66-133 du 2 juin 1966 portant statut général de la fonction publique (article 23).

<sup>10</sup> A cet effet l'article 29 du décret 66-306 relatif au fonctionnement de l'Ecole dispose: "A l'issue de la 4ème année d'études, les élèves sont notés et classés, en tenant compte, pour moitié de la note moyenne de classement obtenue à la fin de la 2ème année et de la moyenne des notes d'études de la 3ème et 4ème année et pour moitié de leur note à un examen de sortie".

A priori, ces programmes répondent à la fois à la nécessité de doter les futurs fonctionnaires de connaissances qui leur permettront d'assumer leurs responsabilités au plan technique et à leur inculquer un savoir-être sans lequel ils ne se distingueraient pas des autres agents qui ne sont pas soumis à un régime qui imposerait une éthique de service public et une culture administrative .

A cet égard, on peut considérer que l'échec du SGT est imputable à la volonté d'étendre le champ d'application de la fonction publique à des personnels qui n'avaient pas vocation à y être soumis.

C'est sans doute pour cette raison que le programme de l'Ecole est marqué par une formation juridique et administrative où le droit constitutionnel, le droit administratif, celui de la fonction publique ainsi que des matières sur l'administration en tant qu'organisation et institution occupent une large place dans la scolarité des élèves.

Ainsi, le droit constitutionnel est celui par lequel sont consacrées les normes juridiques qui fondent l'Etat et l'organisation des pouvoirs publics. Parmi les règles fondatrices de ce droit, il y a lieu de mentionner les principes universels qui constituent le socle de l'éthique administrative, comme le principe d'égal accès aux emplois publics, celui du mérite, le principe d'égalité devant la loi, le respect des libertés individuelles et collectives.

Ces principes constituent le cadre de référence au sein duquel vont s'organiser et fonctionner les institutions et administrations publiques.

De ces principes va résulter un véritable code de déontologie qui, au gré de l'évolution de la formation et de la carrière du futur fonctionnaire, va façonner ses conduites et ses comportements; ainsi que l'obligation pour lui de se consacrer exclusivement à l'exercice de sa fonction, l'incompatibilité avec l'exercice d'une activité lucrative, le respect du secret professionnel, l'obligation de faire respecter l'autorité de l'Etat, l'obligation de réserve, l'abstention de tout acte incompatible avec la dignité de la fonction publique.

A ces obligations qui font l'objet d'un enseignement approfondi au sein de l'Ecole destiné à les faire assimiler et intérioriser par les élèves, s'ajoute l'enseignement des finances publiques qui va inculquer la rationalité dans la dépense publique, les vertus de la rigueur financière, et dans son évolution actuelle transmettre de nouvelles valeurs telles que l'efficacité dans la dépense publique et l'acte de gestion. Du reste, dans de nombreuses écoles de formation, à travers le monde, on a multiplié les innovations

dans ce domaine pour forger une efficience plus grande fondée sur l'exigence d'une utilisation optimale des ressources <sup>11</sup>.

Cette éthique dont on conviendra qu'elle a privilégié trop longtemps un excès de formalisme dans ses procédures va connaître cependant une évolution sous l'effet de certaines doctrines qui ont imposé de nouveaux concepts dont celui du management public, évolution qui constitue du reste la tendance mondiale dominante de la fin du XXe siècle.

Cette nouvelle conception va opposer les valeurs du secteur privé à celles qui régissent l'organisation administrative publique. L'ENA, dès le début des années 90 s'est inscrite dans cette perspective en introduisant dans ses programmes le management public, les techniques de gestion des ressources humaines, les techniques d'analyse et de résolution des problèmes et toutes les disciplines qui privilégient de nouveaux principes qui sont ceux de l'efficacité, de la rentabilité, du service à l'utilisateur ainsi que d'une plus grande autonomie d'action et du travail en réseau, toutes conceptions qui se veulent en rupture avec les comportements classiques mais qui répondent à des besoins qualitatifs des citoyens.

Ces avancées, même si elles font l'objet d'un enseignement rigoureux à l'Ecole n'en restent pas moins tributaires, en vue de leur concrétisation, de l'évolution de l'environnement global. Il reste qu'elles préparent le futur fonctionnaire à évoluer dans le cadre d'un Etat moderne qui est lui-même soumis aux impératifs des évolutions internationales.

### **En guise de conclusion**

La culture d'Etat n'est pas, on vient de le voir un concept abstrait, figé. Il est une élaboration permanente qui suppose sans cesse des adaptations et des remises en cause. S'il est vrai que l'ENA, à l'instar de la fonction publique est un lieu privilégié d'expression de la culture d'Etat, les autres institutions de la société ne sont pas exemptes de contribution à l'affinement de ce concept, qu'il s'agisse évidemment des institutions publiques qui font partie du système institutionnel global que des institutions fondamentales de la société comme la famille ou l'école.

---

<sup>11</sup> L'expérience de la rationalisation des choix budgétaires, des centres de responsabilité et des cercles de qualité dans le monde est très illustratrice de cette tendance.

Si les Etats nations ont pensé qu'ils pouvaient préserver la culture d'Etat en élaborant un système coercitif, lourd et contraignant, reposant sur une conception weberienne de l'Etat qui renvoie à une structuration hiérarchique et une impersonalisation des règles; aujourd'hui, pour relever les défis du changement que porte entre autres, la mondialisation, les systèmes institutionnels doivent s'efforcer de susciter l'adhésion du fonctionnaire afin de pouvoir accomplir, à temps et sans turbulences, leurs propres mutations internes.

Vouloir améliorer l'efficacité des cadres juridiques formels existants est sans doute nécessaire. Mais favoriser la participation des fonctionnaires en sollicitant leur sens des responsabilités, leur enthousiasme, leur esprit d'initiative, leur sens de l'innovation et leur disponibilité constitue le moyen privilégié par lequel la culture de l'Etat peut s'imposer.

On peut considérer que l'ENA a su mettre en œuvre des modalités et des mécanismes dans l'organisation et le fonctionnement de la formation pour la promotion d'une culture et d'une éthique du service public. Toutefois, la construction d'une éthique peut - elle se satisfaire des valeurs inculquées dans les programmes, encore de façon disparate ou bien doit-elle faire l'objet d'un enseignement spécifique, en cours de scolarité afin de s'assurer que les élèves en sont réellement imprégnés ?

La réponse à cette double interrogation réside dans l'élaboration de cycles de perfectionnement destinés à des fonctionnaires ayant déjà acquis les principes de base de l'éthique du service public au cours de leur activité ou encore, dans un cycle supérieur post gradué qui serait conçu dans le cadre d'une formation initiale en prévision d'une probable réforme.