

## Réflexions sur la haute fonction publique de demain

### Commission AAEENA Fonction Publique

Avril 2021

#### I. L'impérieuse nécessité de l'ENA en 1945

En 1945, au moment de la création de l'ENA, la feuille de route de la haute fonction publique est d'une grande clarté :

- **Restaurer un Etat efficace et fonctionnel** qui, pendant l'entre-deux-guerres, dans le contexte de la crise financière, puis économique, a été pris dans une hésitation désordonnée et permanente entre tentation technocratique, fragmentation des administrations, et instabilité parlementaire, sur fond d'une « réforme de l'Etat » appelée de plus en plus fortement et ouvertement. Une délimitation entre orientations politiques découlant du suffrage universel et mécanique de gestion des grandes administrations a été alors opérée.
- **Servir l'Etat en défendant l'intérêt général** (après la défaite de 1940). Il s'agit de participer à la reconstruction politique de la France, tout en évitant un recrutement politique de la haute fonction publique, dans la tradition administrative française.
- Présider à la **reconstruction des fondements économiques du pays** en termes d'infrastructures et d'institutions. Il s'agit alors de poser des blocs, de réaliser des grands investissements routiers, énergétiques, de conduire des grandes politiques industrielles de filières et d'aménagement du territoire, d'administrer la rareté et les prix, de mettre en ordre et de planifier de grandes options. Ces thématiques appelaient, et rendaient possible, une concentration de la décision au sommet des administrations, une claire formulation des options, et des arbitrages, à partir de grandes orientations, transmises efficacement au travers de leviers étroits entre l'échelon politique et administratif.

La consolidation de la fonction de permanence, la défense de l'intérêt général et la reconstruction du pays ont conduit à la mise en place d'un recrutement unifié, aux règles et formalités transparentes, fondé sur la seule valeur. La « **refonte de la machine administrative française** »<sup>1</sup> a mis un terme mis à une « balkanisation » de la haute fonction publique composée jusque-là d'archipels peu reliés et basée sur les relations personnelles. Tel était le sens de l'ENA, **incarnation de la méritocratie**, qui repose avant tout sur un concours unique pour une haute fonction publique unifiée. Elle complétait dans le triptyque des écoles de la

---

<sup>1</sup> Ordonnance du 9 octobre 1945 qui porte création de l'ENA.

République le chaînon manquant au côté de l'école de la République des ingénieurs, l'Ecole Polytechnique, et de l'école de la République académique, l'Ecole Normale Supérieure.

En 1958, l'avènement de la Vème République consacre cette architecture en installant l'unité et la stabilité à l'échelon politique, favorisant aussi, dans cette homogénéisation de la culture d'Etat, une circulation des responsables de la haute-fonction publique vers le pouvoir politique.

## II. Une adaptation inaboutie de la haute fonction publique au monde actuel

Depuis lors, le contexte économique, social et culturel a profondément changé sans que la haute fonction publique n'ait totalement opérée sa mue.

A partir de la fin de la décennie 70, le besoin d'autorité a fait place au besoin d'une **régulation plus complexe**, d'initiatives plus déconcentrées et décentralisées : une économie plus répartie ne posait plus l'équation principale d'une régulation étatique de grandes infrastructures. La hausse du niveau général d'éducation et l'avènement, au-dessus du contremaître, qui allait s'effacer, d'une couche nouvelle de cadres moyens et supérieurs, dans le secteur privé, allait faire naître une attente des catégories intermédiaires de la fonction publique à être une force propositionnelle et accéder à une autonomie plus large dans l'exécution. L'autonomie croissante du droit, sous l'influence des instances européennes, allait resserrer les marges de manœuvre des grands décideurs publics, puis transmettre nombre de leurs prérogatives à des instances administratives, qui se sont vu reconnaître, pour certaines, le statut d'autorités administratives indépendantes. La croissance des dépenses publiques de fonctionnement et de transfert avec les besoins de l'Etat-Providence en termes de santé, d'éducation, d'assistance allait poser dans l'ensemble des pays de l'OCDE, au-delà de la **capacité au pilotage des grandes réformes**, la question d'un management d'exécution, financier et technique, plus performant et efficient.

Ces évolutions n'ont dès lors que pris en intensité : la **question de la maîtrise des dépenses** est devenue cruciale et centrale, avec le ralentissement de la croissance économique, le vieillissement de la population, la montée des dépenses de santé et les fragilités du tissu social dans une mondialisation compétitive. Les **privatisations de grandes entreprises** structurant l'économie de la Nation, et l'importance stratégique d'un tissu de petites et moyennes entreprises innovantes ont atténué le rôle prédominant de l'Etat comme chef d'orchestre de la croissance et des moyens de subsistance du pays. Les vagues successives de **décentralisation** ont créé des pôles forts de décision publique dans les territoires, dont il n'est pas encore clarifié qu'ils soient concurrents ou complémentaires à l'Etat. **L'arrivée du numérique**, puis des réseaux sociaux, et aujourd'hui du « Big data » et de l'Intelligence Artificielle, a le double effet de conforter la gestion technique vis-à-vis de la supervision administrative et de faire croître encore l'aspiration à l'autonomie et à l'allègement des échelons hiérarchiques avec la circulation plus rapide et plus transparente des informations stratégiques de manière horizontale entre la base et le sommet. En parallèle, les compétences

techniques peuvent être facilement contestées de façon ouverte voire assumée (*fake news*) alors même qu'elles sont indispensables pour gérer les affaires dans un **monde de plus en plus complexe à appréhender**. Enfin, la **crise actuelle** a souligné le besoin impérieux pour l'Etat de disposer de hauts fonctionnaires à Paris et sur le terrain capables de gérer la situation à tous les échelons.

### III. Une haute fonction publique largement questionnée

La haute fonction publique est questionnée de manière vive, et maintenant brutale, par l'ensemble de ces ruptures :

- Quels sont le rôle et la place d'un état-major de « cadres dirigeants » généralistes, et de leurs collaborateurs directs dans une fonction publique où le besoin d'autonomie des cadres supérieurs est légitime et reconnu ?
- Comment identifier et valoriser sa plus-value face à des corps spécialisés qui existent dans la plupart des secteurs ministériels ?
- Quelles articulations organiser avec un corps de cadres dirigeants de la fonction publique territoriale désormais bien formé et recruté, en prise avec les retours directs d'une société en mutation rapide ?
- Comment conserver les meilleurs talents dans l'Etat, dotés d'une vision et d'une intelligence stratégiques, alors que le poids de l'économie privée n'offre plus les passerelles avec de grandes entreprises publiques et que les rémunérations dans le secteur privé sont devenues disproportionnées avec celles de la haute fonction publique ?
- Selon quelle voie recruter une haute fonction publique représentative d'une société française plus diversifiée et s'assurer, tout au long de leur carrière, que les hauts fonctionnaires ayant atteint le sommet de la hiérarchie restent en prise avec des aspirations individuelles et des besoins collectifs qui mutent rapidement ?

Les réponses apportées à ces questionnements d'ampleur sont aujourd'hui inabouties :

- La **dichotomie manifeste** entre les anciens élèves qui ont intégré directement les grands corps et les autres élèves qu'ils soient administrateurs civils ou membres des corps diplomatique et préfectoral. Les carrières sont très différentes, suscitant frustration et incompréhension parmi la seconde catégorie.
- La **diversification des recrutements** directs latéraux par concours spécialisés et via l'accession par les tours extérieurs ou les détachements suivis d'intégration, notamment au corps des administrateurs civils, n'a fait qu'accentuer la pression démographique et l'insatisfaction dans l'encadrement intermédiaire, tout en créant des frustrations parmi certains

élèves recrutés par la voie de l'ENA qui n'ont pu accéder au statut de cadre dirigeant, et se sentent « talonnés ».

- La voie du **recrutement externe des cadres dirigeants**, ouverte juridiquement depuis longtemps, n'a pas été empruntée massivement tant la perception de la spécificité de la gestion publique et de ses règles particulières demeure, tandis que les rémunérations offertes ne peuvent attirer du privé les talents les plus reconnus. Il convient par ailleurs de relever un paradoxe autour de cet objectif : les expériences dans le secteur privé ne sont pas reconnues en retour dans les administrations, voire sont un frein à la carrière. Le recours au recrutement contractuel, assoupli par la nouvelle loi sur la fonction publique, a pour l'instant porté peu d'effets, mais le mouvement s'accélère. S'il se réalisait à moyen terme, outre les problèmes d'un recrutement non concurrentiel et celui d'égalité de rémunérations, la pression sur la qualité des carrières des hauts cadres recrutés par concours s'accentuerait encore.
- L'introduction des méthodes de management dites du « *new public management* » (nouveaux instruments de pilotage et de supervision des activités des services publics orientés sur l'efficacité et la performance) a été opérée sans que la reconnaissance en termes de carrière et de promotion au niveau des cadres dirigeants ne soit reliée aux indicateurs qu'elles promeuvent, et que les responsabilités hiérarchiques ne soient articulées avec l'échelon de la décision efficiente en la matière : le contrôle du pouvoir politique associé parfois à la rapidité du « *turn over* » dans les fonctions supérieures empêche de pouvoir mesurer les résultats et les effets des décisions prises et de les attribuer à des responsables ; la vision budgétaire des politiques publiques induit une absence de vision stratégique qui conduit à remettre en cause d'intérêt même de certains politiques ; l'« *agenciarisation* » de l'Etat ne s'est pas traduite par un repositionnement des structures de direction en charge d'orienter et de contrôler les agences, affaiblissant les compétences de l'Etat qui *in fine* est seul responsable, et se révélant par ailleurs, en doublonnant les structures, coûteuse.
- Les fonctions parmi les plus importantes pour les Français, la sécurité, l'éducation, la santé et la prévoyance ne sont **pas les plus attractives** dans le choix des élèves issus de l'Ecole nationale d'administration compte tenu de l'importance accordée aux grands corps. L'ineffectivité des circulations interministérielles, rigides, ne compense pas cet état de fait en cours de carrière, en favorisant un fructueux transfert d'expérience. De même, les échanges et mouvements entre les fonctions publiques généraliste, scientifique, territoriale et hospitalière sont encore insuffisants. Il en résulte une approche qui ne permet ni une circulation fluide des élites administratives, enrichissant potentiellement les carrières, ni une compréhension des interdépendances complexes parmi des cadres dirigeants qui sont pris dans

des carrières « en silo ». Le constat de 1945 reste inchangé : « **Il en résulte une spécialisation et un cloisonnement excessifs** ».

La rémanence de ces questions ne gomme en rien les **progrès qui ont été réalisés** : les passerelles entre fonctions publiques se sont multipliées ; la diversité et l'égalité sont devenus des objectifs concrets matérialisés par des classes préparatoires spécifiques et des promotions internes plus représentatives des origines et du genre ; les outils d'une gestion publique performante – lorsque cela est pertinent – sont appliqués de manière plus systématique (parfois trop) ; les voies de recrutement des corps se sont diversifiées en termes professionnels ; les méthodes « d'assessment » pour la sélection et l'évaluation se sont diffusées.

Le rythme et l'intensité de ces adaptations n'ont cependant pas suivi la vitesse d'évolutions sociétales très rapides. Elles n'ont pas substantiellement fait muter et préciser la définition des qualités attendues d'un haut cadre dirigeant public dans le monde d'aujourd'hui. Enfin, elle ne se sont pas traduites par une mise en responsabilité reliée explicitement aux résultats effectifs et tangibles de leur exercice.

Plusieurs grandes questions demeurent : quel est le rôle et la dimension souhaitable de la haute fonction publique d'état-major de l'administration ? Comment s'articule-t-elle avec les autres hautes fonctions publiques spécialisées, hospitalières et territoriales notamment, qui ont depuis longtemps légitimement accès, avec la croissance des problématiques et des volumes qu'elles gèrent, au statut de cadre dirigeant ? Comment se renouvelle-t-elle au long des années pour être moins victime d'éloignement et de « parisianisme » ?

**Plus récemment, une question plus centrale a été posée à travers le questionnement de la pertinence de l'ENA en tant que telle : une haute-fonction public généraliste et élitaire, ayant vocation à constituer l'état-major de la fonction publique, recrutée selon un processus très sélectif, est-elle utile et légitime aujourd'hui ?** La crise des Gilets jaunes, les critiques relatives à la gestion qualifiée de « bureaucratique » de l'épidémie de la COVID 19, le recours à de grands cabinets de consulting privés, en urgence, au cœur des difficultés ont accéléré ces questionnements, qui étaient sous-jacents.

La réponse apportée à cette question nous apparaît sans hésitation positive : la conception française du bien commun n'est pas la conception anglo-saxonne ou nordique. Dans celles-ci, la décision publique est la résultante d'un compromis entre les intérêts de groupes privés ou communautaires exprimés objectivement, dans un rapport de force tranché par l'échelon politique ; dès lors qu'il est arbitré, le haut fonctionnaire est uniquement un cadre dirigeant fonctionnel, qui peut être placé à la tête d'une agence ou d'une unité spécialisée pour une efficiente mise en œuvre de moyens. **Dans la conception française et continentale, le haut fonctionnaire est co-générateur, co-porteur, et co-garant du bien commun dans un dialogue et une articulation étroite avec le décideur politique issu du suffrage universel.** Ce bien commun n'est pas le produit d'un rapport de force entre intérêts catégoriels objectifs mais

l'héritage partagé, d'un savoir collectif, de valeurs et d'une vision, toujours renouvelée par un questionnement continu. Le haut fonctionnaire défend l'intérêt général.

C'est parce que ce questionnement est exigeant, que le lien entre la fonction politique et la haute administration est subtil, et que l'enjeu n'est rien moins que la définition et la mise en œuvre par l'Etat du bien commun que les autorités politiques de l'après-guerre ont choisi l'option du recrutement d'une haute fonction publique d'état-major par un concours d'excellence et unifié, manifestée dans la création de l'Ecole nationale d'administration.

C'est sans nul doute parce que les **Français sont attachés à cette conception historique de l'Etat**, incarnation du bien commun, posé au cœur de l'excellence nationale, qu'ils sont, malgré la dureté des crises qui déstabilisent l'action publique, à plus de 70 % attachés à la pérennité de l'ENA.

C'est parce qu'ils veulent porter et incarner cette conception, avec fierté et exigence, que des jeunes étudiants et fonctionnaires choisissent chaque année la voie difficile de son concours. Cet attachement au bien commun connaît une résurgence nouvelle au sein des très jeunes générations, quel que soit leur milieu social d'origine.

Mais chacun attend que cette conception plus que jamais pertinente pour répondre aux défis et aux crises actuelles soit actualisée par des réponses concrètes et immédiates aux besoins nouveaux de la société française et aux dysfonctionnements relevés dans la haute fonction publique par :

- Une hiérarchie moins verticale, avec le poids de moins d'échelons, laissant aux cadres supérieurs et intermédiaires de plus claires responsabilités ;
- La meilleure représentation de la diversité des conceptions et des origines, harmonisée au regard des réalités et attentes de la société française dans le respect de la méritocratie ;
- Une carrière plus diversifiée, avec des thématiques alternées au long de la vie professionnelle et une confrontation avec les réalités de terrain ;
- Un jugement collectif et objectif des qualités nouvelles nécessaires pour l'accession aux responsabilités de cadre dirigeant et aux responsabilités intermédiaires qui y conduisent ;
- L'intégration dans l'évaluation de ces qualités de la capacité à l'innovation, du courage, de l'aptitude à valoriser les forces qui sont confiées ;
- Des durées de fonction permettant de s'inscrire dans la durée pour la définition et la mise en œuvre de politiques publiques.

#### **IV. Pour la haute fonction publique d'aujourd'hui et de demain**

Afin que ces objectifs soient atteints sans que soit démantelée une conception française de l'Etat construite autour d'une vision exigeante du bien commun, l'Association des anciens

élèves de l'ENA, qui considère nécessaire des réformes profondes et accélérées de la haute fonction publique de l'Etat, souhaite être force de propositions.

Elle appelle à ce que ces réformes ne soient pas conduites au coup par coup, sans cohérence d'ensemble, au risque périlleux d'une « attolisation » de la haute fonction publique dans un « archipel » français.

C'est en conséquence dans une vision d'ensemble, qui concilie la conception française de l'action publique et une gestion efficace et renouvelée de la fonction publique, que doivent être conduits, dans un *continuum* les deux volets d'une réforme de la haute fonction publique : le recrutement et la formation, la promotion aux responsabilités et l'organisation de la carrière.

Sur ces deux volets, l'AAEENA tient à faire part des principes de réformes qui lui semblent être hautement nécessaires :

1. Sur l'organisation du recrutement, il convient de distinguer clairement :
  - **La reconnaissance de la vocation de l'ENA à être l'acteur clef du recrutement d'une haute fonction publique d'état-major** dotée d'une capacité à la vision stratégique et à la prise de décision à un haut niveau de synthèse économique, social et juridique. Sa mission est d'apporter les éléments de décision éclairés et complets à l'échelon supérieur du politique et de pouvoir assurer et à faire appliquer, dans toutes ses dimensions, les décisions opérées au nom du peuple souverain, en dégageant l'intérêt général de toute pression d'intérêts catégoriels. Cette vision s'inscrit dans la permanence de la conception française de l'Etat. Organiser une composante transversale d'état-major conduit à dépasser de manière explicite des compétences spécialisées dans des domaines techniques : ingénieurs des ponts, magistrature, gestion d'hôpital. Ces compétences sont aujourd'hui de très haut niveau, mais spécialisées. Elles obéissent à une autre logique de recrutement.
  - **L'adaptation nécessaire du recrutement à un monde en changement rapide.** Un état-major coupé du monde n'est pas un état-major efficace. Un recrutement profondément réformé doit prendre en compte des évolutions majeures qui font que notre monde n'est plus celui de 1945 ou de 1958. Les critères du recrutement doivent donc évoluer en intégrant l'aptitude à la collaboration, le travail en équipe, la capacité d'écoute et d'échange, la construction collective de solutions, la maîtrise des enjeux technologiques et d'innovation, la connaissance des outils de gestion moderne, une ouverture à la compréhension des difficultés quotidiennes qui dépasse une vision théorique et la perception précise des enjeux internationaux et européens qui impactent aujourd'hui au quotidien la décision administrative. La diversité du recrutement doit être considérée comme servant cet objectif de haute qualité,

faisant bénéficier la Nation d'une haute fonction publique immergée dans la réalité de la société ; non comme une sorte de retour dû à des catégories segmentées de population qui n'ont pas trouvé dans l'Education nationale l'outil de promotion juste qu'elles sont en droit d'attendre dans la République. **La vocation du concours de l'ENA est de recruter la meilleure fonction publique dans l'exigence d'efficacité et non de compenser, sur un point particulier, les failles du système éducatif.**

**2. Un autre objectif doit être la lisibilité et la clarté du système de recrutement :** une « balkanisation » par des voies d'accès trop différenciées empêche une vision globale du recrutement, de ses critères et de ses exigences, et nuit à la visibilité d'un sentier lisible d'accès, garant d'une bonne jonction entre le système éducatif et le concours et préservant un égal accès.

**3. Sur le fondement de ces remarques préalables, l'AEENA considère que :**

**3.1** Les matières et l'organisation des concours d'accès à l'ENA doivent conserver une épreuve écrite de compréhension du monde et de la société mais dont les sujets et les critères de notation doivent évoluer pour permettre de mesurer la compréhension par les candidats de la société dans laquelle ils vivent et qu'ils ont vocation à servir, ainsi que leur capacité à intégrer systématiquement, sur une question donnée, les dimensions politiques, territoriales, sociales, culturelles, écologiques et internationales.

**3.2** Il faut veiller à ce que ce soit les contenus plus ouverts et adaptés aux temps présents des épreuves et leurs critères généraux d'évaluation qui assurent la diversité et non des concours particuliers ou des notations différenciées selon les origines. Des préparations spécialisées démultipliées partout en France et articulées avec ces évolutions générales du concours, doivent y contribuer avec un fort volontarisme. Il faut cependant être lucide : on ne peut attendre de ces dispositifs qu'ils puissent totalement compenser les difficultés en amont du système éducatif.

**3.3** La simplification et la lisibilité des voies de recrutements appellent à leur regroupement en catégories plus homogènes selon le critère bien identifié de leur vocation propre :

**a.** Les concours de l'ENA doivent redevenir la voie générale d'accès à la haute fonction publique transversale et d'état-major pour les étudiants, ce qui suppose de supprimer les concours particuliers à vocation non technique et d'adapter le nombre de places mises au concours à l'ENA en conséquence. A l'inverse, sur la base de missions d'état-major, certains postes de sorties peuvent être questionnés, notamment les chambres régionales des comptes et les tribunaux administratifs. La vocation



première des élèves de l'ENA est de contribuer à l'élaboration, à la mise en œuvre et à l'évaluation des politiques publiques dans les ministères.

- b.** Le concours interne doit demeurer la voie privilégiée d'accès aux fonctions d'état-major pour les fonctionnaires de qualité hautement motivés à y accéder.

**3.4** La formation au sein de l'école et le classement de sortie, doivent prendre en compte, de même, les évolutions exigées par le profil nouveau attendu d'un haut fonctionnaire qui a vocation finale à être d'état-major :

- a.** Une consolidation des compétences dans le management des équipes et des connaissances en matière de droit de la fonction publique, d'innovation, d'outils de pilotage financier et comptable, d'intelligence artificielle, etc.
- b.** Le développement de la capacité collaborative, à la recherche de solutions négociées et débattues, à la compréhension des attentes des citoyens, à la communication interne et publique, y compris dans des mises en situation.
- c.** Une composante de stage en milieu opérationnel et territorial : collectivités territoriales, ONG et associations, forces de sécurité intérieure et civile, juridictions et institutions judiciaires, secteur social.
- d.** Un tronc commun avec d'autres fonctions publiques pendant la formation est souhaitable pour assurer une connaissance réciproque de leurs problématiques propres et s'assurer du partage de valeurs communes.
- e.** L'accès aux grands corps, aux fonctions diplomatiques et préfectorales, et, quel que soit le corps, sa préparation initiale vers les fonctions de cadre dirigeant, est l'un des éléments d'attractivité du concours, et donc de l'excellence. A défaut, les jeunes, même motivés par le service public, se détourneront de l'Etat. S'agissant des grands corps, il convient que des étapes confirmatoires et probatoires organisent formellement une sélection graduelle.

**3.5** Une réforme des carrières est une nécessité première face au risque de baisse d'attractivité de la haute fonction publique, à son efficacité et à la motivation des responsables publics.

- a.** L'organisation de carrières dynamiques doit s'attacher à valoriser les talents et les expériences. Entre les fonctions de cadre supérieur et celles de cadre dirigeant, la valorisation d'une capacité d'expertise doit être reconnue : de manière statutaire (catégorie A+) et bien au-delà par une gestion

d'attributions de fonctions dynamique et attentive, au sein de la fonction publique d'Etat et en passerelle avec les autres fonctions publiques, les entreprises publiques et des tiers-secteurs ; en veillant à la valorisation des talents et à la reconnaissance des expériences.

- b. A ces fins, sur le modèle des autres grandes écoles une « commission de suivi » pourrait être créée comme instance à part entière dans la gouvernance de l'Ecole, en lien permanent avec le conseil d'administration et l'association des anciens élèves, s'adjoignant les compétences d'enseignants et chercheurs et de personnalités qualifiées. Son rapport annuel, public, serait accompagné d'un plan d'action annuel ou pluriannuel contribuant à la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC).
- c. Dès à présent, le gouvernement souhaite organiser un cycle de formation, sur le modèle de l'Ecole de guerre, un Institut des hautes études du service public (IHESP) destiné aux futurs cadres dirigeants, permettant de préparer un vivier pour l'exercice des plus hautes fonctions de l'administration. A l'image du Centre des hautes études administratives, créé en même temps que l'ENA, l'institut « parfait la formation nécessaire à l'exercice de hautes fonctions publiques ».

A nos yeux, ce vivier devrait recruter non seulement au sein des l'administration de l'Etat, des fonctions publiques territoriales et hospitalières, mais aussi des catégories les plus seniors au sein de la voie d'accès dite professionnelle. Il convient de résister à la tentation de raisonner en termes de quotas selon les catégories d'administrations mais de privilégier une approche de sélection par profils.

L'AAEENA plaide pour l'intégration de l'IHESP au sein de l'ENA, conformément à la vocation de l'Ecole, de former les plus hauts dirigeants de l'administration de la Nation, l'Ecole se voyant ainsi confier, en commun avec la Mission des cadres dirigeants, la responsabilité de ce Cycle. Cette intégration permettrait, en outre via un système de certification de compétences tout au long de la vie professionnelle, d'articuler l'IHESP avec la formation continue proposée par l'ENA et les ministères.

La carrière, le mode d'exercice et l'accession aux responsabilités les plus élevées doivent être réformés. En ces matières, **l'AAEENA souhaite être force d'innovation pour penser collectivement la haute fonction publique de demain**. A cette fin, elle se propose de réunir d'ici la fin de l'année 2021 un séminaire permettant d'approfondir et de partager sa vision de la haute fonction publique de demain, dans le cadre de la réforme de l'Etat, et de décliner plus en détails ses propositions.