HAL
open science

Où en sont les élites administratives en Europe ?

Luc Rouban

To cite this version:

Luc Rouban. Où en sont les élites administratives en Europe ?. Revue française d'administration publique, 2014, 3-4 (151-152), pp.637 - 644. 10.3917/rfap.151.0637 . hal-03429919

HAL Id: hal-03429919

https://sciencespo.hal.science/hal-03429919

Submitted on 16 Nov 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

INTRODUCTION

OÙ EN SONT LES ÉLITES ADMINISTRATIVES EN EUROPE ?

Luc ROUBAN

Directeur de recherche CNRS
Cevipof – Sciences Po

Résumé

La crise financière de 2008 comme les politiques de réforme de l'État ont eu pour effet de remettre en cause le statut professionnel et social des hauts fonctionnaires dans les différents pays européens. L'analyse comparative montre qu'il existe un certain nombre de points de convergence dans tous les pays européens. La formation juridique cède du terrain face à la formation en économie ou en gestion. Une différenciation s'est produite au sein de la haute fonction publique entre les cadres dirigeants et les cadres chargés de la gestion quotidienne. Mais les structures sociales de la haute fonction publique n'ont pas beaucoup évolué. La résilience institutionnelle est forte. La crise n'a pas produit un nouveau modèle technocratique de haut fonctionnaire. Elle a plutôt renforcé l'influence du politique.

Mots-clefs

Technocratie, haute fonction publique, élites, politisation, droit, nouvelle gestion publique, Union européenne

Abstract

— Where do European administrative elites stand now? — The 2008 financial crisis as well as new public management reform policies questioned the professional and social status of senior civil servants in the different European countries. Comparative analysis shows that there is a certain number of focal points in all European countries. Legal training is going backward compared to economics and management training. Within the senior civil service a line has been drawn between top executive civil servants and day to day management staff. However, no major change occurred in the social structure of the senior civil service. The institutional resilience is strong. The crisis did not produced a new technocratic model of senior civil servant. Rather, it has strengthened the influence of politics.

Keywords

Technocracy, senior civil service, elite, politicization, law, new public management, European Union

Ce numéro est consacré à l'évolution récente des hautes fonctions publiques en Europe. Cette question est largement restée dans l'ombre de l'immense littérature académique consacrée depuis vingt ans au *new public management* et à ses variations nationales. Si l'on a analysé en détail les instruments de gestion, l'importation de techniques contractuelles en provenance du secteur privé ou bien encore l'évolution des politiques de ressources humaines (notamment à travers la réduction des effectifs), on s'est en revanche très peu intéressé à ce qui se passait au sommet des hiérarchies administratives. La sociologie des élites administratives est un sujet quasiment abandonné depuis les années 1980. Or les hautes fonctions publiques en Europe ont été confrontées non seulement aux politiques de réformes menées au nom de la « nouvelle gestion publique » et devant transformer le haut fonctionnaire en « *manager* », à l'image du cadre dirigeant qui travaille dans les grandes entreprises privées, mais encore aux mesures d'austérité qui ont été prises après la crise financière de 2008 voire à la remise en cause des élites accusées d'irresponsabilité par les mouvements populistes qui se sont développés un peu partout, réactivant des argumentaires que l'on retrouve sans peine dans les années 1930 (Perrineau, Rouban, 2009).

Il faut donc savoir si la crise a débouché sur une remise en cause des hauts fonctionnaires, soumis à un contrôle politique plus étroit, ou bien, au contraire, si elle n'est pas à l'origine d'un renouveau de la « technocratie » face au délitement du personnel politique, ce qui impliquerait le retour d'une forme de corporatisme expert s'appuyant sur le savoir économique ou le savoir-faire gestionnaire, ces deux registres n'étant pas nécessairement synonymes. De la même façon, le déclin sans précédent de la confiance placée dans les élus appelle la résurgence d'une figure d'autorité incarnée par le haut fonctionnaire fin connaisseur des budgets publics [1]. Mais la compétence économique est également revendiquée par certains élus qui, en Italie ou en Grèce, ont constitué des « gouvernements de technocrates ». Rien ne permet donc de dire que la crise a vu revenir en force une haute fonction publique neutre. On peut tout autant faire l'hypothèse que l'identité collective de la haute fonction publique a pu se dissoudre au profit de trajectoires individuelles, la demande de compétences économiques ou financières n'ayant pas pu se traduire par une plateforme idéologique ou même un horizon professionnel commun. En revanche, dans bien des cas, les réformes de la fonction publique ont permis au pouvoir politique de s'affirmer face à l'opinion ou aux syndicats.

La question se pose donc de savoir si les hautes fonctions publiques ont subi, comme l'ensemble des fonctionnaires, une véritable évolution de leur statut social et professionnel et si leur place au sein des élites nationales a changé ; en d'autre mots, que s'est-il passé au sommet des États européens depuis vingt ans ?

Cette recherche peut se décliner sur plusieurs registres et conduit à examiner le rôle de la haute fonction publique face au personnel politique, sa place dans l'architecture professionnelle des fonctions publiques comme son mode de formation et de sélection. Le thème de la haute fonction publique et de son évolution récente est donc loin de se résumer aux seuls enjeux salariaux. Il appelle une réflexion sur l'évolution historique du

1. La crise de confiance touche toutes les institutions dans les années 2010 sauf les grands services publics. C'est à ce moment que la défiance à l'égard du personnel politique atteint en France son apogée sous la Ve République mais le phénomène est également observable dans presque toutes les démocraties européennes à l'exception des pays scandinaves (Rouban, 2010). En contrepoint, s'affirme la recherche de figures d'autorité notamment en France. La vague 5 du Baromètre Confiance du Cevipof réalisée en décembre 2013 montre que 50 % des personnes interrogées pensent qu'un « système politique ayant à sa tête un homme fort qui n'a pas à se préoccuper du Parlement ni des élections » serait un assez bon ou un très bon système politique. De même, 59 % de ces personnes préfèrent « que ce soit des experts et non un gouvernement qui décident ce qui leur semble le meilleur pour le pays ». Voir : http://www.cevipof.com.

« système élitaire » qui associe ou oppose dans chaque pays le monde de la haute administration, celui du pouvoir politique et celui des grandes entreprises privées dans le cadre d'alliances à géométrie variable (sur la problématique des systèmes élitaires, Rouban, 2009). Il faut ici souligner que les notions de « haute fonction publique » et d'élite administrative ne sont pas interchangeables [2], qu'elles ne sont pas d'ordre juridique, et qu'elles reposent sur des lectures souvent très idiosyncratiques de chaque réalité nationale. On entendra ici par « élites administratives » la sphère des emplois dirigeants, notamment des postes de direction ministériels qu'occupent en grande partie les hauts fonctionnaires, l'indéfinition des termes appelant d'ailleurs un travail permanent de traçage des frontières professionnelles [3].

Ce numéro a donc été préparé à partir d'une série de questions qui ont été posées à tous les auteurs : peut-on observer réellement une évolution dans la formation des hauts fonctionnaires qui les rapprocherait des dirigeants du secteur privé ? Leurs profils sociaux ont-ils évolué ? Leurs trajectoires de carrière se sont-elles infléchies ? Est-on passé d'un modèle de « généraliste », mobile et polyvalent, à un modèle de « spécialiste » formé à la gestion de certaines politiques publiques ? [4]

L'objectif final était de disposer d'une grille de lecture suffisamment précise pour aboutir à des conclusions claires mais suffisamment souples pour restituer la particularité de chaque situation nationale dont la logique intime ou l'esprit ne se réduisent évidemment pas à des institutions et à des programmes de réforme. À ce titre, le responsable de ce numéro thématique tient à remercier tous les auteurs pour avoir joué le jeu de cette recherche comparative malgré les difficultés empiriques auxquelles ils ont dû parfois se heurter.

Faute de pouvoir analyser l'ensemble des pays européens, on s'est appuyé sur un échantillon prenant en considération soit l'intensité de l'investissement dans le *new public management* (c'est évidemment le cas du Royaume-Uni mais aussi de l'Union européenne) soit l'intensité des effets de la crise financière de 2008, avec un intérêt tout particulier pour les pays méditerranéens comme l'Espagne, la Grèce et l'Italie, très généralement ignorés de la recherche administrative comparative, soit la grande stabilité de

2. On peut estimer que la notion de haut fonctionnaire renvoie à un statut social garanti généralement par l'intégration dans un corps ou un cadre d'emploi aux rémunérations supérieures (les A+ en France) et la réussite à des concours prestigieux alors que la notion d'élite administrative est fonctionnelle et désigne plus généralement les titulaires de postes de direction quels que soient leurs parcours ou leurs origines professionnelles. On peut donc se demander si l'un des enjeux des réformes gestionnaires n'est pas de passer de la notion de haute fonction publique, comme institution, à celle d'élite administrative comme produit d'un processus de sélection aux critères variés, la notion d'élite étant abstraite et supposant une relativité des positions professionnelles susceptible de remises en cause permanentes (ce qui rejoint le thème de l' « excellence »). Autrement dit, on peut sortir de l'élite administrative alors que l'on reste toujours haut fonctionnaire.

3. Les lignes de démarcation sont tracées selon des normes sociales ou professionnelles. Un bon exemple en est offert en France par la distinction opérée entre « cadres » et « hauts fonctionnaires ». La notion de « cadre », dans son acception fonctionnelle, en dehors même de sa définition juridique (appartenance à la catégorie A), a conduit à institutionnaliser à partir de la politique du Renouveau du service public lancée par le gouvernement de Michel Rocard en 1989 les pratiques sociales qui distinguaient depuis longtemps à travers des parcours professionnels bien différents les cadres supérieurs, mais restant au niveau opérationnel et appelés à devenir des spécialistes de la gestion, des cadres dirigeants bien plus proches des décideurs politiques. Ce qui montre que la réforme par la gestion publique s'est accompagnée d'un redécoupage des univers professionnels.

4. Cette question a pesé en France sur toute la réflexion concernant la formation des hauts fonctionnaires au moins depuis le projet de Jean Zay de créer une ENA en 1936 et sans doute même depuis 1848 (Thuillier, 1977 ; Siwek-Pouydesseau, 1995). Il est intéressant de noter que cette question est véritablement internationale puisque le spectre du « mandarinat », très fréquemment évoqué en France sous la IIIe République, se retrouve hanter de la même manière l'administration britannique (article de Colin Talbot) ou l'administration espagnole (article de Carlos Alba).

certains modèles nationaux (c'est le cas de l'Allemagne et des Pays-Bas et, dans une moindre mesure, de la France) soit l'appartenance à l'Europe orientale que l'on a illustrée ici par le cas de la Hongrie.

La première conclusion est que la nouvelle gestion publique, quelle que soit sa forme ou son degré d'achèvement, n'a pas changé en profondeur les hautes fonctions publiques. On observe partout une grande inertie des systèmes institutionnels même au Royaume-Uni, pourtant considéré comme ayant pris la tête de la réforme managériale, ou bien aux Pays-Bas où les hauts fonctionnaires, s'inscrivant dans un système de l'emploi vanté en France pour ses mérites par les réformateurs libéraux (par exemple, Silicani, 2008), s'avèrent rester peu mobiles, attachés à leurs ministères d'origine. Comme le montrent bien Frits Van der Meer et Jos Raadschelders, les modifications dans le système de la fonction publique ne sont pas venues des techniques modernes de gestion mais bien des réformes institutionnelles qui ont créé un « Senior Public Service ». En Allemagne, si les effectifs ont été réduits, les modèles professionnels n'ont pas changé. En Italie, les hauts fonctionnaires restent ancrés dans une culture juridique et bureaucratique traditionnelle, tout comme en Espagne où ils constituent depuis longtemps le noyau dur des élites de l'État, comme l'indique très clairement l'article de Carlos Alba. En France, pays pouvant sans doute figurer parmi les « retardataires » en matière de nouvelle gestion publique (Pollitt, Bouckaert, 2011), le rôle des corps administratifs et leur hiérarchie sociale restent toujours déterminants pour comprendre les trajectoires professionnelles. Par ailleurs, l'article de Michael Bauer et de Michaël Tatham, démontre en ce qui concerne l'Allemagne, contrairement aux idées reçues, que l'extension de la nouvelle gestion publique n'a pas suscité le développement de valeurs anti-étatistes et favorables au marché. C'est même l'inverse car ce sont les hauts fonctionnaires des pays les plus engagés dans la voie de la modernité gestionnaire qui aspirent le plus au renforcement du rôle de l'État. Et ce sont ceux qui sont confrontés aux systèmes les plus archaïques, notamment en Europe orientale, qui aspirent le plus à la réforme par le recours au marché et aux privatisations. On remarque encore que les valeurs et les pratiques du marché sont souvent captées et réutilisées par les corps d'élite les mieux ancrés dans la tradition juridique la plus classique, comme c'est le cas en Espagne, non pas pour améliorer la gestion de l'État mais bien plutôt pour conforter leurs positions de pouvoir par l'extension des réseaux qu'ils contrôlent. Dans une certaine mesure, le cas de la France est similaire.

La seconde conclusion est que l'absence d'influence profonde de la crise ou de la réforme managériale sur les structures de la fonction publique peut également s'observer dans l'origine sociale des hauts fonctionnaires. Dans certains cas, comme en Italie, en Grèce ou aux Pays-Bas, ils restent des représentants des classes moyennes et constituent toujours une « élite invisible » éloignée des strates dirigeantes de la société. Au Royaume-Uni, au contraire, comme en France, la présence des classes supérieures reste forte même si une certaine « moyennisation » du recrutement s'est opérée sur le long terme. Dans le cas britannique, il est significatif que des réformes parmi les plus radicales menées en Europe dans le sens de la « privatisation » des services publics sinon de l'État n'aient pas produit un milieu professionnel unifié de la haute fonction publique, mais plutôt une différenciation entre les spécialistes, provenant en partie du secteur privé, et les généralistes qui restent fidèles au modèle de « l'amateur doué » passant assez vite d'un poste à l'autre. L'article de Colin Talbot nous éclaire ainsi sur la grande difficulté à professionnaliser la gestion des politiques publiques.

Troisièmement, la crise financière de 2008 n'a pas vraiment touché la condition sociale des hauts fonctionnaires, provoquant plutôt des ajustements ou des évitements.

Dans l'ensemble, les hauts fonctionnaires sont restés assez largement à l'abri des réformes qui touchaient la grande masse des fonctionnaires. Certes, en Espagne ou en Grèce, les salaires ont diminué, les départs forcés à la retraite se sont multipliés, mais les logiques sociales sont restées largement intactes. Calliope Spanou montre ainsi qu'en Grèce la crise financière a même renforcé les structures existantes, les hauts fonctionnaires échappant en partie à ses conséquences alors que les réformes confortaient la mainmise des milieux politiques sur les nominations et les carrières au détour de nombreuses mesures provisoires qui ne touchaient en rien à l'architecture d'ensemble du système de la fonction publique. Pour sa part, Guido Melis démontre à quel point le poids des règles juridiques et de l'histoire administrative continuent de peser sur la réforme de la haute fonction publique italienne qui bénéficie toujours de rémunérations très conséquentes. Ni l'Allemagne ni la France n'ont quant à elles modifié en profondeur les règles professionnelles et ont simplement réduit les coûts de fonctionnement bien que dans des proportions différentes.

À ce titre, on remarque que les rémunérations des hauts fonctionnaires varient très sensiblement d'un pays à l'autre, que l'on prenne comme cadre de référence l'Europe ou l'ensemble des pays industrialisés. Il existe des variations étonnantes dans les niveaux de rémunérations des cadres supérieurs des administrations, comme l'indique le graphique 1, qui n'opposent ni le Nord au Sud, ni les pays ayant fortement « privatisé » leur fonction publique (comme la Suisse) aux pays à structures bureaucratiques traditionnelles. On peut également observer que les rémunérations les plus basses ne se rencontrent pas dans les pays les plus durement touchés par la crise financière, comme en témoigne le cas de l'Irlande ou de l'Italie (le tableau donné par Guido Melis sur les rémunérations des dirigeants italiens vient plus que confirmer cette particularité péninsulaire). Il faut donc se méfier des interprétations économistes qui supposent que les contraintes budgétaires sont mécaniquement reportées dans les réformes administratives. La convergence tient cependant au fait que les rémunérations des hauts fonctionnaires ont été réduites dans presque tous les pays.

En France, la crise de 2008, contrairement à celle des années 1930, s'est traduite par une réduction de leur pouvoir d'achat. Entre 2007 et 2011, le salaire global (comprenant le traitement de base et les indemnités) annuel net moyen des personnels de direction est passé de 83 283 € à 79 399 € en euros courants (DGAFP, 2008 et 2013) soit en fait en euros constants (une fois déduite l'inflation de 6,5 % sur la période) une baisse de la rémunération moyenne de 10,8 %. Certes, il s'agit de moyennes derrière lesquelles se profilent toutes sortes de revalorisation corporatives ou de carrières personnelles où le poids des primes modulables et individualisées est de plus en plus important. Néanmoins, la baisse de pouvoir d'achat moyen des hauts fonctionnaires français semble avérée.

Quatrièmement, mais le phénomène est sans doute d'un rythme plus lent, on observe partout une différenciation accrue parmi les hauts fonctionnaires entre les dirigeants et les autres responsables ministériels. C'est le cas depuis longtemps en Espagne où existe une fracture entre les corps d'élite qui verrouillent le système administratif et les autres corps de hauts fonctionnaires, mais ce système n'a pas évolué avec la crise, bien au contraire. C'est le cas en Grèce, avec le traitement différent des directeurs-généraux et des directeurs, ces derniers étant soumis à des pressions plus fortes pour qu'ils partent à la retraite de manière anticipée. C'est aussi le cas aux Pays-Bas, où apparaît une stratification des niveaux supérieurs avec le « Top Management Group ». En France, les destins professionnels des hauts fonctionnaires passés par des cabinets ministériels et qui ont appartenu aux états-majors ne sont pas comparables à ceux de la grande masse des énarques.

En Hongrie, des réseaux informels d'amitiés politiques s'appuyant sur des clivages générationnels existent au sein de la haute fonction publique.

Une cinquième évolution convergente, qui trouve à se légitimer dans la crise financière de 2008, mais qui lui est antérieure, tient à la transformation des profils universitaires et au déclin du droit comme formation commune au profit des études de sciences économiques. C'est très clairement le sens de l'évolution en Allemagne, en Espagne, en France, aux Pays-Bas mais aussi dans les rangs des cadres supérieurs de l'Union européenne, comme le montre la contribution de Didier Georgakakis. La formation d'économiste ou ses avatars gestionnaires acquis dans les écoles de commerce comme dans les filières universitaires spécialisées deviennent des clés d'identification pour une figure de nouveau technocrate conscient des enjeux financiers de la mondialisation et ouvert sur l'entreprise privée. Ce qui ne signifie pas que les hauts fonctionnaires se soient transformés en véritables technocrates à l'occasion de la crise et que cette formation commune se soit muée en ressource collective pour s'opposer au personnel politique. En France, les études d'économie ou de gestion comme le passage par les écoles de commerce concernent surtout la micro-population des grands corps qui va rejoindre les cabinets ministériels et non pas la grande majorité des énarques qui ont des formations assez diversifiées. La recherche d'une nouvelle légitimité économique plutôt que juridique en dit cependant long sur les représentations des lieux de pouvoir parmi les candidats à la haute fonction publique. Si le droit n'est plus le label de qualité qu'il fut autrefois, c'est qu'il s'est lui-même en partie instrumentalisé et qu'il est laissé aux bons soins des cadres techniciens qui doivent gérer les personnels ou bien passer des contrats avec les cabinets d'avocats. Le droit est devenu un outil d'expertise et de spécialisation alors que les profils de généralistes se forgent de plus en plus désormais à travers le maniement des concepts économiques ou plutôt des pratiques et des savoir-faire gestionnaires qui se situent assez loin des connaissances abstraites mais qui offrent des possibilités de classement des comportements et des carrières en fonction de critères souvent contestés [5].

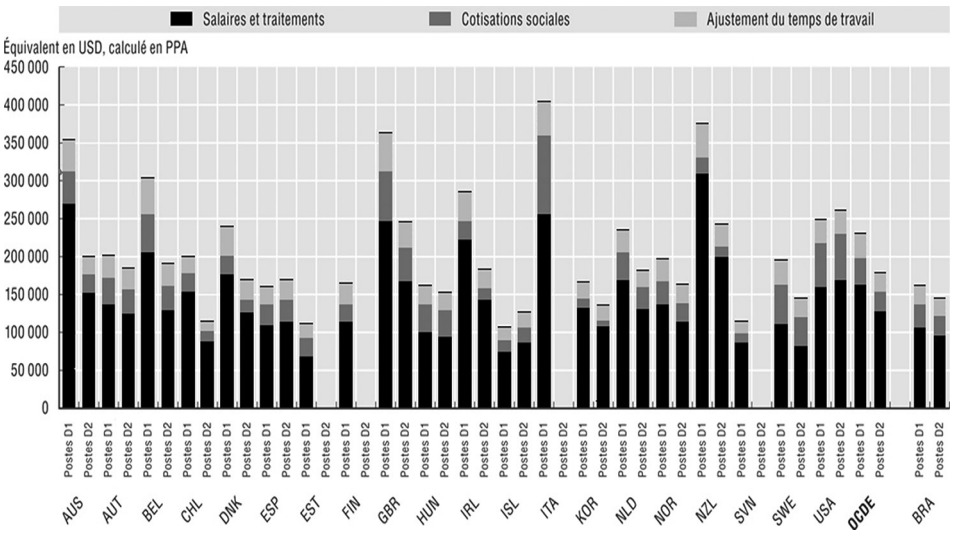
Une sixième convergence tient au renforcement de la politisation, quelles que soient les alternances politiques, qu'elle agisse directement sur les recrutements et les promotions comme en Espagne, en Grèce ou en Hongrie, ou moins directement comme en Italie, ou qu'elle se traduise par une demande accrue de réactivité de la part des hauts fonctionnaires comme aux Pays-Bas ou au Royaume-Uni ou bien encore par des ressources cruciales dans l'accès aux postes dirigeants du secteur privé en France. On pourra également déceler ce retour en force du politique dans les réformes très contestées menées au sein de la fonction publique de la Commission européenne. Cette politisation omniprésente, sauf en Allemagne (bien que la question y soit discutée comme le montre l'article de Michael Bauer et de Michaël Tatham), semble écarter l'hypothèse d'une nouvelle technocratie. Bien au contraire, les liens entre les hauts fonctionnaires et les dirigeants politiques se sont affermis, créant un espace de pouvoir clos et concentré. Cette politisation atteint un sommet dans le cas de la Hongrie, comme le montre l'article particulièrement instructif d'Attila Ágh, alors même que les États d'Europe orientale étaient supposés développer des systèmes administratifs ayant révoqué leur vieille bureaucratie pour une gestion moderniste sous l'œil attentif de l'OCDE et des experts privés. Au Royaume-Uni, un débat s'est organisé pour savoir si l'on assistait à

5. Voir les contributions au numéro 121, 2013/1, de la revue du Cereq, *Formation Emploi*, consacré à « L'emploi public : nouveau système de règles, nouvelles stratégies d'acteurs ».

la fusion des élites dans une élite gouvernementale ou bien si, selon la thèse de Colin Talbot, la différenciation des rôles est toujours très marquée. Quoi qu'il en soit, la montée en puissance des conseillers politiques comme celle des velléités de contrôle du Parlement y signifient pour le moins le renforcement des élites politiques au détriment des élites administratives.

Au total, le bilan comparatif brosserait donc le portrait de hautes fonctions publiques à la recherche d'une nouvelle identité en partageant des traits communs : mise à la périphérie des cercles dirigeants souvent, mais pas toujours, associée à une perte de pouvoir d'achat ; indifférenciation croissante culturelle sinon pratique avec le secteur privé ; retour en force du politique ; absence d'idéologie commune ou d'un sentiment de destin partagé ; préservation de quelques avantages pour les corps ou les groupes les plus prestigieux mais au prix d'une perte de légitimité dans l'ensemble des appareils qui leur ôte leur rôle de modèles à suivre. La crise de 2008 n'a donc pas généré une nouvelle génération de « technocrates » comme celle des années 1930 bien que la demande d'État et d'expertise n'ait pas faibli. C'est sans doute le paradoxe des années 2010, années d'incertitudes plus que de convictions.

Graphique 1 – Rémunérations annuelle moyenne des cadres supérieurs des administrations centrales en 2011



Source : OCDE, *Panorama des administrations publiques 2011*, Paris, 2013.
Note : le niveau total de rémunération comprend le traitement, les cotisations sociales payées par les employeurs publics et un ajustement réalisé en fonction du temps de travail. Pour chaque pays, le graphique distingue deux niveaux de responsabilité, le niveau D1 est le sommet de l'échelle arrivant juste après les postes politiques, le niveau D2 est le niveau de responsabilité immédiatement inférieur (il manque pour certains pays). Les rémunérations sont indiquées en dollars US et pondérées en fonction de la parité de pouvoir d'achat (PPA), qui élimine les différences de prix à la consommation entre les pays, afin de permettre une réelle comparaison internationale. Pour l'ensemble des pays ayant répondu à l'enquête de l'OCDE, le traitement annuel moyen est de 162 000 dollars pour la catégorie D1 et de 127 000 dollars pour la catégorie D2.

Références bibliographiques

Direction générale de fonction publique (DGAFP) (2008 et 2013), *Rapport annuel sur la fonction publique*, Paris, La Documentation française.

Perrineau, Pascal et Rouban, Luc (2009) (eds), *Politics in France and Europe*, London, New York, Palgrave Macmillan.

Pollitt, Christopher et Bouckaert, Geert (2011), *Public Management Reform. A Comparative Analysi : New Public Management, Governance and the Neo-Weberian State*, 3rd ed., Oxford, Oxford University Press.

Rouban, Luc (2009), « La formation et les carrières des élites », *Cahiers français*, n° 350, mai-juin 2009, pp. 29-34.

Rouban, Luc (2010), « La méfiance envers les élites politiques ou la démocratie utilitaire », *Cahiers français*, « Les démocraties ingouvernables ? », n° 356, mai-juin, p. 55-61.

Silicani, Jean-Ludovic (2008), *Livre blanc sur l'avenir de la fonction publique : faire des services publics et de la fonction publique des atouts pour la France*, Secrétariat d'État à la fonction publique, Paris, La Documentation française.

Siwek-Pouydesseau, Jeanne (1995), « Les critiques syndicales sur les projets d'Ecole nationale d'administration », *La Revue administrative*, 287, septembre-octobre, p. 542-544.

Thuillier, Guy (1977), « Les projets d'école d'administration de 1936 à 1939 », *La Revue administrative*, 177, mai-juin, p. 236-253.