



ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION

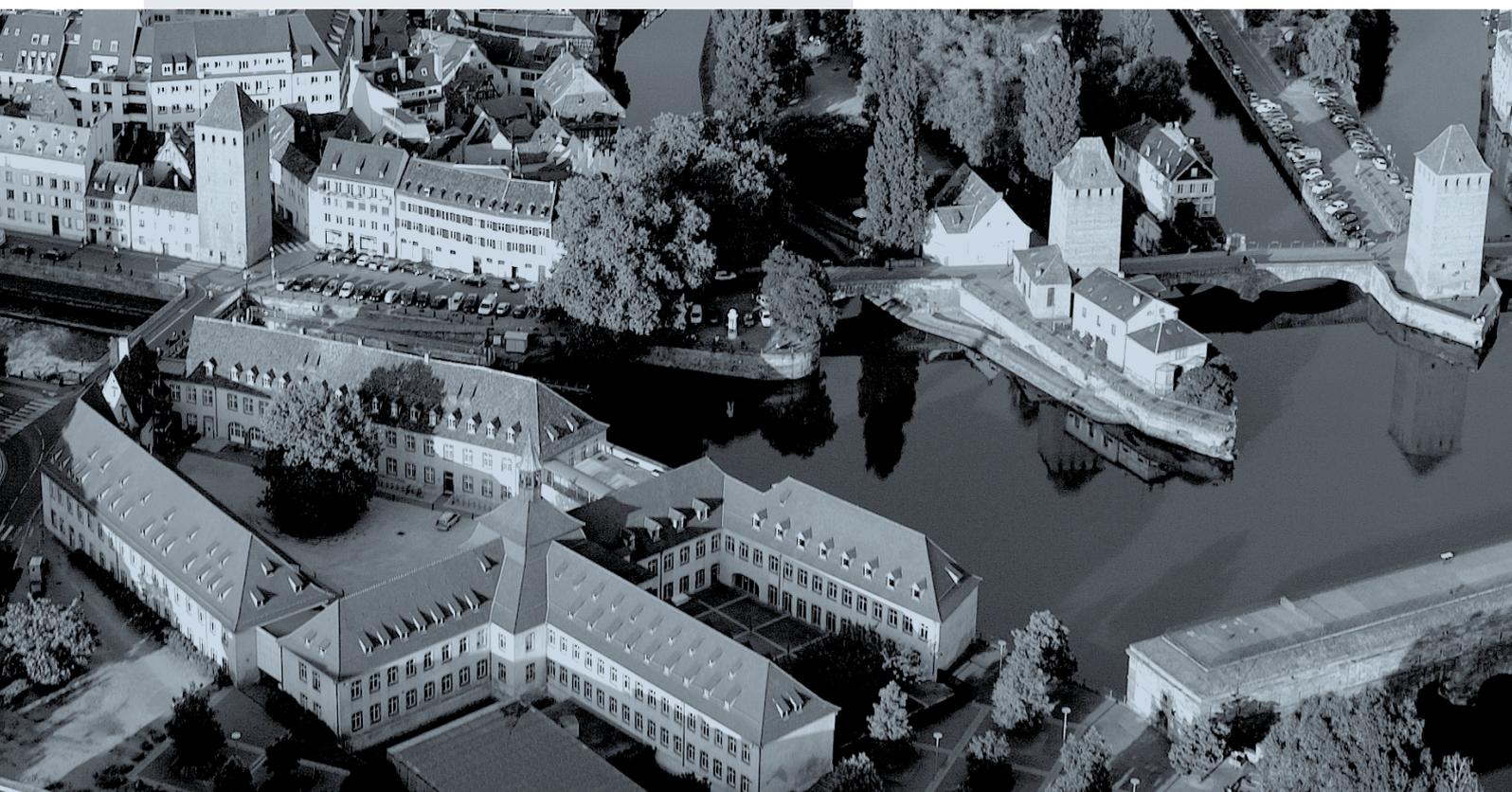


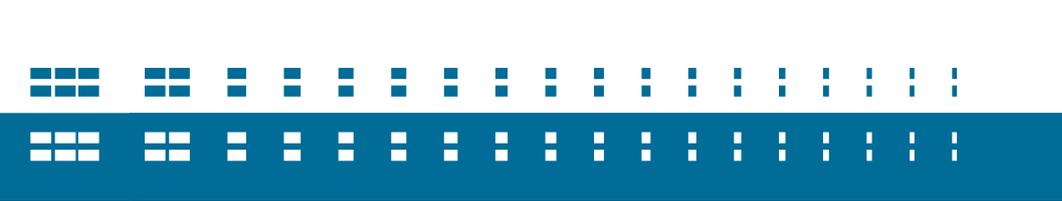
RAPPORT ANNUEL 2007



SOMMAIRE

FORMATION INITIALE	4
FORMATION PERMANENTE	10
LE CENTRE DE DOCUMENTATION	19
OUVERTURE VERS L'INTERNATIONAL	20
LE CEES	25
ORGANISATION ET GESTION	27
ORGANIGRAMME	30
RECHERCHE ET PUBLICATIONS : LE CERA	31





FORMATION INITIALE

L'année 2007 a vu la poursuite de la réforme pédagogique de grande ampleur engagée l'année précédente pour la promotion Aristide Briand.

Cette scolarité se fonde sur plusieurs principes importants :

- la **définition** de modules homogènes de formation, avec en 2007 la fin du module Territoires et l'accomplissement du module Gestion et management publics ;
- l'**alternance** stages/études, avec la fin du stage Territoires (en tout 22 semaines), le stage Entreprise (d'une durée totale de dix semaines) et le stage Administration centrale (d'une durée de quatre semaines). Ce principe d'alternance a permis une véritable progression pédagogique, confirmée par les évaluations des élèves et celles des jurys en fin d'exercice ;
- la **confrontation** des élèves à des mises en situation professionnelles très variées, du travail individuel aux travaux collectifs en petits groupes ;
- la **spécialisation** progressive avec l'option Approfondissement.

Les orientations pédagogiques de la réforme engagée ont été validées dans les modules successifs.

Il importe de souligner que le module Territoires, commun aux élèves de l'ENA et aux élèves administrateurs de l'INET, a donné lieu à de nombreux exercices communs (séminaire de gestion de crise, études de cas, simulation...). L'ambition spécifique de développer une culture commune aux deux publics a été satisfaite.

Les deux écoles ont développé une véritable culture pédagogique fondée sur la diversité et la complémentarité des points de vue dans le domaine de l'action publique. Ce rapprochement constitue indéniablement un des points importants de la réforme.

L'École a créé entièrement de nouveaux exercices qui ont permis aux élèves de travailler collectivement, dans des mises en situation inédites. Le thème d'observation du module Europe se fonde par exemple sur la capacité des élèves à rassembler de l'information durant leur stage et à la valoriser sous la conduite d'un tuteur. L'épreuve finale consistait en la rédaction d'un document émanant d'une institution européenne. Elle a donné de bons résultats et permis de vérifier l'aptitude des élèves à comprendre des mises en situations diversifiées et à y inclure des connaissances de terrain.

Les dix semaines de stage en entreprise ont été valorisées par les élèves dans leurs évaluations. Le lien avec les outils de la gestion privée, notamment dans le domaine des ressources humaines, a été régulièrement mis en avant. Les appréciations des maîtres de stage ont également été très positives.

UNE SCOLARITÉ 2007 AU PLUS PRÈS DES RÉALITÉS DE L'ACTION PUBLIQUE, À TOUS LES NIVEAUX DE LA FORMATION

MODULE EUROPE

Dans le cadre du module Europe, les élèves de la promotion Willy Brandt ont eu à travailler sur plusieurs thématiques dont le contenu est présenté ici. L'accumulation des informations durant la période de stage s'est faite sur les sujets suivants, qui couvrent l'actualité européenne et internationale :

- les frontières de l'Union européenne
- la politique d'asile et d'immigration
- l'avenir de la réforme des institutions
- le débat transatlantique
- l'Europe sociale
- la diversité culturelle
- la sécurité alimentaire
- la recherche et l'innovation
- la coordination des politiques économiques
- le commerce international : multilatéralisme et bilatéralisme
- les liens entre sécurité intérieure et sécurité extérieure
- la stratégie de Lisbonne.

STAGE ADMINISTRATION CENTRALE

Les élèves de la promotion Aristide Briand ont effectué un stage en administration centrale de quatre semaines consacré aux modernisations de l'administration. Ce stage a été organisé autour des thématiques ci-dessous.

THÉMATIQUE 1 : LES SYSTÈMES D'INFORMATION

Les systèmes d'information et les nouveaux services aux usagers ; les systèmes d'information et la mutualisation des fonctions de « back office » (gestion budgétaire et comptable, paye...).

THÉMATIQUE 2 : LA MODERNISATION DE LA GRH

Nouvelle gestion publique et déconcentration de la RH ; la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : recrutement, mobilité, formation, gestion des emplois et de la masse salariale ; l'apport des systèmes d'information RH.

THÉMATIQUE 3 : LES RELATIONS ENTRE L'ADMINISTRATION ET LES OPÉRATEURS

De la tutelle au pilotage des opérateurs ; la contractualisation avec les opérateurs.

THÉMATIQUE 4 : LA PROBLÉMATIQUE DE LA QUALITÉ

L'accueil des usagers ; qualité de service, normes et certification.

Il a permis aux élèves d'être placés dans une position qui était davantage celle de l'expertise que du stage en responsabilité plus classique.

OPTION APPROFONDISSEMENT

A l'issue du tronc commun de la promotion Aristide Briand, l'option d'approfondissement a été lancée dans une logique de spécialisation en petits groupes pour les cinq options retenues : social, international, territorial, juridique, économique et financier.

Les élèves ont conduit de véritables enquêtes auprès des administrations nationales et internationales, sur des sujets aussi variés que les nouveaux risques et le financement des systèmes de santé.

L'ENSEIGNEMENT DES LANGUES, VECTEUR D'UNE SCOLARITÉ INTERNATIONALE

La fin de l'année 2007 a permis d'évaluer les niveaux linguistiques des élèves de la promotion Aristide Briand dans la dernière partie de la scolarité. Les objectifs définis en début de parcours étaient de rendre la maîtrise de deux langues effectives dans un environnement professionnel. Cet objectif a été assez largement atteint si l'on se fonde sur les évaluations réalisées.

En langue vivante 1, 90 % des élèves ont acquis ou maintenu un niveau compris entre B1+ et C1 du Cadre européen commun de référence (les trois niveaux les plus élevés), en cohérence avec l'ambition initiale qui était de rendre possible ou de conforter l'utilisation fluide d'une langue étrangère au moins dans un contexte professionnel. 25 % sont en situation de maîtriser complètement l'écrit et l'oral.

En langue vivante 2, dans la même échelle, les proportions sont de 77 % et 46 %.

Dans le cas particulier de l'anglais, **32 % des élèves se situent dans les deux niveaux les plus élevés** et 4 % dans les deux les moins élevés.

L'enseignement des langues a permis à la promotion Aristide Briand de progresser dans une logique d'individualisation des parcours (travail en petits groupes de niveaux, tutorat individuel...).

UNE SCOLARITÉ ÉVOLUTIVE ÉVALUÉE EN CONTINU

L'organisation de la scolarité en modules a rendu plus facile la prise en compte des évaluations remises par les élèves au fil des enseignements. Elle a en particulier permis une meilleure répartition de la charge de travail tout au long du parcours de formation.

UN OBJECTIF DE DIVERSIFICATION DU RECRUTEMENT

Dans la seconde partie de l'année 2007, l'ENA a mis en chantier une révision approfondie de ses relations avec les douze centres de préparation. Cette nouvelle contractualisation doit déboucher, en 2008, sur des conventions ouvertes aux objectifs de diversification sociale et professionnelle du recrutement dans les trois concours. Cette dimension est désormais portée par tous les instituts d'études politiques selon des modalités variées. L'École accompagne d'ores et déjà ces établissements par des aides financières étendues et conditionne une partie de son soutien financier à la mise en œuvre effective d'une politique de diversification du recrutement dans les établissements partenaires.

Un concours 2007 toujours très sélectif

Si elle a profondément transformé le contenu de la formation, la réforme de la scolarité n'a pas remis en cause le principe républicain du concours d'entrée, garantie de transparence. Le recrutement repose donc toujours sur trois concours d'entrée ouverts aux étudiants (concours externe), aux fonctionnaires en activité (concours interne) et aux personnes ayant déjà une activité professionnelle hors fonction publique ou un mandat électoral (troisième concours).

Au total, 1 588 candidats se sont inscrits à l'un des trois concours d'entrée ouverts à l'automne 2007 pour 80 places offertes (41 au concours externe, 31 au concours interne et 8 au troisième concours). Le taux de sélectivité s'est maintenu à un taux élevé avec 78 % de reçus sur la base des candidats présents à la première épreuve (1 026 personnes pour les trois concours). La proportion de candidats reçus est ainsi de 1 sur 14 pour le concours externe, 1 sur 9 pour le concours interne et de 1 sur 10 pour le troisième concours.

Le taux de féminisation, qui avait atteint un niveau record en 2005 était revenu au niveau des années antérieures en 2006 (24,4 % au concours externe, 30,6 % au concours interne et 33,3 % au troisième concours) et en 2007 : 41,4 % pour le concours externe, 35,4 % pour le concours interne et 12,5 % pour le troisième concours. Compte tenu de l'étroitesse des populations concernées, ces taux sont régulièrement sujets à des fluctuations, qui n'empêchent pas une nette tendance à la féminisation sur le moyen et long terme. Toutefois, il a été décidé de confier à un chercheur reconnu une étude sur ce point, de façon à vérifier en particulier la neutralité des concours d'entrée à cet égard.

Une formation axée sur la pratique

Les stages

Les stages occupent toujours une place centrale dans la formation initiale des élèves issus des concours. Pendant ces périodes d'immersion au sein de structures d'accueil, les élèves sont placés en situation de collaborateur d'un maître de stage de haut niveau, reconnu pour son professionnalisme et son expérience, afin d'évaluer leurs compétences et leurs aptitudes à exercer des fonctions d'encadrement supérieur. Les élèves étrangers du cycle international long bénéficient des mêmes mises en situation que leurs collègues français.

S'intégrant au sein des trois principaux modules pédagogiques rythmant la scolarité, les stages permettent aux élèves de découvrir et de s'imprégner des réalités, fonctionnement et organisations, des administrations et des entreprises.

Le stage « Europe », d'une durée de 17 semaines, se déroule dans différentes structures permettant à l'élève d'appréhender les réalités européennes. En 2007, 52 élèves ont ainsi été affectés dans des structures européennes ou des administrations étrangères. L'ouverture sur le monde n'a pas été pour autant négligée avec des stages dans des représentations diplomatiques françaises hors de l'Union européenne : 6 en Europe, 3 sur le continent africain, 5 aux Amériques, 4 en Extrême Orient et 4 au Proche et Moyen Orient. Par ailleurs de nouveaux lieux d'accueil ont été définis : Trésors italien et britannique, représentation permanente du Portugal à Bruxelles, mission économique à Varsovie, etc.

Les élèves du cycle international long ont été affectés dans des administrations françaises, dans le réseau diplomatique français et au sein des institutions européennes.

Le stage Territoires, d'une durée de 22 semaines, s'effectue dans la plupart des préfectures de métropole et d'outre-mer et pour 22 élèves dans des collectivités territoriales (conseils régionaux, généraux, mairies de villes importantes ou dans des communautés urbaines). Ce stage vise à familiariser les élèves avec les réalités de l'administration à l'échelon local et à leur permettre une mise en situation de management.

Enfin, le stage Management et gestion publique, d'une durée de dix semaines, en entreprise ou au sein d'une structure de type associatif, est devenu pleinement effectif en 2007 pour l'ensemble des élèves issus des concours. A cette occasion, les élèves se sont plus particulièrement investis sur l'analyse du fonctionnement managérial de l'entité d'accueil (gestion de projet et d'équipe, contrôle interne, etc).

Par ailleurs, de nombreux stages sont également proposés aux fonctionnaires étrangers ainsi qu'aux administrateurs civils français récemment promus. C'est ainsi qu'en 2007, 176 de ces élèves ont bénéficié d'un stage dans les administrations françaises ou étrangères, représentant plus de 7 000 journées stagiaires.

STAGES ORGANISÉS EN 2007 POUR LES PROMOTIONS ARISTIDE BRIAND ET WILLY BRANDT

	ÉLÈVES ISSUS DES TROIS CONCOURS	ÉLÈVES DU CYCLE INTERNATIONAL LONG	TOTAL
Préfectures dont :	77	27	104
Préfectures de métropole	70	27	97
Préfectures d'outre-mer	7	0	7
Collectivités Territoriales dont :	14	8	22
Communes et intercommunalités	10	4	14
Régions	3	1	4
Départements	1	3	4
Postes diplomatiques bilatéraux	36	2	38
Postes multilatéraux et institutions européennes	35	9	44
Administrations étrangères	14	0	14
Administrations françaises	1	24	25
Organisations internationales	3	0	3
Entreprises	73	0	73
Associations	8	0	8
Total	253	70	323

LES CHIFFRES DES STAGES DE TERRAIN ORGANISÉS EN 2007

Cycles d'étude	Stages en 2007
Élèves issus des trois concours	253
Cycle supérieur de perfectionnement des administrateurs	44
Cycle d'intégration des officiers (70-2)	11
Cycle international long	70
Cycle international court	35
Cycle international d'administration publique	31
Master européen de gouvernance et d'administration (MEGA)	13
Élèves de la KSAP ⁽¹⁾	11
Élèves de l'ENA de Tunis	12
Élèves de l'ENA de Rabat	3
Élèves fonctionnaires algériens (DGAFP)	8
Élèves de l'Académie diplomatique de Vienne	8
Total	499

(1) École nationale d'administration publique de Pologne.



FORMATION PERMANENTE

LES CYCLES LONGS

Alors que l'année 2006 avait été placée sous le signe de la réforme des scolarités, 2007 fut une année de consolidation, de stabilisation et de développement des activités.

Intégralement transférée à Strasbourg, la scolarité des cycles propose désormais une lecture claire des contenus, avec des parcours pédagogiques individualisés et des interventions axées sur une approche « métiers ». De plus, les rythmes de formation ont été redéfinis de façon à permettre une plus grande ouverture des cycles à différents publics.

La coordination pédagogique est un élément essentiel à la réussite des formations proposées.

Écouter et accompagner les élèves, réagir à l'actualité, s'adapter rapidement à leurs besoins, échanger avec les intervenants, orienter les interventions au regard des objectifs pédagogiques et du



programme du cycle, élaborer les évaluations des intervenants et celles des élèves constituent le cœur de métier des conseillers pédagogiques pendant le cycle.

LES ÉLÈVES

En 2007, les trois cycles ouverts aux fonctionnaires étrangers (CIC, CIAP, MAP) ont accueilli 75 élèves dont 57 boursiers du gouvernement français (76 %). L'antenne locale d'Egide a assuré la prise en charge des dossiers des élèves boursiers et a organisé leur hébergement à Strasbourg.

Les promotions des fonctionnaires étrangers ont accueilli cette année 28 femmes (CIAP 10, CIC 14, MAP 4) sur 75 élèves étrangers. La moyenne d'âge pour le CIC est de 35,5 ans pour le CIAP de 34,8 ans et de 36 ans pour le master d'administration publique.

Les mentions obtenues s'inscrivent dans la moyenne des années précédentes. Il est à noter qu'en 2007, tous les majors de promotion étaient des femmes.

LES FORMATIONS PROPOSÉES

Le CSPA et le CIC 2007 : une évolution dans la continuité

Phase transitoire vers un poste de haut encadrement de la fonction publique, le CSPA permet aux 44 fonctionnaires français de s'adapter aux évolutions de leur métier tout en leur offrant la possibilité d'envisager une pratique professionnelle renouvelée.

Le CSPA offre également aux élèves étrangers la possibilité d'approfondir leur expertise et de se familiariser avec le modèle français d'administration dans le cadre d'une phase d'enseignement commune. Cette familiarisation avec les outils de gestion et modes d'organisations français contribue à nourrir, hors de tout esprit d'imitation, des réflexions sur des champs multiples, enrichies des expériences des 34 élèves issus des 30 pays composant le CIC 2007.

La rencontre de ces deux publics a été facilitée par les enseignements dispensés à Strasbourg dans le cadre d'une phase initiale pour le CIC, de novembre à décembre 2006, portant sur les institutions françaises, les introductions au droit public et finances publiques, etc. Le stage pratique de deux mois, de janvier à début mars 2007, s'est déroulé au sein des administrations centrales des collectivités locales, des administrations déconcentrées ou des établissements publics.

Si le CSPA 2007 se caractérise par son importance numérique (78 élèves), due pour partie à la présence des administrateurs de la Ville de Paris qui sont accueillis au sein de ce cycle tous les deux ou trois ans seulement, il l'est aussi par la diversité des origines professionnelles et géographiques de ses membres. L'équipe des cycles longs a ainsi eu l'occasion d'accueillir pour la première fois dans ce cycle et à Strasbourg un élève libyen, une élève norvégienne, une élève de Sainte-Lucie, un élève pakistanais et un élève irlandais.

Cette promotion se sera ainsi résolument placée sous le signe de la diversité, témoignant par ailleurs d'une réelle curiosité en matière culturelle et historique, profitant de sa résidence strasbourgeoise pour découvrir son offre muséale et s'interroger sur les particularités de son histoire.

Le Cycle d'intégration des officiers : nouveau calendrier et féminisation

Pour la deuxième fois depuis son installation à Strasbourg, le service des cycles longs a accueilli le cycle d'intégration des officiers - le CIO - qui regroupe les officiers qui accèdent à des emplois dans des corps d'encadrement supérieur. La promotion 2007, baptisée « Claude Erignac », comptait onze élèves, dont une femme, aujourd'hui affectée à la Direction de la protection judiciaire de la jeunesse.

Pour répondre aux demandes de certaines administrations d'accueil, le cycle 2007 a eu lieu aux mois de juin et juillet et s'est enrichi de la présence des officiers intégrés dans le corps des sous-préfets.

En 2007, 237 élèves auront reçu 19 087 journées/stagiaires dispensées par 380 intervenants globalisant 2 226 heures d'enseignements.

Au-delà des enseignements qui ont pour objectif de contribuer à la consolidation d'une culture administrative générale, ce cycle s'est organisé pour développer une vision transversale et interministérielle de l'administration et des nouveaux enjeux de l'action publique. La session 2007 a proposé une formation riche en techniques et outils de management : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, dialogue social, compétences du manager, conduite de projet, média-training, etc.

Le Cycle international d'administration publique (CIAP) 2007

La promotion 2007 était composée de 31 élèves issus de 25 pays répartis sur les cinq continents. Les élèves étaient originaires de 13 administrations différentes. Ils ont choisi le nom de « Kofi Annan » pour leur promotion.

Le cycle international d'administration publique est la seule formation longue destinée exclusivement à un public international. En 2007, le cycle s'est donné une nouvelle ambition : former les élèves à la gouvernance publique en tenant compte des spécificités de leurs métiers. Les élèves ont partagé des enseignements en management, conduite de projet, négociation et communication. Les enseignements des filières Administrations et institutions, Économie et finances publiques et Relations internationales offrent ensuite un perfectionnement professionnel plus individualisé selon le métier pratiqué.

La localisation à Strasbourg a amené le développement de partenariats nouveaux avec les administrations déconcentrées (préfecture, Trésorerie générale...), décentralisées (Région, Communauté urbaine...), européennes et internationales (Parlement européen, Conseil de l'Europe, Arte...). Cela a permis de développer des enseignements axés sur une vision de l'administration de terrain et de développer des approches telles que le management interculturel et la gestion d'actions transfrontalières.

Les Masters

Master en administration publique

Le Master est une formation en deux étapes comprenant la rédaction d'un mémoire de recherche d'août 2006 à septembre 2007 et une période complémentaire organisée d'octobre à novembre 2007. Après une phase intensive de préparation à la soutenance (média-training) et des conférences sur le thème général de l'État en projet, les élèves sont partis à Bruxelles pour y réaliser un dossier d'informations communautaires relatif aux grandes questions européennes. A leur retour ils ont préparés deux notes administratives dont les sujets portent traditionnellement sur une politique publique étudiée sous un angle comparatiste ou sur une question d'actualité diplomatique ou d'économie internationale.

Tous les intervenants de ce cycle de formation sont issus à la fois du monde universitaire où chacun est spécialisé dans son domaine, et de la haute fonction publique, où les praticiens sont sollicités pour leurs expertises.

Master européen de gouvernance et d'administration (MEGA)

Ce cursus, orienté vers les jeunes cadres supérieurs du public et du privé issus de France, d'Allemagne et d'autres pays européens, met en place, en coopération avec l'Université de Potsdam et l'Université Humboldt de Berlin, une formation continue en matière de gestion publique visant la promotion de la bonne gouvernance à l'échelon des institutions nationales et européennes. 22 élèves ont suivi la seconde promotion du MEGA.

La composition de la troisième promotion du MEGA, ouverte le 1^{er} octobre 2007, témoigne de la poursuite de l'intérêt pour ce cursus. Deux caractéristiques dominent cette promotion : la diversité des nationalités représentées (sept ressortissants de nationalité autrichienne, bosniaque, hongroise, polonaise, roumaine et turque s'ajoutent aux quatorze cadres français et allemands) et l'intérêt de jeunes cadres à haut potentiel du privé (cinq cadres).

Les 21 élèves de la troisième promotion portent à 67 le nombre des élèves et anciens élèves de ce cursus.

Master en gestion publique

L'ouverture du master en gestion publique, en partenariat avec l'Université Paris-Dauphine, constitue un franc succès. En effet, malgré la période tardive de sélection des candidats et les délais nécessaires pour la prise en charge des formations par les organismes financeurs, près de 80 personnes ont fait l'objet d'un entretien de sélection et 22 ont été retenues.

Outre des étudiants en formation initiale (au nombre de 4), cette promotion comprend également des cadres d'administration centrale (au nombre de 16), de collectivité territoriale, du secteur privé mais aussi des administrateurs d'organisation internationale (UNESCO).

Les enseignements dispensés conjointement par des enseignants de l'Université Paris-Dauphine et des intervenants choisis par l'ENA, présentent donc, dès la première année, un caractère particulièrement attractif puisque des cabinets d'audit et de conseil, spécialisés dans le secteur public, ont offert des stages rémunérés avant même le début de la formation et étaient même prêts à financer cette formation aux stagiaires éventuels.

Mastère en gestion des risques sur les territoires

Le mastère en gestion des risques a également été ouvert en 2006, en partenariat avec l'École internationale des sciences du traite-

ment de l'information et en partenariat avec le Pôle européen d'administration publique. Cette formation se déroule exclusivement à Strasbourg. Son découpage modulaire a permis d'accueillir, le temps d'un module, des professionnels spécialisés dans le thème abordé enrichissant par leurs expériences les apports des intervenants.

L'excellence de cette formation a été unanimement saluée par tous les élèves tant en raison de la diversité et de la qualité des intervenants que de la variété des thèmes abordés. Ainsi, sont intervenus en 2007 plusieurs hauts fonctionnaires du Secrétariat général de la défense nationale, du ministère de l'Intérieur, des élus locaux, des cadres dirigeants du secteur privé, etc.

La campagne de recrutement pour 2007-2008 a rencontré un succès plus large que la précédente grâce à une meilleure visibilité de cette formation, y compris au sein des différentes administrations prescriptrices. Comme pour la promotion précédente, l'accent a été mis sur la diversité des profils des candidats puisqu'ont été sélectionnés, un capitaine de la Brigade des sapeurs-pompiers de Paris, un vétérinaire, un officier de marine, un élu local mais aussi des personnes issues du secteur privé, etc.

Master en management des organisations et des politiques publiques (MOPP)

Aux côtés de Paris X, l'ESSEC, l'ESCP et l'École des Mines, l'ENA participe aux enseignements du Master en management des organisations et politiques publiques (MOPP). Un cycle de 10 conférences est organisé par l'École autour du thème de la transformation de l'action publique. Ce master a pour objectif général d'analyser le management des organisations publiques (État, collectivités territoriales, établissements publics et entreprises chargées d'une mission de service public...). Il fait le lien avec les problèmes rencontrés dans le management des entreprises ainsi qu'avec les approches de sociologie et de sciences politiques.

Les enseignements du Français langue étrangère (FLE) et de méthodologie

L'enseignement du FLE a pour objet de donner tous les outils linguistiques aux élèves étrangers pour parfaire aussi bien leurs prestations écrites que leurs interventions orales. Au-delà d'une remise à niveau sur le plan linguistique, il offre également une sensibilisation à la culture administrative (décentralisation, institutions et politiques publiques, questions européennes, etc.) et à l'actualité française pour une meilleure appréhension de l'environnement de formation.

Les enseignements de méthodologie préparent les élèves à la rédaction administrative et à la maîtrise des techniques de composition en vue de leur affectation de stage et de l'épreuve écrite de fin de cycle.

LES CYCLES COURTS, DES CYCLES EN PLEIN ESSOR

Les cycles courts jouent un rôle central dans l'accompagnement à la prise de responsabilité des cadres dirigeants de l'État. Les bons résultats enregistrés au cours de l'année 2007 traduisent une activité concentrée et concernent aussi bien les fonctionnaires français que les stagiaires étrangers. Dans l'un et l'autre cas, de nouvelles actions ont été réalisées en 2007.

LA FORMATION PERMANENTE DES HAUTS FONCTIONNAIRES FRANÇAIS

Elle comprend les actions réalisées à la demande de la tutelle, celles proposées sur catalogue et les formations sur mesure, qu'elles soient réponses à des demandes directes ou conséquences d'appels d'offre remportés. Il faut enfin souligner les actions en réseau et les nouveautés significatives en 2007.

Les actions réalisées sur subvention

Séminaires de management pour directeurs

Ces actions de très haut niveau, organisées en résidentiel ont concerné 40 directeurs (dont huit avaient effectué la première partie de leur séminaire en 2006). Le contenu du stage a été assez sensiblement modifié lors de la sixième promotion, pour tenir compte des suggestions formulées par les participants.

Stages de sous-directeurs et chefs de service

Les stages de sensibilisation aux responsabilités managériales à l'intention des sous-directeurs et chefs de service nouvellement nommés ont été poursuivis, voire augmentés : quatre actions ont

eu lieu au cours de l'année (contre trois seulement en 2006), organisées avenue de l'Observatoire, à Paris. Ces stages ont concerné 86 sous-directeurs.

Commande de la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP)

À la demande de la DGAFP, le service a organisé au cours de l'année 2007 cinq séminaires de formation d'une journée à une journée et demi (*construire les parcours professionnels ; la formation professionnelle tout au long de la vie ; les nouveaux entretiens avec les personnels ; deux séminaires sur la Présidence française du Conseil de l'Union européenne*) et quatre rencontres de l'encadrement supérieur, sous forme de conférences sur des thèmes d'actualité de la fonction publique (*la mobilité public-privé ; égalité des chances et recrutement ; la validation des acquis de l'expérience ; et le lobbying européen*).

Offre sur catalogue

Séminaire de gestion publique

Offert sous la forme d'une session hebdomadaire, le séminaire de gestion publique comprend deux modules de trois mois (*Administration centrale et travail gouvernemental et Territoires* du 18 septembre au 18 décembre 2007).

Cycle de perfectionnement des collaborateurs parlementaires

Sur le même principe, les collaborateurs parlementaires peuvent s'inscrire à un cycle intensif, à raison d'une journée par semaine et comportant cinq modules : *l'évolution des institutions ; LOLF et modernisation de la gestion financière publique ; les territoires ; les questions européennes et la modernisation de l'action administrative*.

Cycles d'actualisation et d'approfondissement des connaissances (CAAC)

Les cycles d'actualisation et d'approfondissement des connaissances (CAAC) sont des sessions d'une à deux journées. Cinq thématiques principales avaient été définies pour 2007 : *l'action publique en mouvement ; pratique de l'interministérialité ; responsabilités managériales ; développer ses compétences et l'Europe en pratique*.

Une nouveauté : le cycle de la décision publique

L'année 2007 a vu la création du cycle de la décision publique. Organisé sous la forme de sessions mensuelles et sur le thème de participation et décision, il a réuni des décideurs des trois fonctions publiques et des dirigeants du privé. Les thèmes suivants ont été abordés : *du blog à la décision publique ; les outils quantitatifs de la décision publique ; gestion du temps et décision ; expert citoyen / populisme ; participation et décision : quelle reconnaissance collective ?*

Formations sur mesure et réponses aux appels d'offre

Ces formations sont organisées pour répondre aux demandes de partenaires publics, parapublics ou privés dans les domaines qui relèvent des compétences de l'ENA. D'une durée d'une journée à un mois, intensives ou extensives, elles s'adaptent aux exigences et contraintes propres des bailleurs de fonds.

A noter en 2007 :

Le CEES a organisé les trois sessions consacrées aux questions européennes, notamment celles portant sur la Présidence française de l'Union européenne.

2007 en bref

Des actions de formation ont été menées pour l'École nationale de la sécurité sociale, la Direction des affaires juridiques du ministère de la Défense, le Bureau de la formation du ministère de la Défense, la Préfecture de Rennes et le ministère de l'Écologie, du développement et de l'aménagement durables.

Le service des cycles courts de la formation permanente a remporté plusieurs appels d'offres, notamment pour des actions de formation à destination du ministère de la Défense et de la Mairie de Paris.

De plus, le service a participé, avec la cellule multilatérale de l'ENA, à un appel d'offres de la Commission européenne sur le management des cadres supérieurs où l'ENA s'est classée en bonne position.

Les formations pour hauts fonctionnaires étrangers

Contribuant à la mission de coopération administrative internationale dévolue à l'ENA, le service des cycles courts a accueilli en 2007 plusieurs centaines de fonctionnaires étrangers en formation permanente dans les CISAP proposés sur catalogue ou dans des formations organisées sur mesure.

Un nombre croissant de candidatures

Hausse de 13 % par rapport à 2006

En 2007, l'ENA a examiné au total 477 candidatures pour ses différents cycles de longue durée, qui comprennent trois formations :

- **le cycle international long** (CIL, 18 mois, destiné aux étudiants et fonctionnaires débutants de moins de 35 ans ;
 - **le cycle international court** (CIC, cycle généraliste de 9 mois, destiné aux hauts fonctionnaires de plus de 30 ans) ;
 - **le cycle international d'administration publique** (CIAP, cycle spécialisé de 6 mois et demi, pour les fonctionnaires de plus de 25 ans possédant déjà une expérience administrative).
-

A noter en 2007

- **Le cycle Coopération internationale** et conduite de projet a dû être dédoublé compte-tenu de son succès ;
- **le cycle Intelligence économique**, inscrit pour la première fois au catalogue 2006 mais pas à celui de 2007, a été malgré tout réalisé à la demande expresse de partenaires ;
- **Cinq cycles** ont réuni plus de trente participants : préparation et exécution du budget de l'État, contrôle, évaluation et audit de la dépense publique ; pratiques diplomatiques ; coopération internationale et conduite de projet ; GRH et management dans le secteur public ;
- **Un cycle en anglais** (*Decentralisation and devolution*) a dû être annulé faute d'un nombre suffisant de candidatures.

L'offre sur catalogue : les CISAP

Les cycles internationaux spécialisés d'administration publique (CISAP) sont proposés par l'ENA sur un catalogue distribué à l'ensemble des ambassades de France qui en informent les administrations étrangères. Les candidatures sont donc multinationales et les CISAP rassemblent des fonctionnaires d'une centaine de pays différents. Ces sessions durent de deux à quatre semaines et sont principalement offertes en français. Trois cycles sont proposés en langue étrangère (deux en anglais ; un en espagnol).

23 cycles ont accueilli des fonctionnaires d'une centaine de pays différents. Au total, 480 auditeurs étrangers ont suivi ces formations, dont 347 financés par le gouvernement français.

L'année 2007 est caractérisée par un accroissement important du nombre des auditeurs par rapport à 2006 (+22 %). Cette évolution favorable témoigne de l'impact très positif de la mobilisation accrue du ministère des Affaires étrangères en 2006, suite à l'enquête d'évaluation diligentée conjointement par celui-ci et l'ENA en direction des postes diplomatiques.

Les formations sur mesure

En réponse aux demandes de partenaires extérieurs (nos postes diplomatiques, administrations étrangères, bailleurs de fonds multilatéraux, institutions privées), l'ENA a organisé en France 13 sessions sur mesure d'une durée variable de 5 jours à 20 jours. L'année 2007 marque une hausse sensible de ce type de formation, tant en nombre d'actions qu'en nombre de stagiaires formés : 207 auditeurs (hausse de plus de 30 % par rapport à 2006) sur une durée de 105 jours et pour un total de 1 773 journées/stagiaires. Trois actions ont été organisées en anglais ; deux en français avec interprétariat vers le chinois et le macédonien ; huit en français.

2007 est, d'autre part, caractérisée par l'apparition de nouveaux partenaires et de nouvelles actions.

Les nouveautés

Le Centre national d'administration publique et d'administration locale grec (EKKDA)

Dans le cadre d'une très intéressante coopération avec ce centre, le service des cycles courts a organisé quatre sessions de formation d'une semaine à l'intention de hauts fonctionnaires grecs. Les sessions se sont toutes déroulées en français et ont réuni à chaque fois une douzaine de fonctionnaires. Ces formations avaient pour objectif d'offrir une vue d'ensemble sur les enjeux, la pratique et les méthodes de la négociation internationale à travers des études de cas, des exercices pratiques et des simulations. Cette coopération doit se poursuivre en 2008 et les actions de formation porteront sur la *négociation internationale*, mais aussi sur l'évaluation des politiques publiques et la coordination interministérielle.

L'organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)

Dans le cadre du projet d'École régionale d'administration des Balkans, géré par l'OCDE sur financement de la Commission européenne, l'ENA a été sollicitée pour organiser une formation d'une semaine sur le thème de la LOLF à destination de 21 cadres des États ou entités de la région (Albanie, Bosnie-Herzégovine, Croatie, Kosovo, République de Macédoine, Monténégro et Serbie). Elle a été menée en anglais.

Cette première expérience sera poursuivie en 2008 par l'organisation d'une session de formation, toujours pour le même public, mais de deux semaines cette fois sur le thème de la lutte contre la corruption.

Formation de formateurs pour des Indonésiens sur financement MAE

Il s'agit d'un programme d'une semaine pour treize fonctionnaires issus du Ministère du plan indonésien (travaillant en administration centrale ou en collectivités) sur la problématique de la formation des formateurs ainsi que pour une présentation de l'aménagement du territoire.

Coopérations renouvelées avec plusieurs partenaires

Les actions se sont poursuivies avec la Direction générale de la fonction publique algérienne, l'Indiana University European Union Center of Excellence, l'Institut National d'Administration Publique espagnol, l'Institut Supérieur d'Administration de Rabat et l'ENA de Chine.

Pour la Commission européenne

Un programme d'une semaine, financé conjointement par la Commission européenne et la Direction générale de l'administration et de la fonction publique, permet aux administrateurs de la Commission européenne de se familiariser avec la culture de la France. Il doit leur permettre d'aborder les spécificités administratives, politiques et juridiques françaises dans le contexte de l'intégration européenne. Il a concerné 20 participants.

Avec l'AFD

Un programme de formation des fonctionnaires macédoniens d'une session de quatre semaines, pour une trentaine de fonctionnaires, porte sur les institutions françaises. Une visite d'étude en province a été organisée.

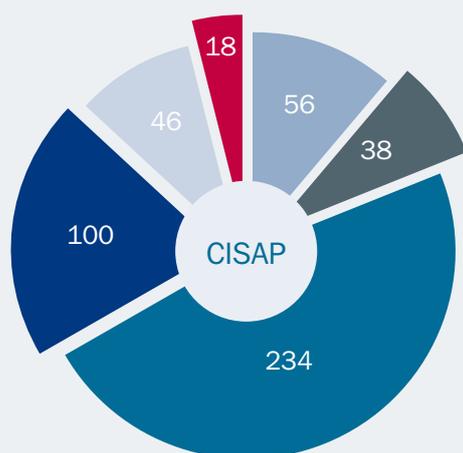


BILAN DES FORMATIONS EN 2007

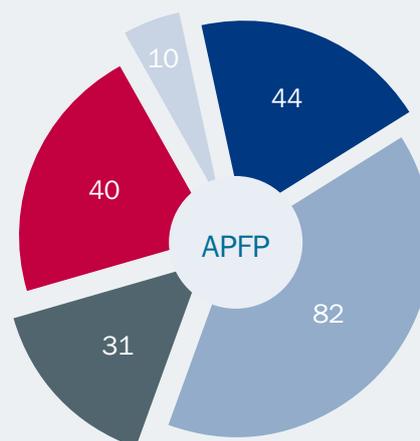
BILAN DES FORMATIONS POUR PUBLICS ÉTRANGERS ORGANISÉES PAR LE SERVICE DES CYCLES COURTS

- **36 actions** (d'une à quatre semaines)
- **699 auditeurs** (dont 12 français)
- **441 journées** de formation
- **9 360 journées / stagiaires**

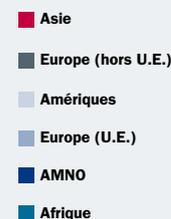
RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES AUDITEURS



Total général : 492
(Français compris)



Total général : 207



Total CISA ET APR : 699

Au total, 90 pays différents ont été représentés dans ces différentes formations.

BILAN DES FORMATIONS ORGANISÉES PAR LE SERVICE DES CYCLES COURTS

- **1 815 stagiaires**
- **1 116** dans les cycles pour **fonctionnaires français**
- **6 99** dans les cycles pour **fonctionnaires étrangers**
- **90 pays représentés** en dehors de la France
- **11 470 journées / stagiaires**

INTERVENANTS

Au cours de l'année 2007, le service des cycles courts a fait appel à 512 intervenants, dont 116 femmes (23 %).



LE CENTRE DE DOCUMENTATION DE L'ENA

Dans le cadre de ses missions, le centre de documentation de l'ENA développe et exploite un fonds d'ouvrages et de revues en libre accès : monographies, rapports, revues et articles de revues spécialisées sont recensés quotidiennement sur sa base documentaire.

Le centre de documentation dépouille et analyse la presse quotidienne. Il intervient en appui aux enseignements et cycles de formation de l'ENA (réalisation de bibliographies, de dossiers documentaires, sélection de sites internet, etc.). Il répond aux demandes documentaires des élèves et personnels de l'École. Il joue enfin un rôle de sensibilisation aux nouvelles technologies de l'information, et participe activement à l'alimentation des sites internet et intranet de l'École (répertoire thématique de sites, listes d'acquisitions, bibliographies, bases de données, etc.).

Le centre de documentation réalise une veille permanente sur l'ENA et la haute fonction publique, l'administration, la réforme de l'État et l'enseignement supérieur.



OUVERTURE VERS L'INTERNATIONAL

LA COOPÉRATION INTERNATIONALE EN 2007

ORIENTATIONS GÉNÉRALES

L'action internationale de l'ENA s'est une nouvelle fois ordonnée en 2007 autour des objectifs géostratégiques définis devant le conseil d'administration de l'École : priorité à l'Europe et à l'espace méditerranéen, aux grands pays émergents et aux principales puissances régionales, attention portée au monde francophone, notamment en Afrique, en veillant à placer nos relations avec cet espace dans un cadre respectueux non seulement de notre héritage commun mais aussi des nécessités d'aujourd'hui et des ambitions pour demain.

La priorité européenne s'est manifestée en matière communautaire à travers l'action du Centre des études européennes de Strasbourg. Sur le plan bilatéral, la coopération avec la Russie a été

couronnée par l'inauguration de l'École supérieure d'administration publique. La convention conclue avec l'école grecque EKKDA a produit ses pleins effets en 2007 avec l'organisation de dix séminaires. Sur le plan multilatéral, l'ENA est devenue chef de file d'un nouveau jumelage avec la Bulgarie et plusieurs appels d'offres ont été remportés en Roumanie, en Moldavie et pour la formation des fonctionnaires européens.

L'attention portée aux pays émergents et aux principales puissances régionales a porté ses fruits. La Chine occupe, avec l'Allemagne, le premier rang des partenaires étrangers de l'ENA. Une convention a été renouvelée avec la Chine en incluant une clause de réciprocité pour que des hauts fonctionnaires français puissent être accueillis en visite d'étude. L'Inde a été choisie pour accueillir un séminaire sur l'administration publique.

L'espace francophone a été à l'honneur avec la signature d'une convention pour favoriser la coopération en français avec les États de l'Union européenne et la coopération avec l'Afrique s'est diversifiée.

L'effort pour une gestion rigoureuse a été poursuivi, de même que la recherche systématique de nouveaux financements, extérieurs au budget de l'État et provenant soit des bailleurs de fonds multilatéraux, soit des partenaires eux-mêmes.

Le ministère des Affaires étrangères a renouvelé son soutien, sur le plan budgétaire, en accordant notamment de nombreuses bourses, comme sur le plan intellectuel, en accompagnant la réflexion de l'École sur son offre de coopération internationale, et sur le plan logistique, en facilitant la mise en œuvre de cette coopération.

L'exercice 2007 est marqué par une croissance importante de plusieurs indicateurs, tant en termes budgétaires qu'en volume d'activité.

FINANCEMENTS EXTÉRIEURS

Le recours à des financements extérieurs au budget de l'État s'est intensifié.

Plusieurs partenaires chinois ont financé les visites d'études organisées pour leur compte en 2007.

On a relevé également de nombreux cas de cofinancements. De manière plus novatrice, l'ENA a engagé en République dominicaine, en juillet 2007, un programme annuel de formations sur place, à raison d'une semaine par mois, sur financement exclusivement local. Au cours de l'année, 6 % des recettes de l'action internationale de l'ENA sont venues directement de ses clients ou de pays tiers.

Toutefois, ce sont les bailleurs de fonds multilatéraux qui ont procuré à l'École l'essentiel de ses financements extérieurs, avec 56 % des recettes totales de l'action internationale. À cet égard, l'École a géré en 2007 dix projets multilatéraux, dont neuf en tant que chef de file. Elle a participé à dix nouveaux appels d'offres, a figuré huit fois en liste restreinte et a été sélectionnée sept fois.

Quelques données :

Ainsi, les recettes enregistrées au titre de la direction des relations internationales ont connu en 2007 un accroissement de 79 % par rapport à 2006, et ont représenté, avec un montant de 3,2 millions d'euros, 64,6 % des ressources propres du budget général de l'ENA. Si l'on y ajoute les recettes relevant de l'action internationale et imputées au budget de la direction de la formation permanente et de la recherche, soit 0,7 million d'euros (droits d'inscription au CIAP, aux CISAP, facturation des formations sur mesure commanditées par la DRI et assurées en France par la DFPR) ce sont en fait 78,8 % des ressources propres du budget général qui sont assurées par l'action internationale de l'École.

En volume d'activité, tout comme en performance, les résultats 2007 sont à plusieurs égards en progression. Les 143 formations organisées par l'ENA à l'étranger ont représenté

34 500 journées/participants, ce qui constitue le volume le plus élevé jamais atteint. Avec 480 participants, les cycles internationaux spécialisés d'administration publique ont réuni également leur effectif le plus important depuis leur création en 2002. Ainsi, les efforts accomplis en vue d'une concertation plus étroite avec le ministère des Affaires étrangères et son réseau de coopération, la mise à disposition plus précoce du catalogue de ces formations, dès les journées annuelles du réseau, à la mi-juillet, ont porté leurs fruits.

UNE COOPÉRATION ADMINISTRATIVE TRÈS RICHE, ÉTENDUE À L'ÉCHELLE DU MONDE

EUROPE

Les nouveaux États-membres, les candidats à l'adhésion à l'Union européenne, ainsi que les États situés à sa périphérie font l'objet d'une attention particulière.

L'année 2007 a été marquée par la poursuite avec la Roumanie de la politique de formation des préfets organisée par l'École. Cette formation a réuni à Bucarest 33 préfets et 9 sous-préfets roumains et a porté sur la connaissance des institutions européennes et l'accès aux fonds européens.

L'École a relancé sa coopération administrative avec la Turquie, dans le domaine de la formation des hauts fonctionnaires. La visite effectuée à Ankara par le directeur des relations internationales a permis une prise de contact avec plusieurs directeurs. Cette visite a suscité la demande, de la part du ministère de l'Intérieur turc, de la mise en place d'un programme de formation.

La coopération entre l'École et la Fédération de Russie, amorcée au début des années 90, a été marquée par l'inauguration de l'École supérieure d'administration publique (ESAP). Un programme de coopération a été décidé par l'ENA et l'ESAP.

L'École coopère par l'envoi d'experts ou l'organisation en France de formations avec deux États-membres de la CEI : l'Azerbaïdjan et le Kazakhstan. Avec l'Ukraine, l'École a organisé une visite d'étude à l'intention des directeurs des Instituts régionaux de l'Académie nationale d'administration publique auprès de la Présidence d'Ukraine.

Dans les Balkans, l'École conduit une politique de coopération dynamique tournée vers quatre pays : la Macédoine, la Serbie, le Kosovo et la Bosnie-Herzégovine.

AFRIQUE DU NORD / MOYEN ORIENT

La coopération avec l'Afrique du Nord et le Moyen Orient aura été marquée, en 2007, par la poursuite de l'activité conduite par l'ENA avec l'ensemble de ses partenaires, traduisant ainsi une grande stabilité dans les relations.

L'année 2007 marque aussi l'établissement d'un contact avec l'Arabie saoudite susceptible d'ouvrir des perspectives de coopération. De même, des signes d'intérêts pour l'offre de formation de l'École apparaissent dans d'autres pays du Golfe arabo-persique. Cette évolution mérite d'être relevée comme une possible avancée intéressante dans une région qui, par tradition, n'apparaît pas tournée vers la francophonie.

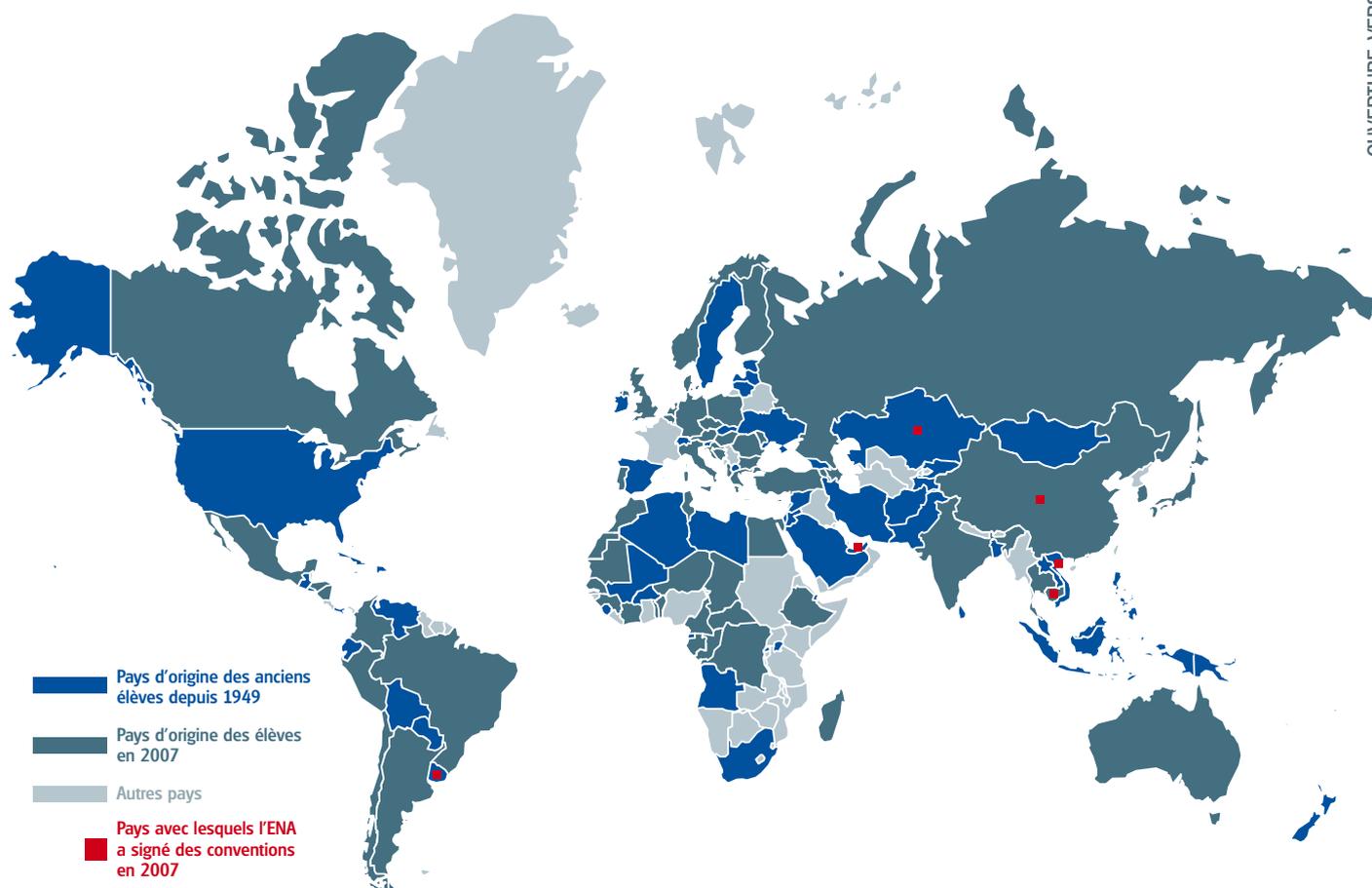
AFRIQUE

Les relations avec l'Afrique subsaharienne ont été caractérisées par la poursuite des contacts déjà engagés avec certains partenaires récents de l'Afrique occidentale et australe comme le Ghana et l'Angola, et par plusieurs ouvertures en direction de l'Éthiopie et de l'Afrique du Sud.

L'Afrique a également confirmé son attachement aux cycles internationaux spécialisés d'administration publique, avec un total de 233 participants sur 480.

Le Ghana, qui sollicite l'ENA dans le cadre d'un accord de coopération a poursuivi sa demande de formation. L'Angola, après une mission d'audit organisée par l'École auprès de l'Institut de diplomatie et de relations internationales angolais (IRI), a manifesté son intérêt pour un renforcement des capacités de l'IRI, en coopération avec l'ENA.

PAYS D'ORIGINE DES ÉLÈVES AYANT SUIVI LES CYCLES DE LONGUE DURÉE DE L'ENA DEPUIS 1949



En Afrique de l'Est, la mise en œuvre d'un projet de formation à Djibouti, et d'une mission de formation à Maurice ont permis de nouer des contacts en vue de nouvelles actions de formation.

Enfin, la mission effectuée par le directeur des relations internationales et le chef du département Afrique en Éthiopie visant à étudier la possibilité de créer une école d'administration à Addis Abeba a montré l'intérêt réel des autorités éthiopiennes pour l'introduction d'un système de formation des cadres de l'administration inspiré des formations de l'ENA.

AMÉRIQUES

La situation de l'École sur le continent américain offre une image contrastée. Aux États-Unis, les contacts noués par l'École avec la Kennedy School marquent le pas, les échanges se concentrant sur l'accueil régulier d'étudiants de l'Université d'Indiana et sur la participation de fonctionnaires dans les CIL et les CIC.

Au Canada, l'ENA a participé au colloque franco-québécois sur la concentration des structures de l'exécutif comme outil de la réforme de l'État.

L'École occupe une place importante en Amérique latine grâce à la coopération conduite avec le Brésil dans le cadre de ses activités multilatérales.

L'année 2007 s'est illustrée par le démarrage de deux projets originaux : en République dominicaine (dix missions d'enseignement dans le cadre du programme de professionnalisation de la fonction publique) et en Uruguay (programme de soutien à l'École des fonctionnaires publics).

ASIE / OCÉANIE

En Asie, une coopération administrative a été mise en place et organisée sur deux axes :

- la promotion du développement du dialogue régional : organisation d'un séminaire régional permettant de réunir, dans un pays asiatique, des experts et fonctionnaires issus de différents pays d'Asie

- les relations avec les grands pays émergents : la Chine qui demeure en 2007 le principal partenaire en Asie, l'Inde où des relations se développent, la Thaïlande avec la création de l'École de la bonne gouvernance pour la formation des hauts fonctionnaires directement inspirée de l'ENA, l'Indonésie où le gouvernement s'est intéressé au système français de formation des hauts fonctionnaires, le Vietnam où des efforts conjoints sont menés par l'ambassade du Vietnam en France, le ministère vietnamien de l'Intérieur et l'ENA.

L'ENA participe également à l'effort français de solidarité envers certains pays faisant partie de la zone de solidarité prioritaire : le Laos (organisation de missions d'expertise, d'enseignement et accueil en France de deux délégations) et le Cambodge (signature d'une convention de coopération entre l'ENA et l'École royale d'administration).

DES ACTIVITÉS MULTILATÉRALES VARIÉES

Au cours de l'année 2007, l'ENA a maintenu une forte activité sur financements multilatéraux en participant à la mise en œuvre de dix projets de coopération.

Trois projets se sont achevés en 2007 :

- le programme d'administration Chine/Europe, engagé en 2002 et financé sur fonds européens,
- le programme d'appui à la réforme de l'État mené au Brésil depuis 2004 à l'aide de financements de l'Union européenne,
- le programme TEMPUS de formation au management public, lancé en Algérie en 2004.

Deux projets devant initialement s'achever en 2007 ont bénéficié d'une prolongation :

- le projet engagé avec la Tunisie en 2007 doit se terminer en avril 2009,
- le projet destiné à appuyer le processus de réforme de l'administration publique piloté par l'École au Maroc depuis 2005 sera exécuté jusqu'en décembre 2008.

Cinq nouveaux projets ont été remportés en 2007.

Sur ce total, deux projets ont été remportés et exécutés en 2007 : projet relatif au renforcement des capacités de gouvernance financière et de contrats des membres de l'inspection générale d'État à Djibouti sur financement de la Banque mondiale et évaluation d'un projet éducatif mis en place par l'UNICEF en Moldavie.

Les trois autres projets remportés pour cette année se dérouleront sur plusieurs exercices budgétaires :

- un jumelage institutionnel de renforcement du Conseil des ministres dans l'évaluation et l'analyse des politiques publiques et la planification stratégique sur financement de l'Union européenne en Bulgarie,
- un projet d'appui à l'Institut national d'administration et aux centres régionaux de Roumanie sur financement de l'Union européenne,
- un projet de formation du personnel des institutions européennes au leadership et au management.

LE CENTRE DES ÉTUDES EUROPÉENNES DE STRASBOURG

FORMER AUX AFFAIRES EUROPÉENNES

Le Centre des études européennes de Strasbourg a poursuivi en 2007 son développement en faveur de l'appropriation de la construction européenne par les dirigeants européens. Son activité professionnalisante s'est organisée autour de trois axes :

- l'entraînement à la gouvernance européenne,
- l'étude des politiques publiques communautaires,
- la formation aux carrières européennes.

En 2007 :

- 207 formations organisées
- 6 688 personnes formées
- 450 journées de formation

Le CEES en chiffres

Le CEES, opérateur de référence de l'administration française et de ses écoles de service public en matière de **FORMATION AUX QUESTIONS EUROPÉENNES** :

- 1 596 cadres et cadres supérieurs formés ; soit 3 248 journées-stagiaires
- partenaire privilégié des grandes écoles de service public.

Le CEES, leader européen à la **PRÉPARATION AUX CONCOURS DES INSTITUTIONS EUROPÉENNES** :

- 1 400 personnes formées ; soit 3 040 journées-stagiaires
- taux de réussite multiplié par 6.

Le CEES au **SERVICE DES PUBLICS ÉTRANGERS** :

- 2 006 cadres étrangers formés ; soit 4 600 journées-stagiaires
- participants de 28 nationalités.

Le CEES, opérateur du **CYCLE DES HAUTES ÉTUDES EUROPÉENNES** :

- 37 auditeurs de 6 nationalités ; soit 1 110 journées-stagiaires
- la formation de haut niveau de 30 jours dans différentes capitales européennes.

Priorité 2007 : Formations à la Présidence du Conseil de l'Union européenne

Ayant développé une expertise au plan international, le CEES s'est attaché à développer et à proposer une offre de conseil renforcée auprès des ministères ainsi que des écoles de service public, en France et dans d'autres États membres, afin de les accompagner dans leurs efforts de préparation à la Présidence française du Conseil de l'Union européenne (deuxième semestre 2008) et de les aider à identifier leurs besoins.

Ainsi, de nombreuses actions de formation en France et dans d'autres États membres (Slovénie, République tchèque, Hongrie) ont été organisées sur les thématiques suivantes : présider les groupes de travail au Conseil de l'Union européenne ; pratiques de la négociation communautaire ; le Parlement européen et la procédure de codécision ; stratégies d'influence et lobbying ; la communication en période de Présidence. En complément, le CEES a également organisé des colloques et soirées-débat portant sur les priorités et les enjeux de la Présidence française.

Le CEES, opérateur de formation initiale et continue des écoles de service public et des administrations françaises

Une part importante des activités conduites par le Centre des études européennes de Strasbourg est destinée aux agents publics des administrations françaises.

En 2007, 45 actions de formation ont été organisées, dont quatre pour la formation initiale (soit 9 % environ). Ces 45 actions ont rassemblé 1 596 auditeurs et ont représenté 99 journées de formation soit 3 248 journées/stagiaires. La durée d'une action de formation est en moyenne de 2,5 jours.

A ces chiffres s'ajoutent les 390 participants aux journées de sensibilisation « Présidence française du conseil de l'Union européenne ».

PRÉPARER AUX CONCOURS DES INSTITUTIONS EUROPÉENNES

Recensé comme centre préparatoire pour la France par l'Office européen de sélection du personnel (EPSO), le CEES propose depuis janvier 2003 une préparation aux concours des institutions européennes.

Il organise :

- des sessions ouvertes aux inscriptions individuelles à Paris, Bruxelles et Strasbourg ;
- des sessions dans les nouveaux États-membres et les pays candidats avec l'appui notamment du ministère des Affaires étrangères, du réseau des Ambassades de France et de l'Organisation Internationale de la Francophonie.

Ces sessions permettent aux participants d'acquérir une méthodologie adaptée aux épreuves des concours. Au-delà des apports théoriques sur l'Union européenne, le CEES propose en particulier des entraînements aux épreuves.

En 2007, le CEES a ainsi mis en place 50 sessions de préparation aux concours des institutions européennes et formé 1 400 candidats.

FORMER LES FONCTIONNAIRES ÉTRANGERS À L'EUROPE

Le Centre des études européennes de Strasbourg exerce une part importante de son activité de formation à l'attention de publics étrangers. En 2007, les actions de formations aux affaires européennes ont rassemblé 2 000 auditeurs participants à 200 journées de formations, soit plus de 4 600 journées-stagiaires. La durée moyenne d'une action de formation est de deux à trois jours.

Par la diversité de ses actions de coopération internationale, le CEES cherche à valoriser les savoir-faire et les bonnes pratiques en matière européenne. Son expertise repose sur un réseau de près de 200 experts issus des institutions européennes ou d'autres États membres.

Les formations dispensées par le CEES sont réalisées au titre de la coopération ou font suite à des appels d'offres lancés par les administrations nationales des pays concernés. Elles sont commandées :

- dans une très large mesure, par le réseau des Ambassades françaises et le ministère des Affaires étrangères (55 % du chiffre d'affaires)
- par d'autres organismes nationaux français (21 % du CA) tels que l'Organisation Internationale de la Francophonie (OIF), France Coopération Internationale (FCI), le ministère chargé de la Fonction publique...
- par des administrations ou organismes étrangers (24 % du CA). Il s'agit surtout d'actions menées en Slovaquie, République tchèque, Espagne, Hongrie et Roumanie.

La très grande majorité des actions se déroule hors de Strasbourg.

Le CEES, gestionnaire de programmes de coopération institutionnelle

Le CEES prend part, au titre des programmes PHARE et MEDA, à l'organisation de jumelages institutionnels entre administrations d'États-membres de l'Union européenne et de pays candidats à l'adhésion ou de pays tiers.

PROMOUVOIR L'EUROPE AUPRÈS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

Cycle des hautes études européennes (CHEE)

Naissance en 2007 d'une formation inédite destinée aux décideurs européens.

2007 : la création d'un cycle ambitieux d'envergure européenne

En 2007, à la suite du rapport de Jean-Pierre Jouyet préconisant la création d'un Cycle des hautes études européennes (mai 2006), le Centre des études européennes de Strasbourg de l'ENA a inauguré une formation de haut niveau destinée à « former une nouvelle génération de responsables aux enjeux européens » et à préparer les jeunes décideurs provenant de différents horizons (privé, public, journalistes, élus...) à mieux travailler ensemble. Dans un contexte d'incertitude marqué en particulier par le refus français et néerlandais du traité constitutionnel (2005), la sensibilisation des décideurs aux enjeux européens et la création de ces réseaux dépassant les clivages professionnels et nationaux s'imposait comme une nécessité majeure. C'est pourquoi le CEES de l'ENA a proposé aux 37 auditeurs sélectionnés une initiation aux « secrets de fabrication de l'Europe » fondée sur des contenus et des méthodes pédagogiques orientées sur l'expérience concrète et professionnelle. Le parrainage de Simone Veil, ancienne présidente du Parlement européen, symbolise à lui seul la vocation européenne du cycle.

Le CEES a créé fin 2006 une collection « **Concours Union européenne** » dont il est l'éditeur. Les deux premiers ouvrages de cette collection, « **Devenir fonctionnaire européen - Le Guide des concours** » (2006) et la « **Communication sur l'Europe : regards croisés** » (2007) rencontrent un vif succès.

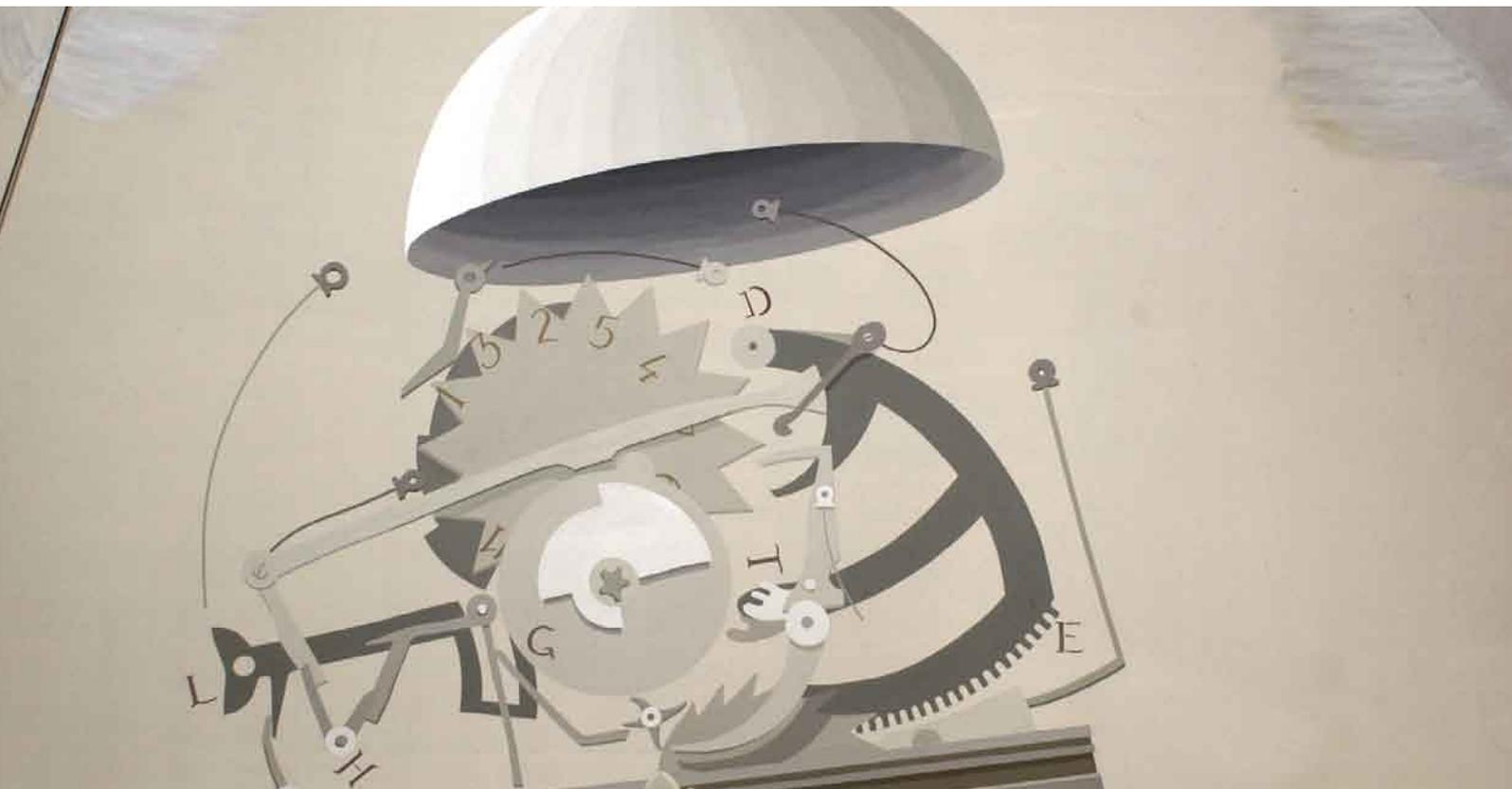


ORGANISATION ET GESTION

L'IMPLANTATION SUR LE NOUVEAU SITE PARISIEN DE LA RUE DE L'OBSERVATOIRE

Les travaux entrepris dans les locaux de la rue de l'Observatoire, à Paris, se sont bien déroulés. Ils ont été menés rapidement, ce qui a permis d'emménager dès le mois de février 2007, soit deux mois avant la date prévue.

Une cinquantaine de personnes, travaillant à la direction des relations internationales et aux cycles courts de la direction de la formation permanente et de la recherche, étaient concernées par le déménagement. Les difficultés rencontrées lors de l'installation ont progressivement été réglées et un marché spécifique pour les menus travaux a été passé pour les dernières mises au point.



L'EXTENSION DE LA COMMANDERIE SAINT-JEAN

Le projet d'une nouvelle construction est actuellement en cours. Au mois d'avril, une subvention de 12 millions d'euros par financement sur compte d'affectation spécial « Gestion du patrimoine immobilier de l'État » a été attribuée pour la construction d'un bâtiment attenant à la Commanderie. L'objectif de ce nouveau chantier est de regrouper les services strasbourgeois de l'École et de permettre l'extension du centre de documentation.

Une décision de la ville de Strasbourg et de la CUS a permis de mettre le terrain à disposition à l'euro symbolique.

Un concours d'architectes a été lancé en 2007 ainsi qu'un marché de maîtrise d'ouvrage déléguée.

GESTION FINANCIÈRE ET BUDGÉTAIRE

La présentation du projet de budget pour l'année 2008 a eu lieu avec un mois d'avance par rapport aux années précédentes.

La subvention attribuée par l'État pour 2007 est de 32 millions d'euros, soit une augmentation de 1,1 million par rapport à 2007.

PROTECTION RENFORCÉE DU PERSONNEL

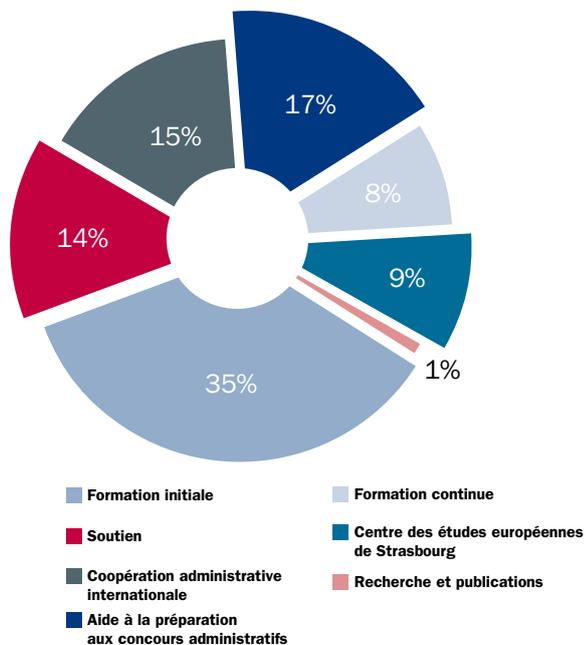
2007 a vu la création du comité hygiène et sécurité de l'École (par arrêté du 13 mars 2007) et une première réunion a eu lieu le 20 mars 2007.

Une convention, en date du 31 juillet 2007, avec le centre hospitalier universitaire de Strasbourg a été signée afin de remplir les obligations de l'École en matière de médecine de prévention sur Strasbourg. S'agissant de la médecine de prévention sur Paris, celle-ci est assurée par le médecin de prévention des services du Premier ministre.

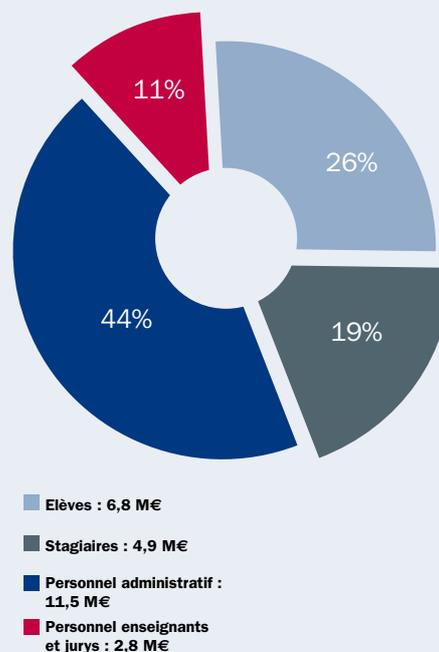
Parmi les autres éléments à mentionner pour 2007, deux événements importants : le passage, à l'ENA, à l'environnement *Open office* entre collaborateurs et l'arrivée du TGV reliant Paris à Strasbourg depuis le mois de juin 2007.

LE BUDGET CONSOLIDÉ EXÉCUTÉ EN 2007 (EN K€)		2007
Fonctionnement		
Charges de personnel	26 033	65,45 %
Autres dépenses courantes	13 742	34,55 %
Total	39 775	100,0 %
Opérations en capital		
Acquisitions d'immobilisations	1 451	
Total	1 451	

LES MISSIONS EN 2007 (HORS INVESTISSEMENT Y COMPRIS DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS)



REPARTITION DES CHARGES DE PERSONNEL EN 2007



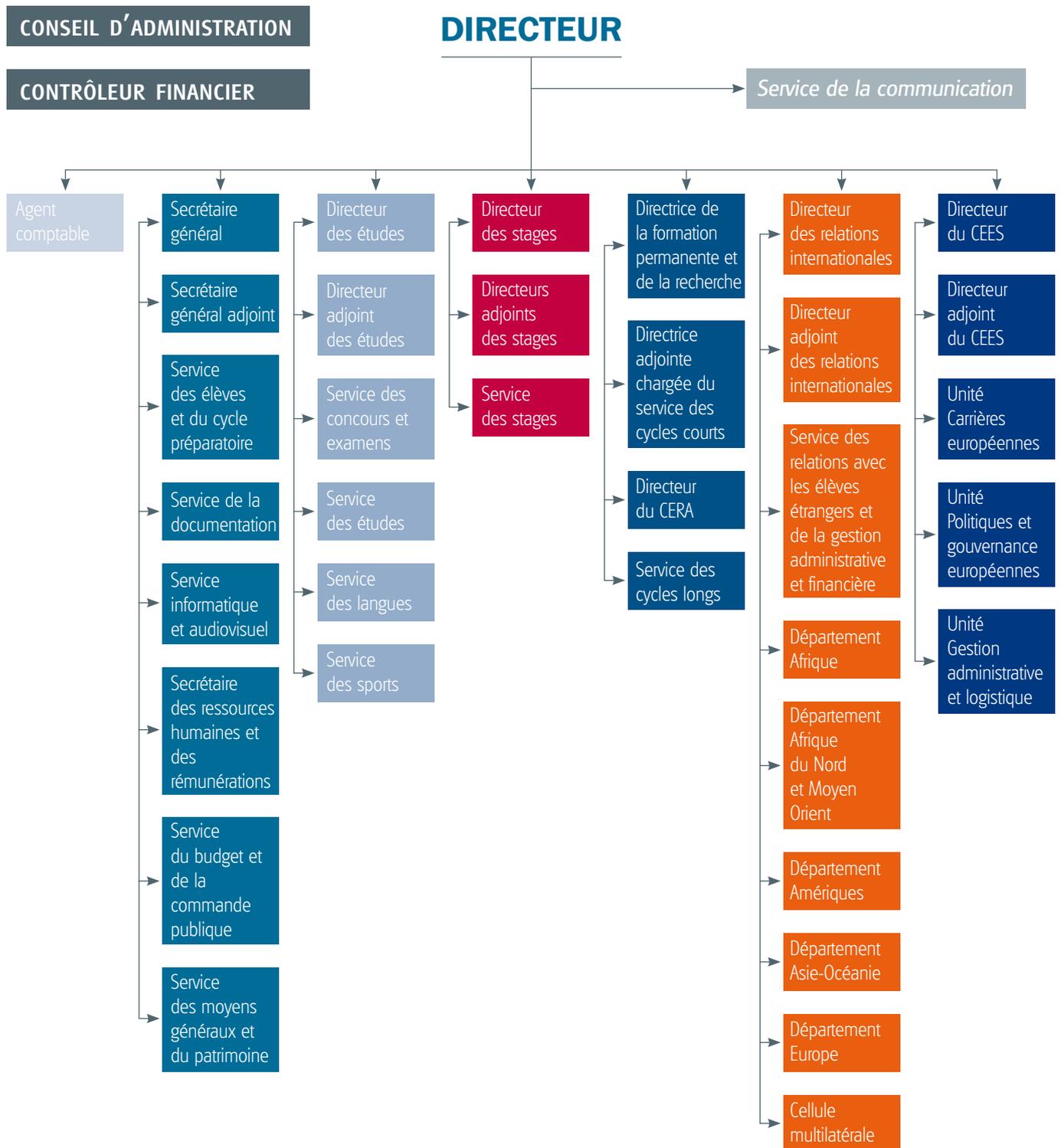
Situation des effectifs au 31 décembre 2007

	2007
Fonctionnaires (y compris 6 titulaires sur contrat)	161
Contractuels	50
Mises à disposition	7
Total	218
<i>Contractuels occasionnels</i>	<i>11</i>
<i>Contractuels sur convention de recette</i>	<i>9</i>
<i>Contrats aidés</i>	<i>10</i>

ÉQUIPEMENT PÉDAGOGIQUE

	STRASBOURG	PARIS	TOTAL
Superficie totale en m ² (approx.)	10 000	4 000	14 000
Amphithéâtres	7	1	8
Salles de cours	19	13	32
Laboratoires de langues	4	1	5
Salles informatiques	4	1	5
Acquisitions d'ouvrages 2007	2428	535	2963
Titres de périodiques			1126
Langues enseignées			9
Disciplines sportives proposées			14

ORGANIGRAMME



RECHERCHE ET PUBLICATIONS

LE CERA

Le Centre d'expertise et de recherche administrative (CERA) de l'ENA a pour objectif de participer à la recherche et à la diffusion des connaissances dans les domaines des politiques publiques et de l'administration comparées par le biais de colloques et de publications. Cela permet à l'École d'être présente dans les réseaux institutionnels de recherche en administration publique et dans divers réseaux scientifiques internationaux.

LA PUBLICATION DE LA REVUE FRANÇAISE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE (RFAP)

En matière de publication, le principal vecteur est la Revue française d'administration publique (RFAP), fondée en 1977. Outil de diffusion ouvert sur l'international, un tiers des contributions qui y sont publiées est le fait d'auteurs étrangers. Le public étranger représente également un tiers des abonnés.

Depuis le 1^{er} janvier 2007, la RFAP est diffusée sur Internet par le portail de diffusion et de vente en ligne de revues en sciences humaines et sociales intitulé Cairn (www.cairn.info). Le passage d'une diffusion classique sur le support papier à une diffusion qui emprunte également électronique constitue un tournant crucial dans l'histoire de la Revue en termes de visibilité et d'accessibilité puisque le texte intégral des articles parus depuis 2002 est accessible en ligne, en accès libre pour les numéros anciens et en accès payant pour les numéros récents et en cours.

L'ORGANISATION DE MANIFESTATIONS SCIENTIFIQUES

Le CERA est à l'origine de plusieurs activités de recherche qu'il a réalisé seul ou en partenariat.

LE COLLOQUE FRANCO-QUÉBÉCOIS

Trois thèmes ont été développés lors de ce colloque.

En premier lieu, l'analyse des problématiques de gestion des ressources humaines dans un contexte de réduction des effectifs de la fonction publique, notamment en termes de réorganisation et de redéploiement des effectifs.

En second lieu, l'étude des différentes pratiques et mécanismes de coordination interministérielle impliqués par la concentration des structures de l'exécutif à la fois au niveau central et territorial.

En troisième lieu, une étude comparée à la fois des outils et des difficultés de la gestion de la performance axée sur les résultats dont le principe est dorénavant prôné en France comme au Québec.

LA PARTICIPATION À DES ACTIVITÉS DE RECHERCHE ET D'ENSEIGNEMENT EXTERNES ET LA COOPÉRATION INTERNATIONALE

En 2007, le CERA a affirmé sa présence au sein des associations d'écoles et instituts d'administration publique et dans divers réseaux scientifiques, nationaux et internationaux. Il a ainsi participé aux colloques internationaux dans les domaines de la science administrative, des politiques publiques et de l'administration comparée.

L'activité 2007 du CERA s'est étendue à quatre domaines :

1. La publication de la RFAP.
2. L'organisation de manifestations scientifiques.
3. La participation à des manifestations scientifiques et d'enseignement en France et à l'étranger.
4. La participation à des activités de recherche et d'enseignement externes et la coopération internationale.



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

PREMIER MINISTRE



ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION

1, rue Sainte Marguerite
67080 Strasbourg Cedex
Tél : +33 (0)3 88 21 44 44
Fax : +33 (0)3 88 21 44 59

2, rue de l'Observatoire
75006 Paris Cedex
Tél : +33 (0)1 44 41 85 00
Fax : +33 (0)1 44 41 86 49

www.ena.fr

