



ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION

RAPPORT ANNUEL 2008



SOMMAIRE

FORMATION INITIALE	4
FORMATION PERMANENTE	10
RECHERCHE ET PUBLICATIONS : LE CERA	17
OUVERTURE VERS L'INTERNATIONAL	18
LE CEES	24
LE CENTRE DE DOCUMENTATION	27
ORGANISATION ET GESTION	28
ORGANIGRAMME	31





FORMATION INITIALE

Le 11 janvier 2008, dans son allocution de vœux prononcée à Lille, le Président de la République a annoncé la suppression du classement de sortie dans les écoles de service public et son remplacement par une liste d'aptitude. Le Ministre du budget, des comptes publics et de la fonction publique ainsi que le Secrétaire d'État chargé de la fonction publique sont venus le 24 septembre 2008 à l'ENA présenter les orientations de la réforme devant les élèves.

Celle-ci n'a cependant pas concerné la promotion Aristide Briand, sortie en mars 2008, ni la promotion Willy Brandt, sortie en mars 2009. Ces deux promotions ont chacune bénéficié de la scolarité en trois modules associant stages et enseignements et correspondant aux trois grands enjeux de la fonction publique d'aujourd'hui : l'Europe, les territoires, la gestion et le management publics.

Leur scolarité a été basée sur les principes importants mis en œuvre depuis janvier 2006 :

- l'alternance stages/études, qui permet 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 professionnelle très variées, du travail individuel aux travaux collectifs en petits groupes ;
- la spécialisation progressive avec l'option Approfondissement.



Les orientations pédagogiques 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 partagés (séminaire de gestion de crise, études de cas, simulation collective...). L'ambition spécifique de développer une culture commune aux deux publics a été satisfaite.

Les deux écoles ont appris à structurer une offre diversifiée et complémentaire présentant la pluralité 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 en groupe, dans des mises en situation inédites. Ainsi, dans le cadre du module Territoires les élèves ont été amenés à camper des rôles de représentants de l'État, d'élus ou de membres de la société civile et à simuler des réunions de travail autour d'un thème donné. Les épreuves ont de bons résultats et ont 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 également 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.

La gestion des sorties des promotions Aristide Briand et Willy Brandt a été marquée par une innovation dont les enseignements seront utiles pour réussir la suppression du classement de sortie : les élèves ont été invités à choisir leur corps ou leur ministère mais l'affectation sur un poste incombe dorénavant à l'employeur public. Les choses se sont bien passées là où les employeurs s'étaient déjà préparés à cette fonction nouvelle de recrutement. Une leçon utile pour l'avenir.

UNE SCOLARITÉ 2008 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 Émile Zola 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 EN ADMINISTRATION CENTRALE

Les élèves de la promotion Willy Brandt ont effectué un stage en administration centrale de quatre semaines consacré aux modernisations de l'administration. Ce stage a été organisé autour de la thématique générale du développement durable et des sous-thèmes ci-dessous.

THÉMATIQUE 1 : AMÉNAGEMENT DURABLE DU TERRITOIRE

THÉMATIQUE 2 : GESTION DES RESSOURCES NATURELLES ET ÉNERGIES

THÉMATIQUE 3 : MAÎTRISE DES RISQUES POUR LES POPULATIONS

(risques naturels, technologiques, sanitaires et globaux)

THÉMATIQUE 4 : OPPORTUNITÉS OUVERTES POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

(choix d'investissements, RSE, innovations technologiques)

THÉMATIQUE 5 : GOUVERNANCE, EXPERTISE ET RECHERCHE

(niveau national, européen et international)

A l'issue du tronc commun de la promotion Willy Brandt, l'option d'approfondissement a été lancée dans une logique de spécialisation en petits groupes pour les cinq options retenues : domaine 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 ou le financement des systèmes de santé.

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

La fin de l'année 2008 a permis d'évaluer les niveaux de langue atteints par les élèves de la promotion Willy Brandt dans la dernière partie de leur scolarité.

Pour les deux langues vivantes obligatoires, le niveau atteint par les élèves, a été évalué par rapport au Cadre Européen Commun de Référence (CECR) visant à mesurer la maîtrise effective de la langue dans un environnement professionnel.

Les objectifs définis en début de parcours avaient été les niveaux C1 en LV1 et B1 en LV2.

Ces objectifs ont été assez largement atteints comme l'attestent les résultats des évaluations réalisées.

Ainsi en langue vivante **1,95% des élèves ont atteint un niveau compris entre B1+ et C1** du CECR et **20% sont en situation de valider tant à l'écrit qu'à l'oral, des compétences linguistiques** par rapport au niveau C1.

Ceci est en cohérence avec l'ambition initiale qui était de rendre possible ou de conforter l'utilisation fluide dans un contexte professionnel, d'une langue étrangère au moins.

En langue vivante 2,79% des élèves ont atteint un niveau entre A2+ et B1 du CECR et **32% sont en situation de valider tant à l'écrit qu'à l'oral, des compétences linguistiques** par rapport au niveau B1.

Dans le cas particulier de l'anglais obligatoire tant en LV1 qu'en LV2, **94% des élèves ont atteint un niveau se situant entre B1 et C1**. Plus précisément à l'écrit et à l'oral : **23%** ont validé le niveau C1 en LV1 et **61%** ont validé le niveau B1 en LV2.

Ces progressions rapides de la promotion Willy Brandt ont été possibles grâce à un travail constant et à l'individualisation des parcours (travail en petits groupes de niveaux, tutorat individuel et enseignement à distance pendant les stages).

UNE SCOLARITÉ ÉVOLUTIVE ÉVALUÉE EN CONTINU

L'organisation de la scolarité en modules prend en compte des évaluations remises par les élèves au fil des enseignements. Elle permet en particulier 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 2008, l'ENA a signé des conventions afin de promouvoir l'objectif de diversification sociale du recrutement. 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 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 2008 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 d'impartialité et de transparence. Le recrutement repose donc toujours sur trois concours d'entrée ouverts aux étudiants (concours externe), aux agents publics en activité (concours interne) et aux personnes ayant déjà une expérience professionnelle hors fonction publique et/ou un mandat électoral au sein d'une collectivité territoriale (troisième concours). Au total, 1 388 candidats ont été admis à concourir à l'un des trois concours d'entrée ouverts à l'automne 2008, pour 80 places offertes (40 au concours externe, 32 au concours interne et 8 au troisième concours). Le taux de sélectivité s'est maintenu à un taux élevé, avec 8,5% de reçus sur la base des candidats présents à la première épreuve (934 personnes pour les trois concours). La proportion de candidats reçus est ainsi de 1 sur 13 pour le concours externe, 1 sur 9 pour le concours interne et de 1 sur 8 pour le troisième concours.

Le taux de féminisation du concours interne poursuit sa croissance. Il est ainsi passé de 30,5 % en 2006 à 35,5% l'an passé puis à 37,5% cette année. On observe ce même chiffre (37,5%) pour le troisième concours qui retrouve, en 2008, un taux proche de celui de 2006 (33%) après une chute à 12,5% l'année précédente.

Quant au concours externe, l'effectif est féminin à hauteur de 40% avoisinant les 41,5% de 2007 et marquant ainsi une véritable rupture avec les 24,4% enregistrés en 2006. **Le taux global de féminisation pour les trois concours est de 38,78%** (contre 36,2% en 2007 et 33,8% en 2006). 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.

Une formation axée sur la pratique

Les stages

Les stages occupent 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 qui rythment la scolarité, les stages permettent aux élèves de découvrir et de s'imprégner de la réalité, du fonctionnement et de l'organisation 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 2008, 51 élèves ont ainsi été affectés dans des structures européennes ou des administrations des États membres. L'ouverture sur le monde n'a pas été pour autant négligée avec des stages dans des représentations diplomatiques françaises en dehors de l'Union européenne : 4 en Europe, 3 sur le continent africain, 3 aux Amériques, 3 en Extrême Orient et 5 au Proche et Moyen Orient. Par ailleurs de nouveaux lieux d'accueil ont été définis : Délégation de l'Union européenne en Croatie, ambassade de France en Syrie.

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'outremer et, pour 22 élèves, dans des collectivités territoriales (conseils régionaux, généraux, mairies de villes importantes ou 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 Gestion et Management publics, d'une durée de dix semaines, se déroule en entreprise ou au sein d'une structure de type associatif. A cette occasion, les élèves se sont plus particulièrement investis dans l'analyse du fonctionnement managérial de l'entité d'accueil (gestion de projet et d'équipe, contrôle interne, dossiers financiers et budgétaires, 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 2008, 198 de ces élèves ont bénéficié d'un stage dans les administrations françaises ou étrangères, représentant plus de 7 000 journées stagiaires.

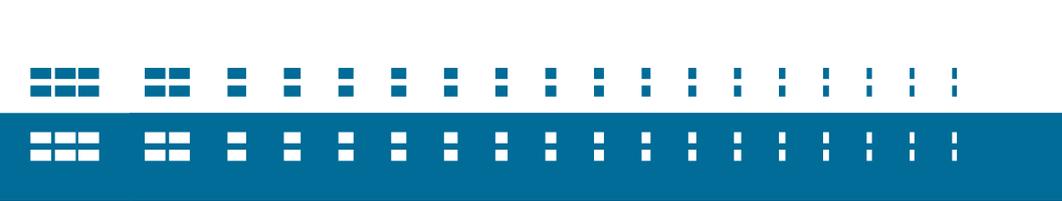
STAGES ORGANISÉS EN 2008 POUR LES PROMOTIONS WILLY BRANDT ET ÉMILE ZOLA

	ÉLÈVES ISSUS DES TROIS CONCOURS	ÉLÈVES DU CYCLE INTERNATIONAL LONG	TOTAL
Préfectures dont :	68	30	98
Préfectures de métropole	60	30	90
Préfectures d'outre-mer	8	0	8
Collectivités Territoriales dont :	14	8	22
Communes et intercommunalités	8	5	13
Régions	3	1	4
Départements	3	2	5
Postes diplomatiques bilatéraux	34	2	36
Postes multilatéraux et institutions européennes	30	12	42
Administrations étrangères	9	0	9
Administrations françaises	1	23	24
Organisations internationales	8	1	9
Entreprises	84	0	84
Associations	8	0	8
Total	248	76	324

COMBIEN DE STAGES DE TERRAIN ORGANISÉS EN 2008 ?

Cycles d'étude	Stages en 2008
Élèves issus des trois concours	248
Cycle supérieur de perfectionnement des administrateurs	30
Cycle d'intégration des officiers (70-2)	10
Cycle international long	76
Cycle international court	29
Cycle international d'administration publique	80
Master européen de gouvernance et d'administration (MEGA)	11
Élèves de la KSAP ⁽¹⁾	8
Élèves de l'ENA de Tunis	12
Élèves de l'ENA de Rabat	4
Élèves fonctionnaires algériens (DGAFP)	10
Élèves de l'Académie diplomatique de Vienne	4
Total	522

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



FORMATION PERMANENTE

L'ENA offre une gamme complète de sessions de formation permanente, du cycle réglementaire de plusieurs mois aux sessions sur mesure de quelques jours en passant par des cycles sur catalogue de deux à quatre semaines. Ouvertes aux cadres français et étrangers, elles se déroulent à Strasbourg et à Paris.

LES CYCLES LONGS

2008 s'inscrit à la fois dans l'innovation pédagogique et dans l'achèvement du processus de réforme des cycles, entrepris deux ans auparavant.

La scolarité des 5 cycles⁽¹⁾ longs historiques de formation permanente a été stabilisée après les années 2006 et 2007 qui avaient marqué leur renouvellement. En 2008 la priorité a été donnée à l'individualisation des parcours pédagogiques, en axant les interventions sur une approche « métiers » et en conjuguant une pédagogie généraliste avec des objectifs resserrés sur l'adaptation à l'emploi.

Le succès des masters de gestion des risques sur les territoires et de gestion publique est confirmé en 2008 par le nombre croissant des demandes d'inscription et la qualité des candidatures. La série de conférences organisées pour le master de management des organisations et des politiques publiques en partenariat avec l'Université Paris X et l'Essec a également remporté un franc succès.

En 2008, 369 élèves auront reçu 22 647 journées de formation/participants dans ces cycles de longue durée.



(1) Le cycle supérieur de perfectionnement des administrateurs, le cycle international court, le cycle international d'administration publique, le Master d'administration publique et le cycle d'intégration des officiers.

LES ÉLÈVES

En 2008, les cycles CIC et CIAP et le master MAP ont accueilli 122 élèves dont 102 boursiers du gouvernement français (84 %).

Les promotions des fonctionnaires étrangers ont accueilli cette année 34 femmes (CIAP 19, CIC 10, MAP 5) sur 122 élèves étrangers. La moyenne d'âge pour le CIC est de 36,5 ans, pour le CIAP elle est de 35,5 ans et de 36 ans pour le master d'administration publique.

Quant aux cycles pour fonctionnaires français⁽²⁾, ils ont accueilli 31 participants pour le CSPA (16 femmes et 15 hommes) et 10 élèves pour le CIO.

Le CSPA et le CIC 2008 : une évolution dans la continuité

Période transitoire vers un poste de haut encadrement de la fonction publique, le CSPA, d'une durée de 7 mois, a permis aux 31 élèves nommés administrateurs au tour extérieur de s'adapter aux évolutions de leur métier tout en s'ouvrant à l'international grâce aux 29 élèves étrangers issus de 25 pays qui ont fait leur scolarité avec eux. Ceux-ci peuvent ainsi approfondir leur expertise professionnelle et se familiariser avec le modèle français d'administration.

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 2007, 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 2008, s'est déroulé au sein des administrations centrales des collectivités locales, des administrations déconcentrées ou des établissements publics.

Le CSPA 2008, un peu moins large que celui de l'année précédente (en raison notamment de l'absence d'administrateurs de la Ville de Paris qui se joignent à ce cycle tous les deux ans) se caractérise par la diversité des origines professionnelles et géographiques de ses membres. C'est ainsi qu'ont été accueillies pour la première fois à Strasbourg une élève des territoires palestiniens et une élève du Sao Tomé. Le nom de promotion choisi – Alliance des civilisations – traduit bien cette ouverture.

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

Selon une tradition maintenant établie, le service des cycles longs de la formation permanente a accueilli à Strasbourg, durant deux mois, le cycle d'intégration des officiers (CIO) qui regroupe les officiers accédant à des emplois civils dans des corps d'encadrement supérieur. La promotion 2008, baptisée Samuel de Champlain, comptait dix élèves.

Pour répondre aux demandes de certaines administrations d'accueil, le cycle 2008 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.

Conçue comme un cycle à vocation opérationnelle, cette formation comprend une période d'enseignements, dans une perspective transversale et interministérielle de l'administration, et une période de stage de trois semaines qui permet aux élèves de découvrir un secteur d'activité publique ainsi que les nouveaux enjeux de l'action publique.

Le Cycle international d'administration publique (CIAP) 2008

La promotion 2008 était composée de 43 élèves issus de 30 pays répartis sur les cinq continents. Les élèves étaient originaires de 15 administrations différentes. Les élèves ont choisi Jean-Jacques Rousseau comme nom de promotion.

Le cycle international d'administration publique est la seule formation longue destinée exclusivement à un public étranger. Il a pour ambition de former les élèves à la gouvernance publique en tenant compte des spécificités de leurs métiers. Les élèves partagent ainsi des enseignements communs en management, conduite de projet, négociation et communication, mais ils ont également un perfectionnement professionnel individualisé en trois filières - Administrations et institutions, Économie et finances publiques et Relations internationales. Les stages sont adaptés aux fonctions des élèves, qui ont notamment été affectés en ambassades, trésoreries générales, préfectures ou administrations centrales.

Au total, 2 200 élèves et stagiaires français, européens et originaires de pays tiers auront suivi une formation permanente à l'ENA en 2008, hors formations aux questions européennes. Cela a représenté plus de 36 000 journées/participants.

(2) Cycle supérieur de perfectionnement des administrateurs et cycle d'intégration des officiers.



Les Masters

Master en administration publique

Les élèves des cycles internationaux long et courts ont la possibilité de suivre un Master d'administration publique à l'issue de leur scolarité, comprenant la rédaction et la soutenance d'un mémoire.

Pour les élèves du CIL, outre le Master d'administration publique, une nouvelle offre a été ajoutée au cours de l'année 2008 grâce à la signature d'une convention de partenariat avec l'École des hautes études en sciences de l'information et de la communication (CELSA – Université de Paris Sorbonne). Des enseignements permettant d'obtenir un Master en communication des institutions publiques ont ainsi été proposés.

Master européen de gouvernance et d'administration (MEGA)

Proposé aux jeunes cadres supérieurs des secteurs public et privé issus de France, d'Allemagne et d'autres pays européens, ce cursus bilingue et doublement diplômant est organisé en coopération par :

- des administrations (DGAFP française et ministère de l'intérieur allemand, le BMI)
- des écoles d'administrations publiques (l'ENA et l'académie fédérale allemande de l'administration publique – BAKÖV)
- des établissements d'enseignement supérieur et des universités (Paris I Panthéon Sorbonne, Science Po, Université Robert Schuman de Strasbourg, Université de Potsdam, Université Humboldt de Berlin)

Il offre une formation continue en matière de gestion publique et de bonne gouvernance à l'échelon des institutions nationales et européennes.

20 élèves ont suivi la troisième promotion du MEGA (2007-2008), la quatrième ayant commencé sa scolarité le 1^{er} octobre 2008.

Master en gestion publique

Le succès du Master en gestion publique, en partenariat avec l'Université Paris-Dauphine, s'est confirmé en 2008. En effet, plus de 100 candidats ont fait l'objet d'un entretien de sélection et 22 ont été retenus. Outre des étudiants en formation initiale (au nombre de 4), cette promotion comprend également des cadres d'administration centrale, de collectivités territoriales, du secteur privé et d'organisations internationales.

Les enseignements dispensés conjointement par des enseignants de l'Université Paris-Dauphine et des intervenants choisis par l'ENA, constituent donc bien une offre attractive qui a trouvé son public dès la deuxième année.

Mastère en gestion des risques sur les territoires

Le Mastère en gestion des risques accueillait en 2008 sa deuxième promotion, baptisée Jacques Attali. Ce cycle, mené en partenariat avec l'École internationale des sciences du traitement de l'information et le Pôle européen d'administration publique se déroule exclusivement à Strasbourg. Son découpage modulaire permet d'accueillir, le temps d'un module, des professionnels spécialisés dans le thème abordé qui enrichissent par leurs expériences les apports des intervenants.

Ce Mastère est reconnu désormais comme une formation d'excellence, en raison de la diversité et de la qualité des intervenants ainsi que de la variété des thèmes abordés. Ainsi, sont intervenus en 2008 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.

Une association d'anciens élèves a été créée, le cercle Ena-risk.

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 résultats en hausse enregistrés au cours de l'année 2008 traduisent une forte activité. Au total, 1 810 participants ont suivi ces actions de formation permanente de courte durée, dont 710 fonctionnaires étrangers, ce qui représente 13 000 journées/participants.

LA FORMATION PERMANENTE DES CADRES SUPÉRIEURS ET DIRIGEANTS FRANÇAIS

Elle comprend des actions spécifiques à destination des cadres dirigeants, 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 2008.

Séminaires de management pour directeurs d'administration centrale

Organisés en résidentiel, ces séminaires de prise de fonction permettent aux directeurs nouvellement nommés de confronter leurs expériences, de réfléchir ensemble et avec de grands témoins à leurs responsabilités, à la conduite des réformes en cours, et à leur mode de management. L'une de ces actions a dû être annulée en 2008 en raison de désistements importants dus à la Présidence française de l'Union européenne.

Stages pour les chefs de service et les sous-directeurs

Les stages de sensibilisation aux responsabilités managériales à l'intention des sous-directeurs et chefs de service nouvellement nommés ont été poursuivis, à raison de quatre actions au cours de l'année. Centrés sur les problématiques de conduite d'équipes et de gestion de projets, ils ont concerné 66 sous-directeurs. Des directeurs des institutions européennes y ont été associés pour la première année.

Séminaires et Rencontres de l'encadrement supérieur

À la demande de la DGAFP, cinq séminaires de formation (*Nouvelles formes d'entretiens professionnels, Management de proximité, Dialogue social, Pratique de la négociation, Responsabilité des cadres face à la santé et la sécurité au travail*) ont été organisés en 2008. Deux Rencontres, sous forme de conférences sur des thèmes d'actualité de la fonction publique (*La RGPP, Les outils de la RGPP*) ont complété cette offre. Environ 200 personnes ont suivi ces actions.

Offre sur catalogue

Séminaire de gestion publique

Le séminaire Gestion publique est organisé sous forme d'une session hebdomadaire. Les deux modules (*Administration centrale et travail gouvernemental du 11 mars au 8 juillet 2008 ; Territoires du 16 septembre au 16 décembre 2008*) ont réuni 80 participants au total, ce qui représente une nette progression par rapport à 2007.

Cycle de perfectionnement des collaborateurs parlementaires

Sur le même principe, les collaborateurs de parlementaires peuvent s'inscrire à un cycle extensif, à raison d'une journée par semaine, comportant cinq modules: *L'évolution des institutions; LOLF et modernisation de la gestion financière publique; Les territoires; Questions européennes; Modernisation de l'action administrative*. Une quarantaine d'assistants se sont inscrits pour le cycle 2008.

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

Organisées sous forme de sessions d'une à deux journées, ces actions permettent un réel approfondissement des problématiques abordées par la taille réduite des groupes, qui favorise les échanges et l'interactivité.

Cycle de la décision publique

Pour sa deuxième édition, le Cycle de la décision publique semble avoir trouvé son public et son rythme. Organisé en 2008 sur le thème *Participation et développement durable*, il a réuni à partir de septembre 21 responsables des trois fonctions publiques et du secteur privé pour des sessions mensuelles.

Formations sur mesure et réponses aux appels d'offre

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

En 2008, des sessions ont été organisées pour :

- la Mairie de Paris, 6 conférences à destination de 220 cadres sur *Les enjeux actuels de la fonction publique, Service Public 2012, La RGPP, Évaluation des politiques publiques et pilotage de la performance, Manager les ressources humaines dans le secteur public, Décentralisation et compétences des collectivités territoriales, La présidence du Conseil de l'Union européenne*;
- la direction du développement des cadres stratégiques et dirigeants du groupe La Poste 7 journées pour 180 cadres, sur *l'organisation territoriale*;
- l'École nationale de la sécurité sociale (sur *L'intelligence économique et sur La performance des services: comparaison public-privé*);
- BFM / TV sur La Lolf et ses incidences opérationnelles.

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 2008 plusieurs centaines de fonctionnaires étrangers en formation permanente dans les Cycles internationaux spécialisés d'administration publique (CISAP) proposés sur catalogue ou dans des formations organisées sur mesure.

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 proposées en français.

Les 23 cycles inscrits au catalogue 2008 ont été réalisés (20 en français, 2 en anglais, 1 en espagnol). Au total, 475 auditeurs étrangers et 15 français, soit 490 participants ont suivi ces formations en 2008, sur une durée de 333 jours et pour un total de 7 693 journées/participants.

Les formations sur mesure

En réponse aux demandes de partenaires extérieurs (postes diplomatiques, administrations étrangères, bailleurs de fonds multilatéraux, institutions privées), l'ENA propose des sessions de formation sur mesure.

L'année 2008 a marqué à la fois une stabilité des formations sur mesure, tant en nombre d'actions qu'en nombre de stagiaires formés, et un renouvellement intéressant des donneurs d'ordre et des publics.

14 sessions sur mesure, d'une durée variable de 5 à 20 jours, ont été organisées en 2008 (dont trois cycles en français avec interprétariat vers le chinois, l'arabe et le macédonien, et une session en anglais).

220 auditeurs ont suivi ces formations, sur une durée de 143 jours et pour un total de 2 310 journées/participants.

De nouvelles actions de formation ont été réalisées, certaines de plusieurs semaines, en direction de donneurs d'ordre et de publics nouveaux.

A noter en 2008

- **Deux nouveaux CISAP :**
 - *Protocole diplomatique;*
 - *Tourisme et développement durable.*
- **Cinq cycles ont réuni plus de trente participants :**
 - *Préparation et exécution du budget de l'État;*
 - *Organisation du travail parlementaire;*
 - *Contrôle, évaluation et audit de la dépense publique;*
 - *Corruption;*
 - *GRH et management dans le secteur public.*

Avec le Maroc

(Renforcement des compétences managériales, modernisation des modes de management) pour des secrétaires généraux des provinces et préfectures.

Avec le Niger

(*Droit et contentieux administratifs*) pour des juges de tribunaux administratifs ou de la Cour Suprême.

Avec la Roumanie

(*Organisation et méthodes de travail des instances de formation de la haute fonction publique en France*), en anglais, pour des formateurs de l'Institut National d'Administration et des Centres régionaux de formation.

Avec la Syrie

(*Réforme de l'administration publique et gestion des ressources humaines*) en français avec interprétariat simultané vers l'arabe.

Des actions déjà engagées les années précédentes ont par ailleurs été renouvelées en 2008.

- Pour la Direction générale de la fonction publique algérienne: *Gestion des ressources humaines et management dans la fonction publique*
- Pour l'École nationale d'administration d'Alger: *La démarche qualité dans la fonction publique*
- Pour l'Instituto Nacional de Administración Pública, Madrid (INAP): séminaire de formation organisé à l'intention des administrateurs civils – *Pratique de la négociation internationale*
- Pour l'Institut Supérieur d'Administration de Rabat: cycle organisé à l'intention de hauts fonctionnaires marocains – *Gestion publique et évaluation des politiques publiques*
- Pour l'École nationale d'administration de Chine: cycle de qualification sur des thèmes divers
- Pour des fonctionnaires macédoniens: *Institutions et travail gouvernemental; Déconcentration et décentralisation des politiques publiques; Modernisation de la gestion financière publique; Gestion des ressources humaines; Questions européennes*
- Pour des administrateurs de la Commission européenne: *Présentation du système politique et administratif français*
- Pour le Centre national d'administration publique et d'administration locale grec (EKKDA): trois sessions de formation, deux sur l'évaluation des politiques publiques et une sur la pratique de l'interministérialité

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 participe de manière décisive à ce rayonnement.

Après une période de vacance, le poste de Directeur du CERA a été de nouveau pourvu en septembre 2008, permettant au Centre de pouvoir développer ses activités plus amplement tant sur le plan national que sur le plan international.

L'ORGANISATION DE MANIFESTATIONS SCIENTIFIQUES ET ACTIVITÉS DE RECHERCHE

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

CHAIRE GUTENBERG

Grâce à l'obtention d'une bourse attribuée par le Cercle Gutenberg financé par les collectivités locales alsaciennes, le CERA a pu accueillir le Professeur Bachir Mazouz de l'ENAP, Montréal, pour un projet de recherche portant sur la gestion des partenariats public-privé (octobre 2008-juin 2009).

COOPÉRATION INTERNATIONALE

En 2008, 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 à plusieurs colloques internationaux dans les domaines de la science administrative, des politiques publiques et de l'administration comparée.

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 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 un support 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.

Au cours de l'année 2008, la RFAP a poursuivi ses efforts visant à professionnaliser le fonctionnement de la Revue en adoptant une nouvelle charte éditoriale et en améliorant la procédure de sélection des articles.

Pour plus d'informations : www.ena.fr/CERA

Tables rondes

En avril 2008, une table ronde a été organisée à Paris autour du numéro 125 de la Revue française d'administration publique consacré à « Une administration de la justice ». Près d'une dizaine d'auteurs avaient répondu favorablement à l'organisation de cette table ronde. En juillet 2008 une autre table ronde a été organisée à l'ENA Strasbourg à l'occasion de la parution du n° 126 de la Revue française d'administration publique consacré à « L'administration des organisations internationales ». Elle a réuni une demi-douzaine d'auteurs qui ont présenté leur article devant les auditeurs de plusieurs cycles (CSPA, CIC et CIAP) et a donné lieu à de très riches échanges.



OUVERTURE VERS L'INTERNATIONAL

LA COOPÉRATION INTERNATIONALE EN 2008

ORIENTATIONS GÉNÉRALES

L'un des traits les plus significatifs de l'action internationale de l'ENA en 2008 réside dans un investissement plus systématique et plus intense de l'école dans les réseaux internationaux réunissant ses pairs. La participation active de l'ENA et de son directeur à la réunion annuelle, à Kampala, de l'Association internationale des écoles et instituts d'administration (AIEIA/IASIA) a permis la désignation de ce dernier au sein du bureau de l'association, d'où peut s'exercer une action de veille et d'influence particulièrement précieuse. L'École a également fait son entrée comme observateur au sein du réseau NAPSIPAG, qui réunit les écoles et départements d'administration d'Asie et du Pacifique. L'ENA devient ainsi la seule institution européenne présente dans cette enceinte. La présidence française de l'Union européenne a conduit l'ENA à organiser la réunion semestrielle du réseau DISPA. Un ordre du jour dense, centré sur des sujets propices au débat, a permis à cette réunion de se conclure par l'adoption d'un document, le manifeste de Strasbourg, par lequel les écoles participantes se sont assigné plusieurs objectifs concrets en vue d'étendre leur coopération au sein de l'espace européen et de s'affirmer plus fortement sur la scène mondiale.

La dimension européenne de l'ENA s'est également enrichie en 2008 d'un nouveau fleuron : pour la première fois, la promotion Émile Zola, accueillie en janvier de cette année, comptait dans ses rangs une ressortissante de l'Union européenne recrutée par la voie du concours d'entrée en application du décret n° 2004-313 du 23 mars 2004.

En termes quantitatifs, le volume de l'action internationale de l'ENA a continué de s'accroître en 2008. Hors questions communautaires, les recettes internationales, à 4,6 millions d'euros, se sont accrues de 8,7%. Certes, les dépenses ont connu un accroissement légèrement plus rapide, à 9,2%. Cela reflète notamment le décalage existant entre les encaissements et les décaissements effectués au titre des projets multilatéraux, dont les recettes sont perçues pour une large part avant le commencement et après la fin de leur réalisation, tandis que les dépenses s'échelonnent de manière plus régulière au long de leur déroulement. Quoi qu'il en soit, l'excédent des recettes sur les dépenses directes s'est non seulement maintenu mais accru de 5%, à 580 000 euros. L'effort de bonne gestion a par ailleurs été poursuivi, comme en témoigne la réduction des dépenses des unités de gestion peu génératrices de recettes directes, comme le service des relations avec les élèves étrangers.

Les trois cinquièmes des recettes internationales (hors affaires communautaires) sont en provenance du continent européen (61%), tandis que les régions Asie et Afrique/Moyen Orient représentent chacune 10%, un cinquième du total des recettes étant non ventilé géographiquement (cycles internationaux en particulier).

Plus de la moitié des recettes internationales est générée par des activités conduites sur financements multilatéraux (55%), tandis que 16% de ces recettes sont directement à la charge des clients étrangers de l'ENA. Ce sont ainsi 71% des recettes internationales de l'ENA qui proviennent désormais d'autres sources que des financements publics français.

Au total, l'ENA s'est attachée à poursuivre en 2008 la diversification de ses partenariats dans le respect de ses priorités, concernant notamment l'Europe, les pays émergents et les puissances régionales. Ce faisant, elle a non seulement préservé mais certainement renforcé sa capacité d'influence et son caractère de référence internationale en matière de formation des hauts fonctionnaires et d'expertise en administration publique et en gouvernance. Ces résultats n'ont pas été atteints au prix d'une ponction sur les ressources de l'établissement mais ont au contraire accru ses marges de manœuvre.

UNE COOPÉRATION ADMINISTRATIVE SUR MESURE, ADAPTÉE À LA DEMANDE DES DIFFÉRENTES RÉGIONS DU MONDE

EN EUROPE

Dans le cadre de la présidence française de l'Union européenne, l'ENA a accueilli, les 23 et 24 octobre 2008, à Strasbourg, la réunion des dirigeants des écoles d'administration publiques chargées de la formation des hauts fonctionnaires dans les États membres et dans les institutions européennes.

La mobilisation de ce réseau, connu sous le nom de DISPA, a été un succès : 25 des 27 pays issus de l'UE y étaient représentés, ainsi que l'Ukraine et la Suisse.

A l'issue de la réunion, un document, le Manifeste de Strasbourg, a été adopté par les participants, fixant quatre objectifs aux membres de DISPA : participation accrue et promotion des valeurs européennes dans les forums internationaux scientifiques et institutionnels dans le domaine de la formation et de la recherche administratives ; participation individuelle ou en partenariat sur le marché international de la formation administrative et du renforcement des capacités ; identification et soutien aux activités favorisant la réalisation en commun de formation ; mise en place de moyens efficaces de communication et d'échanges d'informations au sein du réseau DISPA (site internet).

Sur le plan bilatéral, l'École a maintenu ou renforcé les relations de coopération qu'elle entretient de manière régulière avec le Centre Nationale d'Administration Publique de Grèce, la Bundesakademie für öffentliche Verwaltung (Allemagne), l'École Supérieure d'Administration Publique d'Italie et l'Institut National d'Administration Publique d'Espagne.

L'École a, par ailleurs, remporté des appels d'offres sur financements multilatéraux : formation au leadership pour les hauts fonctionnaires de l'UE ; soutien de l'INA de Roumanie et jumelage institutionnel en soutien de l'administration du gouvernement bulgare.

Parallèlement, les actions de coopération de l'École se sont intensifiées avec les États situés à l'Est de l'Union européenne.

Avec la Russie, l'action de l'École s'est développée avec trois partenaires :

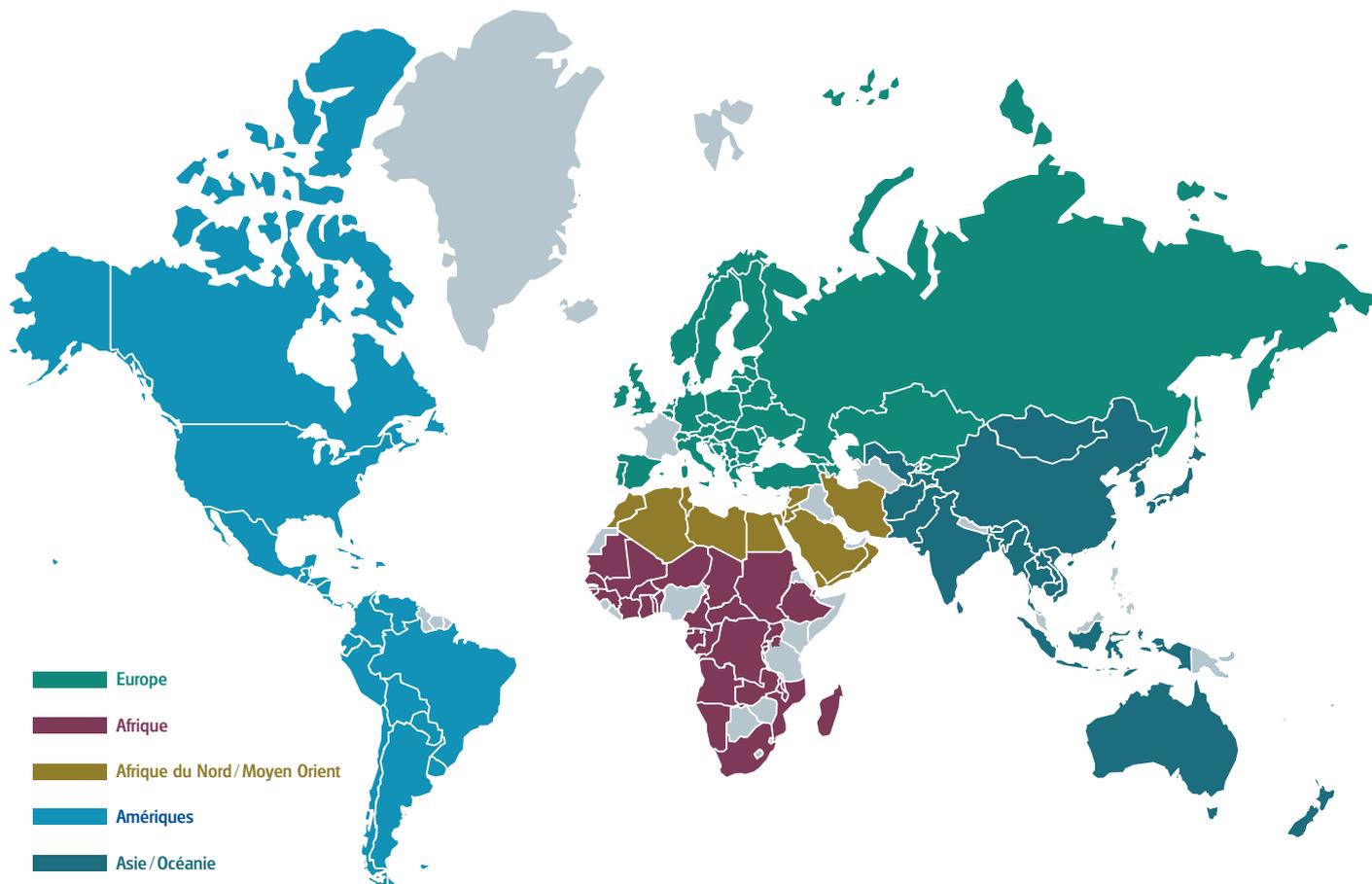
- l'École Supérieure d'Administration Publique
auprès du Président de la Fédération de Russie
- l'Académie de la Fonction Publique
auprès du Président de la Fédération de Russie
- l'Académie d'Administration Publique
de la République fédérative du Tatarstan

Avec les proches voisins de la CEI, nos partenaires traditionnels dans cette zone sont l'Académie de la Fonction Publique et la Direction Générale de la Fonction Publique d'Ukraine, l'Académie de la Fonction Publique du Kazakhstan et celle d'Azerbaïdjan. Les relations avec l'Azerbaïdjan se sont élargies à la Commission de la Fonction Publique et à l'Académie diplomatique.

Avec les pays des Balkans, notre coopération se poursuit avec la Macédoine, la République de Serbie et le Kosovo. Elle s'est traduite par l'envoi d'experts ou l'organisation de visites d'études.

En Serbie et au Monténégro, l'École a poursuivi sa contribution au jumelage CARDS (Assistance communautaire pour la reconstruction, le développement et la stabilisation : un cadre unique pour l'assistance aux pays d'Europe du Sud-Est).

LES ANCIENS ÉLÈVES DANS LE MONDE



EN AFRIQUE DU NORD / MOYEN ORIENT

L'année écoulée a été marquée par le développement de nouveaux partenariats avec l'Afrique du Nord et Moyen Orient, dont plusieurs ont démarré en 2008.

Dans le cadre de la continuité, on relève les partenariats avec les ENA du Maghreb (Algérie, Maroc, Tunisie), avec l'Institut diplomatique pour la formation et les études de Tunis et l'INA de Syrie. Le jumelage inscrit au programme MEDA, ayant pour objet le renforcement des capacités des services de contrôle vétérinaire tunisiens s'est achevé en décembre 2008. De la même façon, des partenaires plus récents comme la Cour des Comptes algérienne ou le ministère de l'Intérieur du Maroc, se montrent désireux de poursuivre les actions engagées avec l'ENA.

Parallèlement, 2008 a permis de réussir des avancées avec de nouveaux partenaires : l'Institut national d'administration égyptien et l'Institut national d'administration d'Arabie Saoudite et enfin le Ministère

algérien pour l'industrie et l'investissement (MIPI) en partenariat avec l'ESAA (École supérieure des affaires d'Alger).

EN AFRIQUE

Avec l'Afrique, des contacts ont été approfondis avec des pays qui avaient manifesté leur intérêt pour l'ENA précédemment.

En Ethiopie, le projet de création d'une école nationale d'administration prend corps.

En Afrique du Sud, des contacts renforcés avec le PALAMA (Public Administration Law and Management Academy, ex-SAMDI), ont abouti à la mise en place d'un projet de séminaires pour cadres dirigeants de l'administration qui seront réalisés en 2009 à Pretoria.

En Angola, les responsables de la nouvelle ENAD (École nationale d'administration et de développement), inaugurée en mai 2008, ont manifesté leur intérêt pour une coopération avec l'ENA.

Au Ghana, la coopération entreprise dans le cadre du Fonds de solidarité prioritaire

s'est poursuivie avec l'organisation à Accra de deux séminaires. Par ailleurs, l'ENA a accueilli dans le cadre d'une visite d'étude le ministre de la Réforme du secteur public, M. Samuel OWUSU-AGYEI. Enfin, il faut souligner la première participation au cycle international court 2008-2009 d'un haut fonctionnaire ghanéen.

AUX AMÉRIQUES

Trois nouvelles coopérations ont été développées en 2008 :

- Les relations établies en 2007 avec l'État de Santa Catarina au Brésil se sont approfondies et ont conduit à la signature d'une convention entre l'ENA et l'Université de Florianopolis en présence du gouverneur de l'État le 13 novembre 2008.
- L'ENA a apporté son concours à la municipalité de Mexico dans le cadre de la création d'une école de formation de fonctionnaires. Elle va poursuivre son soutien à sa mise en œuvre.

- Une convention a été signée entre l'ENA et le ministère du pouvoir populaire pour les relations extérieures du Vénézuéla le 2 octobre 2008, portant sur la formation diplomatique dispensée par l'Institut Pedro Gual.

D'autres coopérations s'inscrivent désormais dans une certaine continuité : relations avec la République dominicaine, coopération avec la Banque Interaméricaine de Développement dans le cadre des cycles spécialisés (CISAP) organisés en langue espagnole.

EN ASIE / OCÉANIE

L'ENA entretient depuis maintenant de nombreuses années des positions solides au Japon et en Chine. Le dynamisme économique du continent asiatique, la place qu'il occupe désormais sur la scène mondiale conduisent l'École, non seulement à préserver et renforcer ces deux partenariats, mais à étendre son réseau de relations avec l'ensemble des pays de la région, avec un accueil participatif sur les principales puissances émergentes.

La troisième édition d'un séminaire s'est tenue à Djakarta en juillet 2008

Un partenariat avec le BAPPENAS, ministère du Plan, a permis de réunir autour de deux experts français, des experts de 10 pays asiatiques : l'Afghanistan, le Bangladesh, la Chine, l'Inde, l'Indonésie, le Laos, les Philippines, la Corée du Sud, la Thaïlande et le Vietnam pour un programme sur le développement local.

Afin d'étendre encore ses réseaux régionaux, l'ENA a adhéré, en tant qu'observateur, au réseau NAPSIPAG, réunissant les écoles administratives et les départements correspondants des universités d'Asie et du Pacifique et a participé pour la première fois à la réunion annuelle de ces régions, à New Delhi en décembre 2008.

S'agissant des relations avec les grands pays émergents, la Chine demeure en 2008 le principal partenaire de l'ENA en Asie par le volume des activités et la diversité des partenariats et des financements.

L'École est également particulièrement attentive à renforcer ses relations avec l'Asie du Sud-est, région avec laquelle elle entretient, de longue date, des liens privilégiés.

Les relations avec la Thaïlande ont connu ces dernières années un développement exceptionnel. Après la création de l'École thaïlandaise de la bonne gouvernance pour la formation des hauts fonctionnaires directement inspirée de l'ENA, l'année 2007 a vu le démarrage du processus de décentralisation sur le modèle français dans ce pays, suivi en 2008 par la création des régions.

Des rencontres régulières avec nos différents partenaires ont marqué nos relations bilatérales tout au long de l'année.

Pour la formation des cadres dirigeants de l'administration vietnamienne dans le contexte de la réforme de l'État, deux conventions de coopération ont été signées, l'une avec l'Académie Hô Chi Minh en 2007, l'autre avec l'Académie nationale d'administration publique en 2008. Plusieurs visites d'étude en France ont été organisées en 2008 sur financement vietnamien. En outre, le soutien de l'ambassade de France à Hanoï a permis la sélection d'un candidat pour le cycle international long 2008 – 2010.

L'ENA participe, enfin, à l'effort français de solidarité envers certains pays faisant partie de la zone de solidarité prioritaire et bénéficiant de ce fait des moyens du Fonds de solidarité prioritaire (FSP).

Enfin, l'ambassade de France au Laos a sollicité l'organisation de missions d'expertise, d'enseignement et de l'accueil en France de deux délégations.

DES PROJETS D'ENVERGURE SUR FINANCEMENTS MULTILATÉRAUX

L'activité de l'École sur financements multilatéraux, qui constitue un des piliers de la stratégie de coopération internationale de l'École depuis 2002, a continué de se développer durant l'année 2008. Trois importants projets ont été remportés par l'ENA au cours de l'année 2008.

FORMATION DES PERSONNELS DE L'UNION EUROPÉENNE

Au mois d'avril 2008, l'École a remporté un important lot dans le cadre du contrat cadre lancé par l'ensemble des institutions et agences de l'Union européenne (Commission européenne, Parlement européen, Comité des régions et Comité économique et social) portant sur la « Maîtrise de la fonction de dirigeant ».

Dans le cadre de ce projet, l'École dirige un consortium formé par la National School of Government (Royaume-Uni), l'Institute of Public Administration (Irlande), l'Université Libre de Bruxelles (Belgique) et le cabinet de consultant en ressources humaines Tribal Group (Royaume-Uni).

Ce projet, d'une durée de 4 ans, vise à former les plus hauts fonctionnaires des institutions européennes (directeurs généraux, directeurs, chefs d'unité, administrateurs ...) sur les questions liées au leadership.

APPUI À L'INSTITUT NATIONAL D'ADMINISTRATION ET AUX CENTRES RÉGIONAUX DE FORMATION DES FONCTIONNAIRES DE ROUMANIE

La Commission européenne a attribué, en octobre 2007, au consortium mené par l'ENA un appel d'offres intitulé « renforcement de l'Institut national d'administration de Roumanie et de la capacité de formation des centres de formation régionaux ».

Le projet d'une durée de 12 mois et d'un montant de 2,7 millions, visait à soutenir l'Institut national d'administration de Roumanie ainsi que les 8 centres de formation régionaux de ce pays; il s'est achevé en octobre 2008.

JUMELAGE INSTITUTIONNEL POUR LE RENFORCEMENT DE LA CAPACITÉ INSTITUTIONNELLE DU GOUVERNEMENT DE BULGARIE

En avril 2008, l'ENA a démarré un important jumelage institutionnel visant à soutenir l'administration du Conseil des Ministres de Bulgarie avec le gouvernement de Lituanie comme partenaire junior.

Cet important projet, d'une durée de 18 mois et d'un montant de 1,5 millions €, en partenariat avec un nouvel État membre constitue un axe de développement majeur de la coopération de l'École en direction des nouveaux membres de l'Union européenne.

AUTRES JUMELAGES

En Tunisie, le Centre des études européennes de Strasbourg (CEES) a œuvré à un jumelage doté d'un budget de 1 350 000 €, inscrit au programme MEDA, ayant pour objet le renforcement des capacités des services de contrôle vétérinaire tunisiens. Ce programme s'est déroulé sur 29 mois jusqu'en décembre 2008.

Par ailleurs, en Serbie et au Monténégro, l'École contribue en tant que prestataire à la mise en œuvre d'un jumelage CARDS, démarré en 2005, sur le renforcement des capacités administratives, dans la perspective du processus d'intégration de ces deux pays à l'Union européenne.

L'ACTIVITÉ INTERNATIONALE DE L'ENA EN QUELQUES CHIFFRES

Au cours de l'année 2008...

L'ENA a accueilli 76 personnalités ou délégations en visite officielle.

L'ENA a conduit 196 missions d'expertise représentant 1 808 journées d'experts, ainsi que 110 missions de coopération internationale :

- 12 en Afrique
- 15 en Afrique du Nord / Moyen Orient
- 6 aux Amériques
- 11 en Asie
- 66 en Europe

L'ENA a organisé 133 formations à l'étranger (hors affaires européennes), qui ont totalisé 8 981 jours/participants, ainsi que 34 stages de fonctionnaires étrangers et 35 visites d'études en France, qui ont représenté respectivement 982 et 2 840 journées/participants.

L'ENA a formé 239 fonctionnaires (ou futurs fonctionnaires) étrangers inscrits dans un cycle long et 475 auditeurs étrangers au sein d'un cycle spécialisé de courte durée, représentant respectivement 24 750 et 7 496 journées/participants, ainsi que la deuxième promotion du Master européen de gouvernance et d'administration avec 12 participants hors nationalité française (1 368 journées/participants).

L'ENA a assuré des formations sur mesure (hors affaires européennes) pour 220 auditeurs étrangers (2 310 jours/participants)

L'ENA a mené des actions de formations aux affaires européennes incluant les préparations aux concours des institutions européennes, qui ont rassemblé 2 700 participants dans 225 journées de formations totalisant plus de 6 500 journées stagiaires.

L'ENA a attiré des élèves et auditeurs de 99 nationalités dans l'ensemble de ses promotions 2008 dont 54 pour les cycles longs recrutés cette même année.

Au total à la fin de l'année 2008, l'ENA compte 2 864 anciens élèves étrangers.





LE CENTRE DES ÉTUDES EUROPÉENNES DE STRASBOURG

En 2008, le Centre des études européennes de Strasbourg a poursuivi 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 :

- la préparation aux carrières européennes,
- la formation à la gouvernance et aux politiques européennes,
- la promotion de l'Europe auprès de la société civile.

PRÉPARER AUX CARRIÈRES EUROPÉENNES

Réussir les concours des institutions européennes

Le Centre des études européennes de Strasbourg de l'ENA propose depuis janvier 2003 une préparation aux concours des institutions européennes qui a reçu le soutien des pouvoirs publics français. Il est, à ce titre, recensé comme centre préparatoire pour la France, par l'Office européen de sélection du personnel (EPSO) qui a pour mission de recruter pour le compte des institutions européennes les fonctionnaires européens. A ce jour, plus de 10 000 candidats, des États membres de l'Union européenne et des pays candidats, ont été formés par l'ENA aux épreuves écrites et orales des concours des institutions européennes. Les concours soumettent les candidats à des épreuves tout à fait spécifiques à l'écrit (QCM sur l'Union européenne, de raisonnement verbal et numérique) et à l'oral. L'ENA a créé une méthodologie pour un traitement efficace de ces épreuves. L'étude systématique des concours, l'actualisation constante des produits, un travail approfondi avec des spécialistes de chaque matière permettent de répondre de façon adaptée aux besoins de formation des candidats.

L'ENA a ainsi acquis une renommée européenne en termes de préparation aux concours des institutions européennes. L'École peut être considérée comme leader européen sur ce secteur.

En 2008, le secteur de préparation aux concours des institutions européennes a formé 1 400 participants en 47 formations, dont 30 formations ouvertes à des inscriptions individuelles à Paris et Bruxelles; 9 formations organisées dans les nouveaux États membres et en Croatie, avec l'appui du ministère des Affaires étrangères, du réseau des Ambassades de France et de l'Organisation internationale de la francophonie (OIF); 3 formations organisées à la demande de syndicats de fonctionnaires européens, notamment à Luxembourg.

Les sessions de formation ont pu être déclinées sous plusieurs formats (sessions longues d'une durée moyenne de 12 jours ou courtes de 3 jours, à l'écrit ou à l'oral) en fonction des besoins de préparation des candidats aux concours.

Le secteur de préparation aux concours des institutions européennes a, par ailleurs, développé en 2008 son activité d'édition, en publiant en fin d'année le troisième volume de la collection « Concours Union européenne » intitulé : « La fonction publique européenne ».

Le cycle des hautes études européennes (CHEE)

En 2007, à la suite du rapport de M. 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 avait 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 (secteurs privé et public, journalistes, élus...) à mieux travailler ensemble. Un an après sa création en 2007, le Cycle des hautes études européennes s'est imposé dans le paysage européen comme une formation incontournable à destination des dirigeants.

La notoriété du Cycle repose sur le caractère inédit d'une formation marquée par la diversité du recrutement de ses auditeurs, la qualité de ses intervenants, l'originalité de la pédagogie proposée et sa dimension itinérante. Le Cycle se présente en effet comme une initiation aux « secrets de fabrication de l'Europe » fondée sur des contenus et des méthodes pédagogiques orientés sur l'expérience concrète et professionnelle. En 2008, l'ENA a proposé aux 41 auditeurs sélectionnés d'approfondir la thématique de « L'Union européenne et la mondialisation ». Les rencontres in situ avec les acteurs opérationnels de l'Europe ont été privilégiées. Les auditeurs ont eu l'opportunité de se déplacer dans 20 capitales différentes au cours des modules mensuels de formation. Après Mme Simone Veil en 2007, la promotion 2008 a reçu le parrainage effectif de M. Jacques Delors, ancien président de la Commission européenne, confirmant ainsi l'ancrage européen de cette formation unique en Europe.

FORMER À LA GOUVERNANCE ET AUX POLITIQUES EUROPÉENNES

Former à la gouvernance européenne

La plus grande partie des activités conduites dans ce cadre s'adresse aux publics issus des nouveaux États membres, des pays candidats et des États tiers qui constituent environ 60% des journées stagiaires à l'international. Ils sont soit en formation initiale (réseau des écoles de service public), soit en formation continue (administrations nationales).

Les séminaires organisés dans ce secteur ont vocation à transmettre les savoir-faire formels et informels en matière de procédures, de processus décisionnels et de négociation communautaire. Ils s'articulent autour des thématiques suivantes :

- Préparation à la Présidence du Conseil de l'Union européenne (République tchèque, Suède, Espagne, Hongrie, Chypre et Lituanie)
- Négociation, lobbying, comitologie et définition des positions nationales
- Politique régionale et mise en œuvre des fonds structurels
- Fonctionnement de l'Union européenne et relations de l'UE avec les pays tiers (formations courtes et longues, visites d'étude, etc).

Le CEES a également pris part en 2008 à différents jumelages institutionnels européens, soit en qualité de gestionnaire (jumelages longs avec la Roumanie et la Tunisie au titre du programme PHARE et MEDA), soit en tant que partenaire (jumelage CARDS sur le renforcement des capacités administratives de la République de Serbie et de la République du Monténégro, dans la perspective du processus d'intégration de ces deux pays à l'Union européenne).

Au total, les actions de formation conduites dans le secteur de la gouvernance européenne en 2008 ont rassemblé 1 400 auditeurs participant à 135 journées de formations, soit près de 4 000 journées stagiaires. La durée moyenne d'une action de formation est de 2 à 3 jours. Au titre de la préparation de la Présidence du Conseil, le secteur recense 55 jours de formation ayant concerné près de 400 hauts fonctionnaires identifiés dans les différents États membres concernés par cet exercice.

Au total 47 actions de formation et deux conférences ont été organisées qui ont réuni 1 192 auditeurs et ont représenté 100 journées de formation, soit 2 734 journées stagiaires. A ces chiffres doivent s'ajouter ceux des participants au Cycle des hautes études européennes, aux ateliers Europe ou aux cinq journées de sensibilisation à la Présidence française organisées au SGAE et à l'IGPDE et auxquels le secteur politiques européennes a participé, soit 1 000 journées stagiaires supplémentaires.

Travailler aux politiques européennes

En 2008, le secteur Politiques européennes a travaillé avec plus d'une vingtaine de partenaires qui ont été pour moitié des écoles françaises de service public (RESP), et pour autre moitié des ministères français comme le ministère de l'Intérieur, de la justice et de la défense. Quelques actions de formation ont concernées des acteurs territoriaux (services déconcentrés de l'État, agence de développement...) et d'autres ont permis de réunir des publics mixtes.

Les formations ont porté, selon les publics, sur les enjeux des politiques européennes, sur les acteurs et leurs stratégies, sur les modalités de mise en œuvre ou sur la mobilisation des instruments financiers. Plusieurs secteurs d'intervention de l'Union européenne ont pu être abordés: Coopération policière; Asile et immigration; Coopération judiciaire; Cohésion économique et sociale; Santé, affaires sociales et emploi; Politique agricole commune; PESC; PESD; Coopération transfrontalière; Politique culturelle; Politique commerciale.

PROMOUVOIR L'EUROPE AUPRÈS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

L'organisation de colloques et séminaires

L'année 2008 étant l'année de la présidence française du Conseil de l'Union européenne, le CEES a organisé neuf grandes manifestations de type séminaires ou conférences qui ont réuni au total 1 483 personnes, parrainées par le Secrétaire d'État chargé des affaires européennes (France). Parmi les thèmes traités en 2008, on peut citer « Les Présidences du Conseil de l'Union européenne: enjeux et perspectives » mais aussi « Vers une politique commune d'asile et d'immigration ».

La formation des acteurs politiques

Le CEES dispose de l'agrément délivré par le ministère de l'intérieur permettant de délivrer des formations aux élus français. Il organise dans ce cadre, chaque année, un cycle de perfectionnement sur les institutions et politiques européennes, destiné à des collaborateurs de parlementaires de l'Assemblée nationale et du Sénat. Par ailleurs, tous les séminaires, colloques et conférences organisés en 2008 par le CEES ont également été ouverts aux élus afin de favoriser les débats avec la société civile.

La formation des avocats

Depuis 2007, l'ENA a développé un partenariat avec l'École des Avocats du Grand Est (ERAGE) et une offre de formation continue spécifique à destination de ce public. Dans ce cadre, elle a organisée en 2008 au profit de 80 avocats et cadres du secteur privé, un séminaire de haut niveau portant sur le thème: Défense et intelligence juridique.

Les petits-déjeuners européens

Depuis 2006, le Centre des études européennes de Strasbourg-ENA et l'hôtel Sofitel de Strasbourg proposent à des cadres supérieurs du secteur public et privé, de débattre au moment des sessions plénières du Parlement européen, avec des députés européens de différentes origines nationales, dans un cadre convivial autour d'un petit-déjeuner. En 2008, le Centre des études européennes de l'ENA a proposé un cycle de six débats centré sur la thématique financière et bancaire ayant rencontré un grand succès. Le partenariat s'est élargi à la Fédération Bancaire Française (FBF), la Caisse des dépôts et la Fédération Française des Sociétés d'Assurance (FFSA). Ces petits-déjeuners en 2009 seront professionnalisés davantage, à la lumière du succès de 2008.

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.

Il dépouille et analyse la presse quotidienne et a mis en place une veille d'actualité sur la fonction publique et le management public.

Le centre de documentation intervient également en appui aux enseignements et cycles de formation de l'ENA (réalisation de bibliographies, de dossiers documentaires, sélection de sites internet...). 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,...).

L'année 2008 fut la première année de fonctionnement complet du centre de documentation dans sa configuration définitive, sur ses deux sites. Ainsi l'antenne parisienne s'est imposée comme un lieu de passage et d'étude essentiel sur le site de l'Observatoire, apprécié tant pour sa valeur pédagogique qu'en tant qu'espace d'accueil de manifestations internes et extérieures de prestige.

2008 a également été marquée par une montée en puissance de l'activité du service, après la fin des opérations de relocalisation : hausse importante des prêts, de la production bibliographique, du dépouillement d'articles et du traitement des monographies.

Les questions européennes ont également beaucoup mobilisé le service cette année. Se mettant à l'heure de la présidence française de l'Union européenne, le centre de documentation a organisé une exposition thématique et continué à développer et enrichir ses activités documentaires européennes.

2008 fut enfin pour le service une année de plein investissement dans les grands projets de l'École (Contrat d'objectif et de performance, Système d'information Elena) et dans ses relations avec l'extérieur (Pôle européen d'administration publique, Deutsch-Französisches Institut, Institut d'études avancées de Nantes...) qui lui ont permis d'apporter sa contribution au rayonnement de l'École.



ORGANISATION ET GESTION

GESTION FINANCIÈRE ET BUDGÉTAIRE

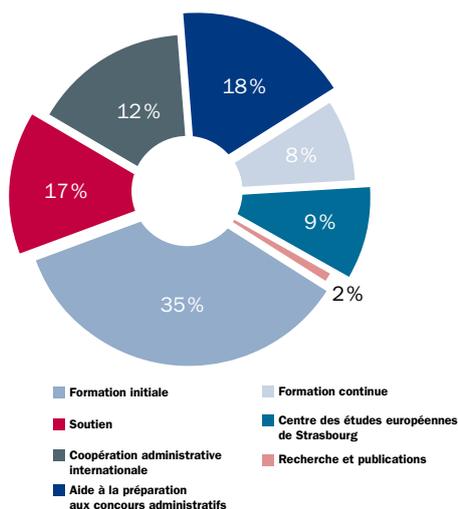
La présentation du projet de budget devant le Conseil d'Administration pour l'année 2009 a eu lieu le 3 décembre 2008. La subvention attribuée par l'État pour 2009 est de 35,7 millions d'euros, soit une augmentation de 11,5% par rapport à 2008. Cette hausse est destinée à compenser la charge induite, en 2008, par la remise en cause de l'exonération dont bénéficiait l'École pour ses élèves et ses stagiaires au titre de la contribution employeur au compte d'affectation spéciale « pensions ».

LE BUDGET CONSOLIDÉ EXÉCUTÉ EN 2008 (EN K€)		2008
Fonctionnement		
Charges de personnel	30 524	67,77 %
Autres dépenses courantes	14 518	32,23 %
Total	45 042	100,0 %
Opérations en capital		
Acquisitions d'immobilisations	2 629	
Total	2 629	

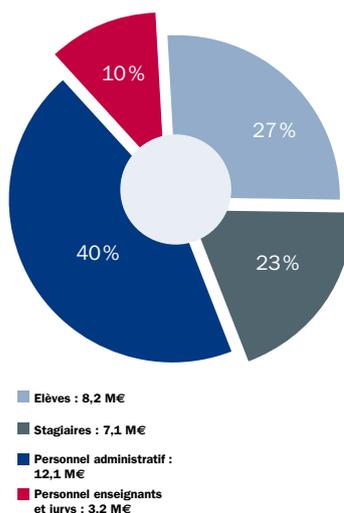


GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

LES MISSIONS EN 2008
(HORS INVESTISSEMENT Y COMPRIS DOTATIONS
AUX AMORTISSEMENTS)



RÉPARTITION DES CHARGES DE PERSONNEL
EN 2008



L'année 2008 a été marquée par les nouvelles élections des représentants du personnel au sein du comité technique paritaire en date du 24 octobre 2008 et de la commission consultative paritaire des agents non titulaires en date du 29 mai 2008.

S'agissant de l'action sociale, l'École a mis en place le chèque emploi service universel (CESU) pour la garde des enfants de moins de 6 ans. Déterminé en fonction du revenu fiscal de référence et du nombre de parts fiscales, le montant annuel de l'aide est de 200€, 350€, 600€, et versé sous forme de CESU préfinancés. 22 agents ont été bénéficiaires du dispositif en 2008.

Situation des effectifs au 31 décembre 2008	2008
Fonctionnaires (y compris 7 titulaires sur contrat)	158
Contractuels	51
Mises à disposition	6
Total	215
Contractuels occasionnels	6
Contractuels sur convention de recette	9
Contrats aidés	5

GESTION DU PATRIMOINE

STRASBOURG - CONSTRUCTION D'UNE EXTENSION AU SITE DE LA COMMANDERIE ST JEAN

Le projet de construction d'un bâtiment complémentaire à Strasbourg achève le mouvement de complète réorganisation immobilière conduit par l'ENA. Celui-ci s'effectue en conformité avec les orientations retenues par la communication en conseil des ministres du 22 octobre 2003 qui a décidé le regroupement à Strasbourg de l'essentiel des activités de l'École et aux décisions interministérielles arrêtées au printemps 2004 pour leur mise en œuvre.



Un projet de haute qualité environnementale (HQE)

Dès la conception de cette opération, l'ENA a intégré une démarche HQE exigée par la politique de développement durable qu'elle mène au quotidien. En plein cœur d'un quartier historique de Strasbourg, la localisation du futur bâtiment appelle une architecture moderne soignée combinée aux impératifs d'une certification de haute qualité environnementale.

Au-delà de ces objectifs, le bâtiment contribuera à familiariser tous ses utilisateurs à des comportements éco-citoyens.

Les principales dates du projet

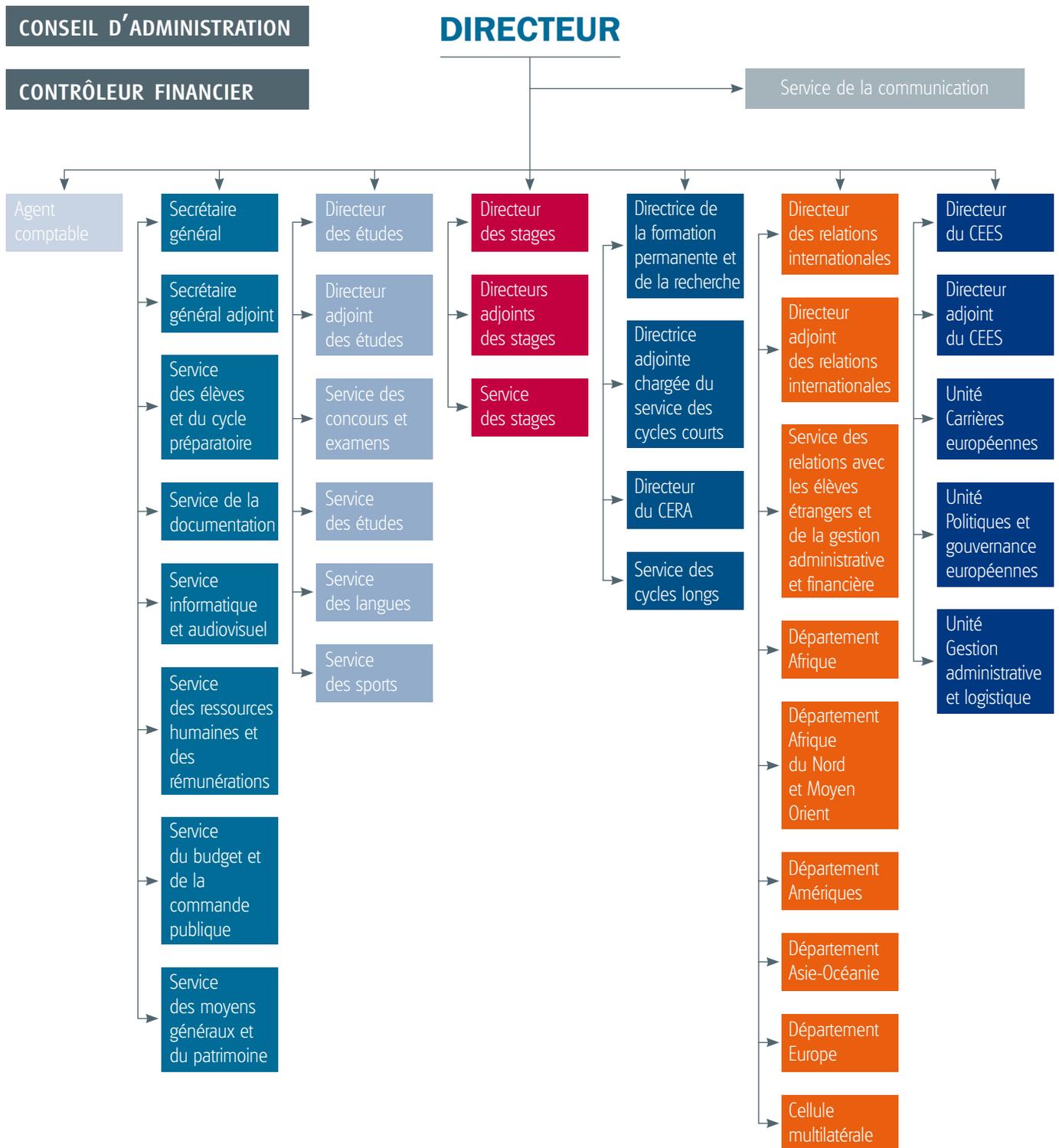
- *Début 2006, lancement de la réflexion sur le programme de la construction d'un bâtiment d'extension du site de la Commanderie*
- *12 avril 2007, décision du Conseil d'administration confirmant le lancement officiel du projet de construction*
- *mai 2007, recrutement de la SERS au titre de mandataire, maître d'ouvrage délégué*
- *juillet 2008, choix du maître d'œuvre, cabinet Patrick Schweitzer, Strasbourg*
- *du 17 novembre au 19 décembre 2008, réalisation des fouilles archéologiques préventives sans découverte majeure*
- *mi-2011, livraison du bâtiment.*

Des bureaux et des salles de cours occuperont pour l'essentiel une surface utile de 2 295 m², soit 3 500 m² de surface hors œuvre nette pour un budget global de 11 M euros.

PARIS : CONTINUITÉ DANS L'AMÉLIORATION DU PATRIMOINE

Après les lourds travaux de réhabilitation en 2007, 2008 a vu se réaliser une première phase du ravalement de façades extérieures et intérieures ainsi que l'aménagement du patio. La dernière tranche est lancée et le démarrage des travaux est programmé pour février 2009.

ORGANIGRAMME





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

