

# RAPPORT ANNUEL 2013



ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION







## SOMMAIRE

---

FORMATION	2
RECHERCHE ET PUBLICATIONS	12
OUVERTURE VERS L'INTERNATIONAL	14
AFFAIRES EUROPÉENNES	18
DOCUMENTATION	22
ORGANISATION ET GESTION	24
ORGANIGRAMME	28



# FORMATION

## LA FORMATION INITIALE

### LA PROMOTION JEAN ZAY

La promotion Jean Zay (2012-2013) a suivi la seconde partie du module Territoires entre fin janvier et mi-mars 2013. Plusieurs sessions de ce module sont construites autour d'une collaboration entre l'ENA et l'INET (Institut national des études territoriales) de façon à favoriser une connaissance réciproque entre les élèves des deux écoles et la construction d'un socle commun de connaissances professionnelles. Il a ainsi été proposé aux élèves des exercices de mises en situation collective permettant de traiter de problématiques liées à la mise en œuvre des politiques publiques à l'échelon territorial (prévention des risques technologiques, prévention de la délinquance, hébergement d'urgence, aménagement numérique du territoire, contrats de développement territoriaux...). Deux sessions visant à développer différentes connaissances et compétences juridiques, à partir d'exemples en matière de police administrative et de statut et rémunération des fonctionnaires, ont également été organisées, ainsi qu'une journée d'études à l'Assemblée nationale permettant de mieux comprendre les modalités concrètes du travail parlementaire à travers des échanges avec fonctionnaires et élus. Pour la première fois, des groupes mixtes d'élèves ENA et INET ont organisé et co-animé deux sessions de tables-rondes, l'une sur les 30 ans de la décentralisation, l'autre sur les politiques industrielles.

Dans le cadre des enseignements spécifiques aux élèves de l'ENA, les enseignements de questions sociales ont été renforcés, avec le traitement d'une série de dossiers conjoints sur des questions économiques et sociales, dans les domaines de l'emploi, de la santé environnementale, des politiques en matière de logement et transport, d'énergie... Des conférences ayant trait à l'intelligence économique, à la gestion des établissements culturels, aux finances départementales, aux questions de déontologie, de valeurs du service public, ont permis également d'élargir le champ des sujets traités.

Deux journées thématiques ont été proposées, portant sur l'action publique dans le domaine des libertés publiques et dans celui de l'aménagement urbain. Débutant par une table ronde, ces journées se sont poursuivies par des visites de terrain : tribunal administratif, tribunal de grande instance, centre de rétention administrative, prison, centre de semi-liberté ou hôpital psychiatrique dans le cadre de la journée « Libertés publiques » ; quartiers relevant d'un PRU (Plan de rénovation urbaine) pour la journée « Aménagement urbain ».

La scolarité s'est poursuivie avec le module Gestion et management publics, du mois d'avril au mois d'octobre 2013, dont un stage en entreprises de 15 semaines, de fin avril à fin juillet 2013. Ce dernier module de la scolarité aborde les questions de gestion et de management publics dans toutes leurs acceptions : aspects financiers et comptables, questions et enjeux de ressources humaines, de systèmes d'information, de conduite du changement, d'évaluation... En management, ces enseignements prennent essentiellement la forme d'études de cas en petits groupes (sur la réorganisation d'un établissement public, la négociation d'un contrat de performance, la gestion des ressources humaines, la sensibilisation aux inégalités hommes-femmes dans la fonction publique et au harcèlement, le contrôle de gestion, les impacts managériaux de l'e-administration...). Des conférences ont également été organisées (sur le thème de la conduite du changement, à travers l'exemple de la Reate au ministère de l'Écologie et celui de Pôle Emploi, sur les questions de dialogue social, de simplification normative, d'achat public...) ainsi qu'une journée sous forme d'ateliers pratiques sur les questions d'animation d'équipe, la compréhension et le développement des qualités de leadership, la mise en œuvre collaborative de méthodes de résolution de problèmes... Une journée autour du management de la recherche a également été organisée, ouverte par une table ronde sur le financement de la recherche et se poursuivant par des visites et conférences au sein de différents laboratoires du site strasbourgeois.

### UN CONCOURS 2013 TOUJOURS TRÈS SÉLECTIF

Le recrutement des élèves français de l'ENA repose 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 ou encore des responsabilités au sein d'une association (troisième concours).

Au total, 1 719 candidats ont sollicité une admission à concourir à l'un des trois concours d'entrée, pour 80 places offertes (40 au concours externe, 31 au concours interne et 9 admis au troisième concours). Le taux de sélectivité s'est encore accru, avec 765 % de reçus sur la base des candidats présents à la dernière épreuve (1 045 personnes pour les trois concours).

La proportion de candidats reçus est ainsi de 1 sur 16 pour le concours externe, 1 sur 10 pour le concours interne et de 1 sur 10 pour le troisième concours.

**Le taux de féminisation global (trois concours) est, quant à lui, en hausse marquée puisqu'il atteint 45 % contre 28,75 % en 2012, 37,5 % en 2011 et 32,5 % en 2010.**

En finances publiques et économie, outre le traitement d'une série de dossiers sur des enjeux actuels comme la réforme des retraites, la politique budgétaire dans la fonction publique, pour la première fois, un exercice de simulation d'une négociation budgétaire a été mené sur la base d'un dossier réel du budget d'un ministère, permettant de pratiquer les méthodes de préparation, de discussion et de décision budgétaire.

Ce module a également permis de déployer les enseignements d'analyse juridique et de légistique initiés dans le module Territoires.

Des bilans personnalisés, individuels et strictement confidentiels, visant à permettre aux élèves de disposer d'une connaissance plus précise de leurs aptitudes managériales et d'approfondir leur projet professionnel, se sont déroulés en deux sessions en mars-avril puis septembre-octobre 2013 ainsi que, sur la base du volontariat, des sessions de préparation à la procédure de sortie, avec notamment des entretiens avec des conseillers mobilités carrière.

Au terme de la procédure de sortie (décret n° 2012 - 667 du 4 mai 2012), la promotion Jean Zay (2012-2013) a quitté l'École fin décembre 2013 et les élèves ont rejoint leur nouvelle affectation.

## LA PROMOTION JEAN DE LA FONTAINE

L'École a accueilli la promotion Jean de la Fontaine en janvier 2013.

Le module Europe, volontairement placé en début de scolarité pour consacrer le fait que la dimension européenne fait partie intégrante des politiques nationales, s'est déroulé de janvier à juillet 2013.

La session avant-stage en janvier a permis aux élèves de s'exercer à la négociation, d'être sensibilisés aux questions de protocole, de sécurité diplomatique, et de rencontrer des acteurs clés des processus européens. Tout en les préparant au stage Europe, ces travaux leur ont donné la possibilité de commencer à mettre en pratique des savoirs théoriques acquis jusqu'alors. Le séminaire d'intégration à Ventron leur a permis de parfaire leur connaissance mutuelle.

Le stage Europe, d'une durée de 17 semaines, s'est déroulé dans différentes structures permettant à l'élève d'appréhender les réalités européennes et internationales (institutions européennes ; représentations diplomatiques françaises auprès d'institutions européennes, auprès d'États membres de l'UE, ou dans des pays particulièrement concernés par les questions européennes ; administrations de pays membres de l'UE – ministères des Affaires étrangères ou représentations diplomatiques de pays étrangers, services chargés des relations européennes des administrations centrales françaises).

À l'issue du stage, différentes conférences et études de dossier ont été proposées sur les questions européennes et internationales. Les questions de défense ont été plus particulièrement explorées (avec une journée en partenariat avec le ministère de la Défense, des interventions concernant le SEAE, une visite à l'Eurocorps...). Pour la première fois un exercice à dimension européenne s'inspirant d'un cas réel de négociation en format trilogue (Commission européenne, Conseil de l'Union européenne et Parlement européen) a été organisé à partir d'une proposition législative en discussion et de « fiches de rôles ». Cette mise en situation encadrée et expliquée par des praticiens des institutions européennes a permis aux élèves de mieux comprendre concrètement les logiques et les mécanismes de fonctionnement derrière la prise de décision dans le cadre européen. Cet exercice permet également d'approfondir le travail sur les techniques de négociation. La dimension interculturelle a été également abordée, avec l'organisation d'une journée d'échanges et de formation avec les élèves de l'Université allemande des Sciences administratives de Spire, des sessions de partage d'expérience entre élèves avec les élèves du Cycle international long. Par ailleurs, l'organisation d'une visite au Parlement européen a été l'occasion pour les élèves d'un échange avec plusieurs eurodéputés.

Mi-juillet, les élèves de la promotion Jean de la Fontaine ont suivi les premiers enseignements du module Territoires avec les élèves de la promotion Paul Éluard de l'INET : un séminaire pratique de gestion de crise qui place les élèves devant des situations d'urgence préfigurant celles auxquelles ils auront peut-être à faire face dans leurs futures affectations ainsi qu'un séminaire de média-training. Dans le cadre des enseignements spécifiques aux élèves de l'ENA, de nouveaux formats pédagogiques ont été expérimentés pour appréhender, avant le départ en stage, les enjeux de management et d'organisation en préfecture (à travers les exemples de projet de service, de charte qualité, de numérisation, de contrôle de la légalité...). Des sessions sur le dialogue de gestion, la déontologie ainsi que sur les enjeux clés de différentes politiques publiques (sécurité, développement économique, cohésion sociale) ont été proposées. Le stage Territoires, d'une durée de 22 semaines, effectué en préfecture ou dans une collectivité territoriale (conseil régional ou général, communauté urbaine, mairie de grande ville) a eu lieu de fin août 2013 à fin janvier 2014.

### LA FORMATION POST-PRISE DE POSTE

La seconde session de la formation post-prise de poste des élèves de formation initiale, prévue dans le cadre de la réforme de la scolarité mise en place en décembre 2009 et définie par arrêté du 29 avril 2013, a eu lieu en 2013 au bénéfice de la promotion Marie Curie (2011-2012). Elle a été organisée sous forme d'une session de trois jours en juin 2013 à Strasbourg. Tirant le retour d'expérience de la première session, la formation s'est focalisée autour de sessions de partage d'expérience et d'ateliers très pratiques de management. Cette formation a été également l'occasion d'organiser une rencontre, sous forme de kiosques, avec les élèves de la promotion Jean de La Fontaine de façon à partager avec eux leur expérience six mois après la sortie de l'ENA.

### L'ENSEIGNEMENT DES LANGUES, OUVERTURE SUR L'INTERNATIONAL

En langues vivantes, la promotion sortante Jean Zay a préparé au cours de l'année les épreuves de classement qui ont eu lieu en octobre 2013, tandis que la promotion entrante Jean de La Fontaine a bénéficié des cours préparatoires aux stages à l'étranger du module Europe.

Les changements introduits depuis quelques années ont été consolidés. L'ENA a ainsi pu améliorer la qualité du recrutement et des modalités de travail des enseignants en insistant sur les notions de formation proche des besoins des élèves et d'homogénéité entre les différentes langues, tant du point de vue des sujets et des thèmes abordés que de la prise en compte des difficultés linguistiques et des charges de travail.

La fin de l'année 2013 a permis d'évaluer les niveaux de langue atteints par les élèves de la promotion Jean Zay 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.

Pour la promotion Jean Zay, les objectifs, définis en début de parcours, avaient été les niveaux C2<sup>1</sup> en LV1 et B2<sup>2</sup> en LV2. Dans le contexte d'une scolarité réduite à 24 mois, ces objectifs ont été assez correctement atteints comme l'attestent les résultats des évaluations réalisées. Ainsi, en première langue vivante, 70 % des élèves ont atteint un niveau compris entre B2 et C2 du CECR et 9 % sont en situation de valider tant à l'écrit qu'à l'oral des compétences linguistiques par rapport au niveau C2. 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 deuxième langue vivante, 88 % des élèves ont atteint un niveau entre B1 et B2 du CECR et 57 % sont en situation de valider, tant à l'écrit qu'à l'oral, des compétences linguistiques par rapport au niveau B2.

Dans le cas particulier de l'anglais, 83 % des élèves ont atteint un niveau se situant entre B2 et C2. Plus précisément à l'écrit et à l'oral, 75 % ont validé le niveau C2 en LV1 et 88 % ont validé le niveau B2 en LV2.

Ces progressions rapides de la promotion Jean Zay montrent la pertinence d'un travail constant et de l'individualisation des parcours (travail en petits groupes de niveaux, tutorat individuel et enseignement à distance pendant les stages). Ces approches ont été maintenues, sinon renforcées, tout au long de l'année 2013.

<sup>1</sup> C2 : utilisateur expérimenté, bilingue.

<sup>2</sup> B2 : utilisateur très avancé.

## LA CLASSE PRÉPARATOIRE « DIVERSITÉ DES TALENTS ET ÉGALITÉ DES CHANCES » AU CONCOURS EXTERNE D'ENTRÉE À L'ENA (CP'ENA)

L'arrêté du 18 mai 2009 a créé au sein de l'École une classe préparatoire au concours externe de l'ENA, réservée à une quinzaine d'étudiants sélectionnés sur les critères suivants : la qualité de leur parcours universitaire, leur motivation et leur niveau de ressources. Parmi les élèves de la précédente promotion (2012/2013), on compte notamment une admission au concours de directeur d'hôpital, trois dans les Instituts régionaux d'administration (IRA), une au concours d'attaché territorial et deux admissibilités, l'une à l'INET, l'autre au concours de Secrétaire des affaires étrangères (cadre d'Orient).

Pour la cinquième année (promotion 2013-2014), 75 dossiers de candidature ont fait l'objet d'un examen approfondi par une commission de sélection, suivi, pour 25 d'entre eux, d'une épreuve orale d'admission. Les neuf hommes et cinq femmes sélectionnés sont âgés de 23 à 30 ans et proviennent de toutes les régions de France. Ils suivent actuellement à Paris une formation de préparation aux épreuves du concours d'entrée externe. Cette promotion compte d'ores et déjà un admis à l'ENA et quatre admissibles au concours de l'INET.

## LA PRATIQUE SPORTIVE

En 2013, dans le cadre de ses différentes missions, le service des sports a organisé et coordonné l'enseignement hebdomadaire de l'éducation physique et sportive obligatoire, inscrite dans le cadre de la formation initiale pour les élèves des promotions Jean Zay et Jean de La Fontaine.

Durant la même période, des activités physiques complémentaires ont été proposées, à la demande des élèves des différents cycles de formation (initiale et permanente).

Ainsi, 30 enseignants ont encadré l'ensemble de l'offre sportive à laquelle souscrit régulièrement le personnel de l'École.

Quelques rendez-vous sportifs en 2013 :

- rencontres de football avec l'INET, le Conseil régional d'Alsace, le Conseil de l'Europe, l'Établissement public d'insertion et de défense (EPIDe),
- séances de renforcement musculaire,
- soirées équitation, tournoi de tennis de table INET/ENA,
- séminaires d'intégration à Ventron,
- descente de la vallée Blanche,
- randonnée pédestre dans les Vosges,
- soirées multi-activités : aviron et tir à l'arc, volley-ball et badminton,
- sauts en parachute,
- « Chausse tes baskets des droits de l'Homme »,
- 8<sup>e</sup> relais pour la vie à Truchtersheim.

En 2013, un coaching personnalisé a été installé à raison de deux séances hebdomadaires. Par ailleurs, il est à noter que le service des sports permet à l'ensemble des usagers de bénéficier de droits d'entrée pour les bassins nautiques de la ville, pour le squash et le tennis. La pratique libre et volontaire est alors possible à tout moment de la semaine.

Le service des sports en 2013 a participé activement à divers événements à caractère éducatif pour les adolescents : l'édition 2013 du City Raid ANDROS qui allie sport, civisme et socialisation - 600 enfants ont ainsi pu découvrir l'ENA et le concours « Chante-moi les droits de l'Homme » placé sous la responsabilité de l'association Regards d'enfants, l'ENA y étant représentée par le service des sports.

Enfin, dans le cadre de partenariats avec la ville de Strasbourg, la Direction régionale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale, ORT et l'éducation nationale, le service des sports a eu le plaisir de recevoir : les inspecteurs stagiaires de la Jeunesse et des Sports, les États généraux du sport de la ville de Strasbourg, les 15<sup>e</sup> rencontres internationales de l'ORT et les cordées de la réussite du Lycée Roosevelt de Reims. Ces événements ponctuels ont permis une présentation des missions de l'École et de ses locaux.



| Séminaire d'intégration à Ventron



## 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 2013, 28 élèves ont été affectés dans des institutions 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 ou dans des organisations internationales : 21 en Europe, 13 en Afrique et au Moyen-Orient, 7 en Asie et 5 sur le continent américain.

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 11 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 les mettre en responsabilité effective.

Enfin, le troisième stage, d'une durée de 15 semaines, se déroule en entreprise ou au sein d'une structure de type associatif. À 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 2013, 190 de ces élèves ont bénéficié d'un stage dans les administrations françaises ou étrangères, représentant plus de 6 500 journées/stagiaire.

### COMBIEN DE STAGES DE TERRAIN ORGANISÉS EN 2013 ?

Cycles d'étude	Stages en 2013
Formation initiale	246
Cycle supérieur de perfectionnement des administrateurs	37
Cycle international de perfectionnement	39
Cycle d'intégration des officiers	7
Cycle international long	58
Élèves de la KSAP <sup>(1)</sup>	4
Élèves de l'ENA de Tunis	11
Élèves fonctionnaires algériens (DGFP)	15
Élève de l'Académie diplomatique de Vienne	1
Elèves de l'ENAM Cameroun	7
Diplomate chinois	1
MEGA	9
<b>Total</b>	<b>435</b>

<sup>(1)</sup> École nationale d'administration publique de Pologne.



## LA FORMATION CONTINUE

### L'OFFRE DE FORMATION CONTINUE DE TYPE RÉGLEMENTAIRE

#### LE CYCLE SUPÉRIEUR DE PERFECTIONNEMENT DES ADMINISTRATEURS (CSPA)

Les 36 élèves de la promotion Lucie Aubrac du CSPA ont été la seconde promotion à suivre une formation d'une durée de cinq mois (au lieu de sept), du 1<sup>er</sup> mars 2013 au 25 juillet 2013 à Strasbourg. Le retour d'expérience de la précédente promotion avait permis de valider la densification des rythmes de formation et les ajustements effectués dans les formats pédagogiques, en particulier différentes sessions opérationnelles très interactives en management et communication.

Aux côtés des 27 lauréats du tour extérieur organisé par la DGAFP (Direction générale de la fonction publique), ce cycle a accueilli pour la seconde fois cinq administrateurs civils issus de la Direction générale de la sécurité extérieure (suite à l'arrêté du 10 novembre 2010 qui prévoit désormais la prise en charge de leur formation par l'ENA) et quatre administrateurs civils lauréats du tour extérieur de la ville de Paris (organisé tous les deux ans).

#### LE CYCLE D'INTÉGRATION DES OFFICIERS (CIO)

L'ENA organise un cycle de formation spécifique à l'attention des officiers admis à occuper des emplois vacants au sein des administrations de l'État, au titre de l'article 62 de la loi du 24 mars 2005 portant statut général des militaires. Sept élèves ont suivi ce cycle de formation à Strasbourg du 3 juin au 25 juillet 2013.

#### LES SÉMINAIRES DE MANAGEMENT POUR DIRECTEURS, CHEFS DE SERVICE ET SOUS-DIRECTEURS D'ADMINISTRATION CENTRALE

##### Les séminaires de management pour directeurs d'administration centrale

Organisés en résidentiel, deux séminaires de prise de fonction se sont tenus en juin et novembre 2013, permettant aux directeurs nouvellement nommés de confronter leurs expériences et de réfléchir ensemble à la conduite des réformes en cours et à leur mode de management. Ils ont réuni au total 41 nouveaux directeurs et ont été proposés dans le format de trois jours et trois nuits. À cela s'ajoute un **programme interministériel « Formation et développement des cadres dirigeants de l'État »**, établi en relation étroite avec le Secrétariat général du gouvernement (SGG).

##### Le Cycle interministériel de management de l'État (CIME)

Dans le cadre des objectifs fixés par la circulaire du Premier ministre du 10 février 2010 relative aux cadres dirigeants de l'État, le Secrétariat général du gouvernement a engagé en 2012 la création d'un vivier interministériel des futurs cadres dirigeants.

Afin d'accompagner les cadres identifiés, le SGG a mis en place depuis septembre 2012, un programme de formation adapté, axé sur la performance managériale et le leadership, piloté par l'ENA et appelé Cycle interministériel de management de l'État (CIME). La première promotion a eu pour marraine Rose-Marie Van Lerberghe, présidente du Conseil d'administration de l'institut Pasteur depuis mai 2013. Composée de 60 auditeurs, elle a été formée de septembre 2012 à avril 2013. La deuxième promotion, dont le parrain est Jean-Cyril Spinetta, Président-directeur général d'Air France-KLM, a débuté le 20 juin 2013 pour se clore le 23 janvier 2014.

##### Les stages pour les chefs de service et les sous-directeurs

Trois stages de deux journées de sensibilisation aux responsabilités managériales ont été organisés à l'intention des sous-directeurs et chefs de service d'administration centrale nouvellement nommés. Ils ont concerné au total 92 personnes.



Auditeurs de la formation continue  
à l'ENA Paris

## L'OFFRE DE FORMATION GÉNÉRALE DE L'ÉCOLE

Des formations courtes interministérielles sur catalogue ou sur mesure à destination de fonctionnaires français et étrangers sont organisées chaque année. Elles s'adressent à des représentants français et étrangers des trois fonctions publiques, du secteur parapublic ainsi que du monde de l'entreprise. Ainsi, les sessions de formation proposées ont pour ambition de parfaire une expertise et d'approfondir les connaissances sur les réformes et la modernisation des administrations, le management, la performance, la communication, les débats de société et les politiques publiques, l'économie et les finances publiques.

En 2013, le service a accueilli 1 699 auditeurs, confirmant l'attractivité de l'offre de formation de l'École, 1 655 auditeurs ayant été accueillis en 2012. On notera la progression du nombre d'auditeurs étrangers qui passe de 609 en 2012 à 875 en 2013.

## L'OFFRE DE FORMATION SUR CATALOGUE



### LE CATALOGUE DE FORMATION 2013

Une offre de formation sur catalogue, en adaptation constante, est proposée depuis 2011 aux cadres dirigeants français et étrangers des secteurs publics et privés.

Cette offre, riche et prospective, imaginée pour répondre à leurs besoins, est organisée autour de 2 axes : développer son potentiel et connaître son environnement.

Dix cycles thématiques, choisis au plus près de l'actualité et des évolutions de l'administration, couvrent tout le spectre du leadership, du management public, de la communication, de la réforme de l'État aux questions économiques et financières, internationales et territoriales.

Lieu privilégié de rencontre interministérielle, public-privé, européenne et internationale, ces formations conjuguent apports méthodologiques, exercices pratiques et témoignages animés par des experts de très haut niveau, ce programme de formation a permis d'accueillir près de 400 participants.

## LES CYCLES INTERNATIONAUX SPÉCIALISÉS D'ADMINISTRATION PUBLIQUE (CISAP)

L'École propose depuis de nombreuses années une offre de formation sur catalogue à destination des hauts fonctionnaires étrangers : les Cycles internationaux spécialisés d'administration publique (CISAP). Ces cycles sont désormais ouverts aux fonctionnaires français.

Ces cycles accueillent chaque année plus de 600 auditeurs d'une centaine de pays différents. Le catalogue propose des sessions de formation de deux à quatre semaines sur une trentaine de thématiques différentes, dont la « lutte contre la corruption », la « gestion des ressources humaines et management public », le « métier de diplomate » ou encore « le rôle de l'État dans l'intelligence économique ».

24 cycles ont été organisés en 2013. L'offre s'est enrichie de trois nouveaux cycles : « leadership au féminin », « les nouvelles relations administration et citoyens », « impact strategies and lobbying in the European Union ».

## L'OFFRE DE FORMATION SUR-MESURE

Ces formations sont organisées à la demande de partenaires publics, parapublics ou privés (administrations françaises, postes diplomatiques, administrations

étrangères, bailleurs de fonds multilatéraux ou institutions privées). Leur durée est variable et leur contenu est ajusté aux exigences et contraintes propres aux bailleurs de fonds.

L'année 2013 voit se confirmer cette demande avec environ 700 auditeurs concernés.

### EN 2013, DES SESSIONS DE FORMATION ONT ÉTÉ ORGANISÉES À DESTINATION DES AUDITEURS FRANÇAIS :

#### Le cycle de perfectionnement des collaborateurs parlementaires

Ce cycle, programmé entre les mois d'octobre et mars en partenariat avec l'Assemblée nationale et le Sénat, est organisé sous la forme de quatre modules (actualité du droit, finances publiques, territoires, questions européennes), organisés en sessions hebdomadaires.

En 2012-2013, ce sont 45 collaborateurs qui ont pu être formés (32 de l'Assemblée nationale, 13 du Sénat), contre 28 en 2012 soit +60 % en un an.

#### Pôle Emploi

Suite à l'appel d'offres remporté par l'École pour former ses directeurs territoriaux sur le thème de « la Politique de l'Emploi », une trentaine de directeurs territoriaux ont été formés en 2013

sur trois sessions autour des thèmes « territoires » et « politiques publiques de l'emploi ».

#### La Poste

Organisation, les 23 mai et 4 juillet, de deux sessions d'une journée sur le thème de la politique de la ville pour 40 auditeurs.

#### Légistique

Co-organisation avec le Secrétariat général du gouvernement du cycle de perfectionnement en légistique. 22 auditeurs ont pu suivre les quatre modules de formation à l'intention notamment des rédacteurs juridiques des ministères.

#### Canal France International (CFI)

Organisation de quatre sessions de formation d'une demi-journée sur l'aide publique

au développement pour 25 cadres de CFI.

#### ENAP

L'ENA a formé 25 chefs d'établissements pénitentiaires et directeurs fonctionnels d'insertion et de probation dans les domaines du management, de la négociation ou encore de la communication. Cette formation visant à accompagner la prise de nouvelles responsabilités sera reconduite en 2014.

#### Météo France

L'ENA a préparé en 2013, trois ingénieurs de Météo France à la liste d'aptitude des ingénieurs des ponts, des eaux et des forêts sur des questions de culture générale en lien avec le concours (trois jours) et a assuré une préparation à l'oral devant un jury (deux jours et demi).

### LES FORMATIONS À DESTINATION DES CADRES ÉTRANGERS ONT NOTAMMENT CONCERNÉ :

#### Les magistrats administratifs et avocats camerounais

À la suite de la création de tribunaux administratifs au Cameroun, l'ENA a initié en octobre 2012 un cycle de formation des magistrats administratifs et avocats camerounais, composé de trois sessions autour du thème de la déontologie et du bon fonctionnement de la justice administrative. Chaque session a accueilli 25 auditeurs (10 magistrats et 15 avocats). En 2013, les deux sessions se sont déroulées en janvier puis en juin.

#### Les cadres territoriaux marocains

L'ENA est engagée depuis plus de 50 ans dans une étroite collaboration avec le Royaume du Maroc. Répondant à une demande du ministère de l'Intérieur marocain, l'ENA a organisé, en lien avec l'Université internationale de Rabat, une formation sur-mesure à l'intention de 123 hauts cadres des

collectivités territoriales du Royaume pour leur apporter des outils théoriques, techniques et de gestion des ressources humaines complémentaires, nécessaires à la réforme des structures de l'État marocain. Sélectionnés parmi des administrateurs, secrétaires généraux de communes, ingénieurs d'État, médecins et vétérinaires, les auditeurs ont été répartis en cinq groupes, pour des sessions de formation de deux semaines, se déroulant entre le 14 octobre et le 20 décembre 2013.

Par ailleurs, plusieurs actions s'inscrivent dans la continuité de l'activité de formation de l'École :

#### Les Secrétaires généraux marocains

Organisation de trois sessions de formation d'une semaine chacune pour 30 Secrétaires généraux de provinces du Royaume du Maroc, sur le thème du management et

de l'accompagnement du processus de déconcentration.

#### L'Institut supérieur de l'administration (ISA) de Rabat

Ce programme, à destination de l'Institut supérieur de l'administration de Rabat a permis de former, durant 15 jours en octobre 2013, 30 auditeurs sur le thème de la gouvernance d'entreprise, de la modernisation de la gestion financière publique et de l'évaluation des politiques publiques.

#### Formation à la gestion des ressources humaines à destination de cadres algériens

Dans le cadre d'une coopération ENA-Ambassade de France en Algérie, l'ENA a accueilli, pour deux semaines au mois de juin, une délégation de 15 fonctionnaires algériens (sous-directeurs d'administration centrale, administrateurs, chefs d'inspection au niveau local) sur le thème des ressources humaines.

## LES CYCLES INTERNATIONAUX DE LONGUE DURÉE

### ORIENTATIONS GÉNÉRALES

Historiquement, la nécessité d'une action internationale s'est imposée d'elle-même à l'École dès sa création en 1945 : il n'a fallu en effet que quatre années d'existence pour voir apparaître les premiers élèves étrangers. Cette coopération internationale naissante présentait en fait une double dimension :

- une dimension européenne, liée à la nécessité de reconstruire un continent dévasté sur les principes de la démocratie et de l'État de droit. L'Allemagne s'est ainsi très vite révélée comme un partenaire incontournable de l'ENA : c'est l'irruption en grand nombre d'élèves allemands dans la foulée du Traité de l'Élysée en 1963 qui a scellé progressivement le principe d'une association d'élèves étrangers (en proportion d'un tiers) à chaque promotion d'« énarques ». Le Cycle international long (CIL), créé en 1987, acte définitivement ce principe. Partie intégrante de la scolarité des élèves français, le CIL devient une composante de la mission régaliennne de l'ENA, en accompagnement du Cycle international de perfectionnement (CIP).
- une dimension de « coopération au développement » liée à l'histoire coloniale de la France : dès les années cinquante, l'ENA accueille des cohortes d'élèves et auditeurs maghrébins, africains, vietnamiens, etc. Tous publics qui, à l'époque, ne sont pas encore nécessairement considérés comme étrangers. Prise en charge par l'Institut International d'Administration Publique (IIAP), créé en 1967, cette dimension réintègre l'ENA avec la fusion des deux établissements en 2001.

Aujourd'hui, l'accueil des élèves étrangers permet à l'ENA de mener une véritable « stratégie d'influence », de promouvoir le modèle français d'administration, de s'ouvrir sur des horizons plus larges, tout en se nourrissant de l'apport des expériences des élèves étrangers.

Depuis fin 2012, les cycles de longue durée comprennent deux types de formation :

- le **Cycle international long** ou **CIL**, d'une durée de 18 mois et destiné aux fonctionnaires débutants et aux étudiants. Les 28 élèves du CIL de la promotion Jean Zay ont achevé leur scolarité fin avril 2013. Les 30 élèves du CIL 2013-2014, arrivés en décembre 2012, effectuent leur scolarité avec les élèves de la promotion Jean de la Fontaine (2013-2014). Le 1<sup>er</sup> décembre 2013 sont arrivés à l'ENA 30 élèves de la promotion 2014-2015 qui, après une phase initiale d'un mois, vont accomplir leur scolarité durant 18 mois avec les 80 élèves français de la promotion Winston Churchill (2014-2015).
- le **Cycle International de perfectionnement** destiné aux fonctionnaires étrangers disposant d'un minimum de cinq ans d'expérience dans des postes à responsabilité et titulaires au moins d'un diplôme de niveau Master 1. Ce cycle de formation a été mis en place en décembre 2012 et les 39 élèves de la première promotion ont suivi la scolarité du 1<sup>er</sup> décembre 2012 au 25 juillet 2013. Ce cycle est d'une durée de huit mois, une partie de la scolarité (cinq mois) étant suivie en commun avec les élèves du Cycle supérieur de perfectionnement des administrateurs (CSPA). Ce cycle offre également aux élèves la possibilité de valider un master professionnel dans le cadre de l'Université Paris 1 pour les élèves suivant le parcours « relations internationales » et dans le cadre de l'Université de Strasbourg pour les élèves suivant le parcours « Administration et management publics ». Les retours d'expérience de cette première promotion ont permis de valider la pertinence et l'adéquation des contenus et formats de ce nouveau cycle tout en permettant d'effectuer un certain nombre d'ajustements au bénéfice des 39 nouveaux élèves qui ont débuté leur scolarité le 3 décembre 2013 et l'achèveront le 25 juillet 2014.

L'École organise par ailleurs depuis 2012 la sélection d'élèves étrangers au profit des Instituts régionaux d'administration (IRA). Le Cycle international des IRA (CiIRA), d'une durée de huit mois, partage les mêmes objectifs pédagogiques que ceux de la formation initiale dispensée aux attachés stagiaires français, lauréats de l'un des concours d'accès aux IRA conduisant à l'exercice des fonctions et responsabilités de cadre d'administration au sein des administrations et services centraux et territoriaux de l'État. 11 candidats ont été proposés en 2013 par l'ENA aux IRA. Du fait de désistements, huit ont finalement été accueillis, quatre à l'IRA de Metz et quatre à l'IRA de Bastia.

### UNE STABILISATION DU NOMBRE DE CANDIDATURES

En 2013, l'ENA a reçu 411 dossiers de candidats pré-sélectionnés par les ambassades (contre 458 en 2012 et 438 en 2011). Cette baisse du nombre des dossiers est pour partie liée à la demande adressée par l'ENA aux postes d'être plus sélectifs dans l'étape de pré-sélection au regard des critères définis et à l'accès très restrictif donné aux candidatures d'étudiants. 59 ambassades ont transmis des dossiers (contre 60 en 2012). En 2013, 61 nationalités sont représentées alors qu'elles étaient 72 en 2012. Ce chiffre est toutefois dans la moyenne des sept dernières années.

## LES FORMATIONS DIPLÔMANTES

Les élèves étrangers inscrits dans le Cycle de formation international long (CIL) ont désormais le choix entre trois parcours de masters délivrés par des universités de renom pour compléter leur scolarité à l'école : un Master professionnel en administration publique générale organisé avec l'Institut d'études politiques de l'Université de Strasbourg, un Master en communication des institutions publiques avec l'Université Paris IV-Celsa, et un Master action publique en Europe en partenariat avec Paris 1 Panthéon-Sorbonne, lancé en décembre 2013.

Il en va de même pour les deux masters proposés aux élèves du Cycle international de perfectionnement : Master professionnel études européennes et relations internationales, parcours « administration publique et affaires internationales » avec l'Université Paris 1 et Master professionnel administration et finances publiques, parcours « administration publique spécialisée » avec l'Université de Strasbourg.

Ces masters prennent appui sur les cours délivrés par l'ENA dans le cadre de la scolarité des élèves étrangers. Ils permettent aux élèves de voir une partie de leurs enseignements validée dans le cadre du diplôme de master et de suivre un enseignement additionnel correspondant à la thématique qu'ils ont choisie. Les élèves doivent, en outre, rédiger un mémoire de recherche appliquée sous la direction d'un enseignant universitaire.

Pour la promotion Jean Zay, 21 élèves du CIL étaient inscrits dans l'un des deux masters et ont validé leur formation en mai 2013 et pour certains en septembre 2013. Pour la promotion Jean de La Fontaine, 28 élèves sont inscrits et soutiendront leur diplôme en 2014.

Parallèlement, en octobre 2013, deux anciens élèves des Cycles internationaux courts ont également obtenu le Master en administration publique de l'ENA destiné aux élèves du CIC ou CIAP (ce cycle s'achèvera définitivement en avril 2014, les derniers élèves du CIC et du CIAP inscrits arrivant au terme de leur scolarité).

Outre ces masters destinés aux élèves étrangers, l'École continue de participer à l'organisation de formations diplômantes ouvertes à un public de professionnels extérieurs à l'École. Les 18 élèves de la promotion 2012-2014, du nouveau Mastère spécialisé « Prévention et Gestion Territoriales des Risques », formation diplômante organisée par l'ENA et accréditée par la Conférence des Grandes Écoles en juin 2012, ont suivi leur scolarité à l'École. En octobre 2013 a eu lieu la rentrée des 12 élèves composant la deuxième promotion du Mastère spécialisé « prévention et gestion territoriales des risques ».

En 2013, 28 participants ont suivi un Master en gestion publique organisé à Paris en partenariat avec l'Université Paris-Dauphine. Cette formation est compatible avec la poursuite d'une activité professionnelle et proposée à des étudiants en formation initiale ainsi qu'à des cadres d'administration centrale ou du secteur privé. 31 étudiants ont entamé leur scolarité à l'automne 2013.

Enfin, afin de pouvoir prendre en compte les besoins et contraintes des administrations allemandes et françaises, une refonte du contenu et de la scolarité du Master européen de gouvernance et d'administration (MEGA) a été engagée avec les partenaires de ce programme franco-allemand, aboutissant à un format rénové étalé sur 24 mois. Organisé par l'ENA et l'Académie fédérale d'administration publique (Baköv), cette formation permet d'obtenir un diplôme conjoint délivré par les universités de Paris 1, de Potsdam, Humboldt de Berlin ainsi que par l'université allemande des sciences administratives de Spire. 23 participants issus des fonctions publiques françaises, allemande, européenne ou du secteur privé ou parapublic, ont ainsi débuté leur formation en janvier 2013. En alternance avec leur activité professionnelle, ils ont suivi trois modules de deux semaines chacun et effectué pour la moitié d'entre eux un stage de neuf semaines dans une administration du pays partenaire.

L'ENA dispose au sein de sa direction de la formation, d'un service des formations diplômantes qui gère toutes les offres de formations diplômantes.

Cette offre est destinée à différents types de publics : élèves des cycles internationaux de l'ENA, professionnels en activité. À cela s'ajoute le soutien à l'organisation de programmes de master délivrés à l'étranger. Le point commun de ces différentes formations diplômantes est la participation d'intervenants issus de la haute fonction publique et des enseignants et tuteurs provenant du milieu universitaire.

# RECHERCHE ET PUBLICATIONS

## LE CENTRE D'EXPERTISE ET DE RECHERCHE ADMINISTRATIVE

Le Centre d'expertise et de recherche administrative (CERA) de l'ENA participe à la recherche et à la diffusion des connaissances dans les domaines des politiques publiques et de l'administration comparée par le biais de colloques, de production d'expertise et de publications. L'École marque ainsi sa présence dans les réseaux institutionnels de recherche en administration publique comme le Pôle européen d'administration publique (PEAP) et dans divers réseaux scientifiques internationaux. La publication de la Revue française d'administration publique (RFAP) contribue quant à elle de manière essentielle à ce rayonnement. Toutes ces activités ont également pour vocation d'irriguer la formation dispensée à l'ENA, qu'elle soit initiale, permanente ou diplômante. Le CERA conduit également chaque année une étude statistique portant sur le parcours et les origines socioprofessionnelles des élèves issus des trois concours.

## MANIFESTATIONS SCIENTIFIQUES ET ACTIVITÉS DE RECHERCHE

L'année 2013 a été marquée par l'organisation de plusieurs manifestations importantes.

Dans le prolongement de la Chaire Gutenberg hébergée par le CERA en 2013, deux manifestations ont été organisées en 2013 afin de présenter les résultats du projet comparatif sur la pratique des études d'impact en Europe : un atelier sur l'utilisation des études d'impact par les institutions européennes s'est tenu au Parlement européen lors des Rendez-vous Européens de Strasbourg le 22 mai 2013 et une conférence a eu lieu à Paris le 10 juin en collaboration avec l'University College de Londres.

Le deuxième grand axe des travaux conduits par le CERA a porté sur les questions de discrimination et d'égalité des chances pour ce qui est de l'accès et des carrières dans la fonction publique. C'est ainsi que la directrice de l'ENA et le directeur du CERA ont présenté une communication sur le thème de "Gender imbalances in the selection of French executive civil servants" lors de la conférence annuelle de l'Association internationale des écoles et instituts d'administration publique le 4 juin à Manama, Bahreïn, et que deux grandes manifestations ont été organisées par l'ENA sur ce sujet. Le 8 octobre se sont tenues à Paris les premières rencontres Parcours au féminin « Comment surmonter le plafond de verre dans la fonction publique ? » avec la participation des ministres des Droits des femmes et de la Fonction publique ainsi que du Secrétaire général du gouvernement et de la Directrice générale de la fonction publique. Enfin, une grande conférence sur le thème « Les emplois publics de catégorie A sont-ils accessibles à tous ? » a eu lieu les 7 et 8 novembre à Strasbourg, en collaboration avec l'INET et avec le soutien du PEAP et du Laboratoire d'excellence Labex TEPSIS.

Le CERA a par ailleurs organisé, en coopération avec Science Po Paris, l'académie chinoise de gouvernance et la société chinoise d'étude des réformes administratives, un colloque à Pékin le 16 septembre consacré à la Réforme de l'État et de l'administration en Chine et en France. Cette manifestation a permis à des chercheurs français de présenter les grandes lignes des réformes en cours dans notre pays et de prendre connaissance des réformes engagées par les pouvoirs publics chinois et des enjeux qui en découlent.



Rencontres *Parcours au féminin* |

## IMPLICATIONS DANS LES RÉSEAUX INTERNATIONAUX

Le CERA participe activement aux activités de différents réseaux scientifiques, tant nationaux qu'internationaux : l'Association internationale des écoles et instituts d'administration (conférence annuelle à Manama), le Groupe européen d'administration publique (participation à la conférence annuelle du GEAP à Édimbourg et organisation de la réunion annuelle d'un de ses groupes d'étude permanent « droit et administration ») ou encore lors du sixième Dialogue euro-méditerranéen de management public qui s'est tenu à Marseille au mois d'octobre.

Au cours de l'année 2013, les chercheurs du CERA ont effectué 15 contributions lors de manifestations scientifiques en France et à l'étranger, coordonné un numéro de revue scientifique étrangère et publié deux articles dans des revues à comité de lecture et deux chapitres d'ouvrages collectifs.



Congrès International  
Institut of Administrative Sciences à Bahrein

## PUBLICATION DE LA REVUE FRANÇAISE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Fruit de travaux de recherche menés en partie en interne ou dans le cadre de projets collaboratifs, la Revue française d'administration publique a publié quatre numéros au cours de l'année passée sur des sujets novateurs ou d'actualité :

- N° 145 : *La place des femmes dans les élites administratives*, coordonné par Luc Rouban
- N° 146 : *Les téléservices publics*, sous la responsabilité de Geneviève Koubi
- N° 147 : *La responsabilité administrative : comparaison internationale*, sous la responsabilité de Hafida Belrahli-Bernard
- N° 148 : *Études d'impact et production normative*, coordonné par Annie Fouquet

L'intérêt pour la Revue s'est traduit au cours de l'année écoulée par un nombre de consultations d'articles toujours très élevé (plus de 200 000) en texte intégral sur le portail de revues en ligne CAIRN.

Selon le classement établi par Google scholar (moyenne des citations sur la période 2008-2013), la RFAP arriverait en 5<sup>e</sup> position sur 100 des revues scientifiques françaises.



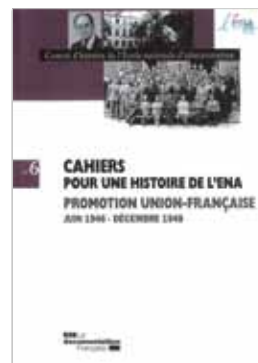
## LE COMITÉ D'HISTOIRE DE L'ENA

Le Comité d'histoire a réalisé en 2013 les objectifs fixés par la commission scientifique dans sa séance du 26 septembre 2012. Le numéro 6 des Cahiers pour l'histoire de l'ENA consacré à la promotion Union-Française a été publié en juillet 2013 et largement diffusé.

Deux Cahiers sont en cours d'achèvement : il s'agit des Cahiers consacrés à la promotion Nations-Unies et à la promotion Quarante-Huit.

Le colloque sur le thème : « France-Allemagne. Quelle haute fonction publique pour demain ? » a été préparé en 2013 et a eu lieu en janvier 2014.

La Commission scientifique, après avoir accueilli de nouveaux membres, a fixé des objectifs de travail pour 2014. Outre la publication des Actes du Colloque et du Cahier consacré à la venue des élèves et des stagiaires allemands, il est envisagé la publication d'un Cahier consacré à la promotion Europe et à un Cahier spécial consacré au Centre de hautes études administratives et à la formation permanente à l'ENA.





# OUVERTURE VERS L'INTERNATIONAL

## LA COOPÉRATION INTERNATIONALE EN 2013

### ORIENTATIONS GÉNÉRALES

L'action de coopération administrative internationale de l'ENA permet à la France de mener une véritable « stratégie d'influence », de promouvoir son modèle de bonne administration et de bonne gouvernance, et de mobiliser son vivier de professionnels et d'experts à des fins de formation et d'illustration.

Opérateur de coopération administrative internationale dans le champ de la bonne gouvernance publique, l'ENA est aujourd'hui reconnue dans le monde entier pour la qualité de ses formations et de son expertise. Elle entretient des relations privilégiées avec les administrations étrangères et les écoles de formation de hauts fonctionnaires de plus de 130 pays, répartis sur les cinq continents.

### POINTS MARQUANTS

---

- L'année 2013 a été très riche en matière de coopération avec le Maroc où une vingtaine d'actions phares (neuf formations de deux semaines à Paris et dix semaines de formation au Maroc) ont été organisées auprès de l'Université internationale de Rabat, de la direction de la formation des cadres administratifs et techniques des collectivités locales du ministère de l'Intérieur, de l'École nationale d'administration et de l'Institut supérieur d'administration (ISA). Une visite d'étude de la Civil Service Commission du Koweït a permis de nouer des contacts prometteurs pour une coopération dans le Golfe.
- Dans un contexte asiatique en pleine mutation depuis plusieurs années, caractérisé par la croissance chinoise et l'émergence de l'Inde, l'ENA a accentué ses efforts en direction des deux grandes puissances émergentes. Les relations avec la Russie se sont consolidées en 2013, notamment par deux visites d'études de l'administration présidentielle russe, dont une à l'intention d'un groupe de gouverneurs de régions de Russie, par l'organisation d'un séminaire sur la gouvernance des entreprises publiques avec la Vnesheconombank (équivalent de la Caisse des Dépôts) et par un accord de coopération avec l'Université MGIMO (Université d'État de Moscou des relations étrangères). Au Brésil, la signature d'un accord avec l'État du Minas Gérais a donné lieu à une visite d'études en France et une mission d'expertise dans l'école d'administration publique de l'État. Les relations avec la municipalité de Rio de Janeiro se renforcent. Par ailleurs, le projet Institut Brésil-Europe se poursuit avec l'envoi d'intervenants à l'Université fédérale du Minas Gérais.
- Sur le front des appels d'offres, l'ENA a apporté son concours à la préparation de la Présidence lituanienne (2012-2013). L'École a remporté plusieurs appels d'offres et jumelages en Afrique du Nord et au Moyen-Orient, dont un projet de jumelage avec le Maroc, un projet de formation des personnels du parlement irakien, un séminaire pluriannuel de formation des diplomates euro-méditerranéens, un projet de jumelage en Tunisie et un projet au Sultanat d'Oman.



## EN AFRIQUE ET AU MOYEN-ORIENT

### *Afrique du Nord/Moyen-Orient*

La coopération est ancienne avec certains grands pays partenaires de la France dans le monde arabe (Maroc, Tunisie, Égypte, Liban notamment). Elle s'est renouvelée après les printemps arabes (formations à l'intention de cadres territoriaux et de secrétaires généraux de provinces en appui au grand projet de « décentralisation avancée » du Maroc, mais aussi appui à la décentralisation en Tunisie) et s'étend actuellement vers les pays du Golfe comme le Qatar, Bahreïn (appui à la création d'un Master en gestion publique dans les pays du Golfe), le Koweït, la Jordanie et Israël.

### *Afrique*

On constate un fort développement des actions de coopération avec l'Afrique subsaharienne (Gabon, Cameroun, Tchad, République démocratique du Congo, Éthiopie). L'École a, par exemple, reçu le vice Premier ministre et ministre de la Fonction publique d'Éthiopie dans le cadre d'une visite d'étude. Elle a organisé neuf missions de formation destinées à l'Assemblée nationale du Cameroun.

## AUX AMÉRIQUES

Les relations de l'ENA en Amérique latine se sont approfondies avec nos partenaires traditionnels (Argentine, Colombie, Pérou, République dominicaine). C'est surtout au Brésil que de nouvelles initiatives ont permis de multiplier les actions au niveau des États fédérés : reprise de la coopération avec l'État de Santa Catarina, signature d'un accord avec l'État du Minas Gérais et avec l'État du Parana. En Colombie, le programme AFD-ENA au profit du Département national de planification a permis l'envoi de quatre missions d'expertise et l'organisation de deux visites d'études en France en 2013. Les effets positifs de ces actions, conjugués avec la signature d'un accord avec l'École supérieure d'administration publique (ESAP) vont déboucher en 2014 sur des formations nouvelles dans les provinces colombiennes. L'École a conduit ces dernières années plusieurs projets sur fonds multilatéraux dont notamment un projet sur crédits de la Banque inter-américaine de développement (BID) en Haïti (appui à l'office de gestion des ressources humaines) et un appel d'offres européen en République dominicaine (appui à la réforme de l'administration publique). En Amérique du Nord, la coopération se développe avec les universités de Pennsylvanie et de Floride.

## L'APPUI AUX ÉCOLES D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

L'action internationale de l'ENA participe à l'influence et au rayonnement de la France en apportant son expertise en ingénierie pédagogique à de nombreuses écoles d'administration publique.

L'ENA est en relation avec près d'une cinquantaine d'écoles d'administration publique. Avec un grand nombre d'entre elles, des accords bilatéraux de partenariat existent et se concrétisent par des actions de coopération en matière d'ingénierie pédagogique (ENA et ISA du Maroc – appelées à fusionner en 2014, ENA algérienne, ENA tunisienne, ENA palestinienne, ENA du Gabon, ENA de République démocratique du Congo, ENA d'Albanie, École d'administration publique d'Éthiopie, de Colombie, du Pérou, de l'État du Minas Gérais au Brésil...). L'ensemble des directions de l'École apporte son expertise dans l'aide à la création et à la modernisation d'écoles de la fonction publique par des conseils en matière de recrutement et d'organisation de concours, de contenu de formation, d'organisation de stages, de formation de formateurs.

## EN ASIE

L'année 2013 a été l'occasion de renforcer la qualité des partenariats existant avec la Chine. Deux visites d'étude de deux semaines ont ainsi été organisées pour deux institutions prestigieuses, l'École centrale du Parti communiste chinois et le Département de l'organisation du comité central du Parti, ainsi qu'un colloque franco-chinois en partenariat avec l'Académie chinoise de la gouvernance. L'Inde dispose d'un potentiel de formation ouvrant des possibilités considérables d'échanges et de partenariats conduisant l'ENA à travailler au rééquilibrage, dans un esprit de réciprocité, de ses relations avec ce pays. L'offre de formation en anglais sur catalogue a permis d'accueillir une douzaine de hauts fonctionnaires indiens dans les cycles courts (CISAP) ainsi qu'une délégation de 25 hauts fonctionnaires de différents États intéressés par l'expérience française de lutte contre la corruption. La réforme administrative est au cœur de notre relation avec le Vietnam, dont le gouvernement a sollicité l'organisation de cinq visites d'étude en France cette année. La coopération avec l'Afghanistan est centrée sur la formation des vice-gouverneurs, en collaboration avec le ministère de l'Intérieur. Ces derniers appréhendent sur le terrain la fonction de préfet dans ses diverses composantes notamment la mise en œuvre des politiques de développement et d'aménagement du territoire. Ces différentes actions viennent renforcer la dynamique traditionnelle de nos échanges avec l'Asie orientée sur l'accueil en cycles internationaux longs (Japon, Corée, Chine etc.) de jeunes fonctionnaires talentueux.

## EN EUROPE

Dans le cadre des célébrations du cinquantenaire du traité de l'Élysée, l'ENA et son comité d'histoire ont organisé un colloque « France-Allemagne : quelle haute fonction publique pour demain ? ». À cette occasion les liens avec la Baköv, notre partenaire de la fonction publique allemande, ont été réaffirmés. Des séminaires sur les échanges de bonnes pratiques avec le *Civil Service Learning* du Royaume-Uni sont en préparation. L'ENA s'est associée à l'École nationale d'administration d'Italie pour répondre à un projet de jumelage européen en Albanie et pour appuyer le Centre de gouvernance créé par l'OCDE en faveur des pays du Sud méditerranéen. L'ENA appuie l'action de la Task force européenne pour soutenir les réformes administratives en Grèce. L'Académie diplomatique a par ailleurs fait appel à l'ENA pour assurer des formations en français à l'intention des jeunes diplomates grecs. La coopération est également soutenue avec la Russie et les pays des Balkans, en particulier au Kosovo et au Monténégro. Le cycle de formation de niveau Master 2 en administration publique et relations internationales, lancé en 2012 avec l'Académie d'administration présidentielle du Kazakhstan, s'est poursuivi en 2013 et a suscité un intérêt soutenu de plusieurs partenaires de la zone.



## L'ACTIVITÉ INTERNATIONALE DE L'ENA EN QUELQUES CHIFFRES AU COURS DE L'ANNÉE 2013

### L'ENA a accueilli

65 personnalités ou délégations en visite officielle.

### L'ENA a conduit

120 missions d'expertise représentant 1825 journées d'experts, ainsi que 66 missions de coopération internationale, dont :

- 5 en Afrique,
- 19 en Afrique du Nord / Moyen-Orient,
- 9 aux Amériques,
- 4 en Asie,
- 29 en Europe.

### L'ENA a organisé

108 formations à l'étranger (hors affaires européennes), qui ont totalisé 11 393 journées/participants, ainsi que 23 stages de fonctionnaires étrangers et 35 visites d'études en France, qui ont représenté respectivement 833 et 4 691 journées/participants.

### L'ENA a formé

167 fonctionnaires (ou futurs fonctionnaires) étrangers inscrits dans un cycle long et 640 auditeurs étrangers au sein d'un cycle spécialisé de courte durée, représentant respectivement 7 801 et 9 420 journées/participants.

### L'ENA a assuré

des formations sur-mesure en France (hors affaires européennes) pour 246 auditeurs étrangers représentant 2 155 jours/participants.

### L'ENA a mené

des actions de formation aux affaires européennes incluant les préparations aux concours des institutions européennes, qui ont rassemblé 1 553 participants étrangers au cours de 235 journées de formation, totalisant plus de 3 675 journées/stagiaires.

### L'ENA a attiré

des élèves et auditeurs de 96 nationalités différentes, dont 41 nationalités représentées dans les cycles longs, par le biais des élèves recrutés cette même année.

**Au total, à la fin de l'année 2013, l'ENA compte 3 356 anciens élèves étrangers originaires de 128 pays.**



# AFFAIRES EUROPÉENNES

## FORMER AUX QUESTIONS EUROPÉENNES

En 2013, l'ENA a poursuivi le développement des actions en faveur de l'appropriation de la construction européenne par les dirigeants du secteur public et du secteur privé, partout dans le monde.

L'activité professionnalisante de l'ENA s'est organisée autour de trois axes :

- la préparation aux carrières européennes,
- la formation aux politiques et à la gouvernance européennes,
- l'activité éditoriale et prospective sur les questions européennes.

## LA PRÉPARATION AUX CARRIÈRES EUROPÉENNES

### LA PRÉPARATION AUX CONCOURS DES INSTITUTIONS EUROPÉENNES

L'École propose depuis près de dix ans une préparation aux concours des institutions européennes qui a reçu le soutien des pouvoirs publics français. Elle est également recensée comme centre préparatoire pour la France par l'Office européen de sélection du personnel (EPSO), en charge du recrutement pour le compte des institutions européennes.

L'ENA propose des sessions de préparation pour l'ensemble des concours des institutions européennes publiés, quel qu'en soit le niveau (assistants, administrateurs, chefs d'unité). Ses formations concernent chacune des étapes des concours (tests de présélection, épreuves d'évaluation), répondant ainsi à des besoins identifiés de formation.

L'année 2013 a été caractérisée par la réorganisation du concours « administrateur » de 2010, lequel n'a été ouvert qu'aux candidats s'étant présentés aux tests de présélection cette année-là. De plus, les partenaires étrangers du service ont souhaité mettre l'accent sur la préparation aux épreuves orales d'évaluation des concours EPSO en recourant à des simulations en petit groupe d'auditeurs.

Ainsi, en 2013, l'ENA a préparé 983 auditeurs au cours de 64 actions de formation, dont :

- 37 formations sur inscriptions individuelles, mises en place à Paris et Bruxelles, en journée et en soirée ;
- 10 formations organisées dans les États membres avec l'appui du ministère des Affaires étrangères, du réseau des ambassades de France, de l'Organisation internationale de la francophonie (OIF), et des partenaires locaux ;
- 1 formation en Croatie, dans le cadre de la convention-cadre signée en 2010 entre le ministère croate des Affaires étrangères, l'ambassade de France en Croatie et l'ENA pour l'accompagnement des ressortissants croates dans la perspective de l'adhésion du pays à l'Union européenne ;
- 1 formation délivrée aux étudiants du Master 2 politiques européennes de l'IEP de Strasbourg, dans le cadre du partenariat ENA/IEP ;
- 15 formations organisées à la demande de syndicats de fonctionnaires européens, à Bruxelles et Luxembourg.

Afin d'accroître le champ d'intervention de la préparation aux concours des institutions européennes en France, des discussions ont été engagées avec de potentiels partenaires académiques (universités, grandes écoles...) afin d'intégrer dans les cursus de masters dédiés aux affaires européennes des modules de préparation aux concours EPSO.

Le service a poursuivi ses efforts de communication afin d'élargir toujours davantage son audience (animation de la page Facebook du service, participation au Forum franco-allemand de l'enseignement supérieur et au Salon des métiers de l'Europe à Strasbourg...).



193<sup>e</sup> Conférence Gutenberg  
avec Martin Schultz

## LE CYCLE DES HAUTES ÉTUDES EUROPÉENNES (CHEE)

En 2013, l'ENA a organisé et mis en œuvre la septième session du Cycle des hautes études européennes sous le parrainage de Joschka Fischer, vice-chancelier et ministre des Affaires étrangères d'Allemagne (1998-2005). Cette formation annuelle d'excellence vise à « former une nouvelle génération de responsables aux enjeux européens » et à préparer les décideurs provenant de différents horizons (secteurs privé et public, journalistes, élus, syndicalistes...) à mieux travailler ensemble. 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 longue (sur 10 mois) marquée par la diversité du recrutement de ses auditeurs, la qualité de ses intervenants, l'originalité de la pédagogie proposée et sa dimension itinérante. En 2013, la promotion était composée de 46 auditeurs représentant 12 nationalités différentes (allemande, andorrane, autrichienne, belge, britannique, danoise, française, italienne, irlandaise, néerlandaise, suisse, turque).

Au cours des modules mensuels de formation, les auditeurs ont ainsi eu l'opportunité de se déplacer dans 17 capitales européennes : Athènes, Bruxelles, Copenhague, Dublin, Helsinki, La Haye, Lisbonne, Londres, Madrid, Paris, Rome, Stockholm, Strasbourg, Tallinn, Varsovie, Vilnius et Zagreb. En juin, l'ensemble de la promotion s'est rendu en voyage d'études à Berlin où les auditeurs ont pu appréhender la situation spécifique de l'Allemagne dans l'UE, dans le contexte de la crise à la veille des élections législatives.

L'ancrage européen de cette formation unique en Europe est renforcé par la qualité et le fort investissement de personnalités européennes dans l'organisation et la mise en œuvre de ce cycle.

En 2014, le Cycle des hautes études européennes sera parrainé par Jean-Claude Juncker, Premier ministre du Luxembourg (1995-2013) et président de l'Eurogroupe (2005-2013).

## LES FORMATIONS AUX POLITIQUES ET À LA GOUVERNANCE EUROPÉENNES

### FORMER LES CADRES DIRIGEANTS DES AUTRES ÉTATS MEMBRES, DES ÉTATS CANDIDATS OU ÉTATS TIERS À LA GOUVERNANCE EUROPÉENNE ET AUX POLITIQUES EUROPÉENNES

L'année 2013 a été caractérisée par la poursuite des projets liés au domaine d'expertise, développé par l'ENA depuis 2005 : la préparation des présidences tournantes du Conseil. Cela s'est traduit, cette année encore, par la mise en œuvre de nombreuses actions de formation à destination de cadres européens de la fonction publique et d'écoles européennes d'administration publique, en particulier auprès des administrations lituanienne, grecque et italienne. À ce jour, l'ENA compte à son actif plus de 340 sessions de formation (soit près de 700 jours de formation) suivies par 8 000 auditeurs, mises en œuvre avec l'appui d'un réseau international d'intervenants francophones et anglophones. Jusqu'au printemps 2013, nous avons accompagné l'effort de préparation très ambitieux initié par l'administration lituanienne. En l'espace de quelques mois (février-mai 2013), près de 500 participants lituaniens ont bénéficié de près de 60 jours de formation conduite dans la perspective de la prochaine présidence lituanienne (soit près de 1 000 journées/stagiaires). En complément de ce plan de formation, l'ENA a été sollicitée par l'administration lituanienne pour une mission d'expertise de plusieurs mois sur la politique de voisinage (partenariat oriental), dans le cadre de la présidence semestrielle (mai-décembre 2013).



Martin Schultz



De manière plus générale, l'École a poursuivi ses projets de coopération sur-mesure avec différents États membres (Bulgarie, Roumanie, Slovaquie, Croatie), États candidats (ancienne République Yougoslave de Macédoine, Monténégro) ou potentiellement candidats (Albanie) ou États tiers de l'UE (Algérie, Tunisie, Corée, Kazakhstan). En 2013, nous relevons une activité particulièrement importante en faveur des administrations bulgare, macédonienne et albanaise. Plusieurs visites d'études d'une semaine chacune ont été organisées pour des délégations bulgares à la recherche des bonnes pratiques dans la mise en œuvre de la politique de cohésion. En Macédoine, c'est un cycle de formation sur-mesure qui a été proposé en appui au Centre de formation macédonien sur les questions européennes. En Albanie, plusieurs séminaires ont été réalisés pour œuvrer au renforcement des compétences de l'administration en matière de négociation européenne.

Par ailleurs, l'expertise de l'ENA portant sur le partenariat euro-méditerranéen s'est trouvée confirmée par l'organisation réussie de deux séminaires de haut niveau dédiés à cette thématique à l'intention de nombreux diplomates issus du bassin méditerranéen.

Enfin, l'année 2013 a été marquée par le lancement d'une formation d'une semaine touchant à une thématique incontournable : les stratégies d'influence et techniques de lobbying, abordées jusque-là de manière plus sporadique et non spécifique.

Au total, les actions de formation conduites sur les affaires européennes à l'international ont concerné plus de 600 auditeurs ayant participé à 120 journées de formation, soit un total de 1 700 journées/stagiaires ; ces chiffres n'incluant pas ceux du seul projet conduit en Lituanie. La durée moyenne d'une action de formation est de deux jours et demi.

### FORMER LES CADRES DIRIGEANTS FRANÇAIS À LA GOUVERNANCE ET AUX POLITIQUES EUROPÉENNES

L'année 2013 a permis la consolidation de coopérations structurantes et le développement de nouvelles activités de formation des administrations françaises à la gouvernance et aux politiques européennes.

Plusieurs points forts peuvent être mis en avant :

- La reconduction et la réussite d'un nouveau séminaire Start@Europe en partenariat avec ESCP Europe et le Parlement européen. Cette nouvelle édition a réuni près de 900 étudiants originaires des campus de Londres, Berlin, Madrid, Turin et Paris et a rassemblé plus de 40 nationalités. Pendant trois journées au Parlement européen, les étudiants ont simulé une négociation, grandeur nature, sur le système unique de supervision bancaire.
- Cette manifestation s'est articulée avec la deuxième édition du Forum européen de la finance qui a pris cette année une dimension plus importante. Organisé en partenariat avec le laboratoire d'Excellence sur la régulation financière (Labex ReFi) et le Parlement européen, le Forum a réuni une quarantaine d'experts de haut niveau permettant la rencontre des régulateurs avec le monde de la recherche.
- Un nouveau programme inédit a été créé dans la perspective de la nouvelle programmation des fonds européens. Les Journées des Fonds Européens sont co-organisées par l'ENA et l'INET en partenariat avec le Conseil régional d'Alsace et l'Euro-Institut dans le cadre du PEAP. Trois sessions ont réuni en 2013 les différentes parties impliquées (décideurs, gestionnaires, porteurs de projets).
- Le renouvellement avec succès du séminaire de préparation des candidats français au Service européen pour l'action extérieure (SEAE) organisé en partenariat avec le ministère des Affaires étrangères et avec le soutien du SGAE.
- La consolidation des séminaires européens organisés avec le ministère de l'Intérieur dans le cadre du Cycle supérieur des études territoriales.
- Le maintien de plusieurs partenariats historiques comme ceux qui sont développés avec l'EHESP, l'IRA de Metz et AgroParisTech.
- La poursuite du Cycle Horizon Europe qui offre un panorama complet sur les priorités stratégiques des principales politiques de l'Union européenne.
- La consolidation des Ateliers Europe dans le cadre du catalogue de formation continue de l'ENA.

Ces rencontres très opérationnelles proposent un approfondissement des pratiques institutionnelles européennes et réunissent des professionnels originaires des institutions européennes, des administrations nationales et de la société civile.

- La mise en place de nouveaux partenariats avec la Banque européenne d'investissement, le Groupement des industries françaises aéronautiques et spatiales et l'Institut régional du travail social de Lorraine qui donneront lieu à plusieurs formations en 2014.
- La participation fructueuse à un appel d'offres de l'Autorité des marchés financiers qui sera développé en 2014.

Au total ce sont 600 personnes qui ont participé en 2013 à nos actions de formation auxquelles s'ajoutent les 900 participants de Start@Europe et du Forum européen de la finance.



## FORMER LE SECTEUR PRIVÉ À LA GOUVERNANCE ET AUX POLITIQUES EUROPÉENNES

L'offre de formation européenne de l'ENA en direction du secteur privé a connu en 2013 un développement inédit.

Les petits déjeuners européens de l'ENA ont continué à attirer de nombreux représentants de la société civile. Au nombre de 11 en 2013, ils ont porté cette année sur la thématique « Croissance durable, compétitivité et enjeux énergétiques : quelle Europe voulons-nous ? », poursuivant ainsi la réflexion menée en 2012 sur « L'Union européenne et la protection de l'environnement ».

À côté des désormais traditionnels petits déjeuners européens de l'ENA, de nouvelles offres de formation ont vu le jour parmi lesquelles un séminaire bilingue de haut niveau qui a réuni à Bruxelles des experts internationaux du secteur agricole sur le thème de « L'avenir de l'agriculture en Europe et dans le Monde ». Ce séminaire a donné lieu à la production de rapports présentés au Parlement européen à Strasbourg devant un jury composé de députés européens spécialistes du secteur (rapports disponibles sur le site de la revue Études européennes : [www.etudes-europeennes.eu](http://www.etudes-europeennes.eu)).

Par ailleurs, la mise en place pour la première fois d'un partenariat avec l'école de journalisme, ESJ-Pro, a permis la tenue avec succès d'un séminaire destiné à préparer les journalistes francophones à « Couvrir les élections européennes de 2014 ». Il est prévu de rééditer cette opération au début du mois d'avril 2014.

## L'ACTIVITÉ ÉDITORIALE ET PROSPECTIVE

### LES RENDEZ-VOUS EUROPÉENS DE STRASBOURG

Pour la 8<sup>e</sup> année consécutive, l'ENA a organisé, dans le cadre du Pôle européen d'administration publique, les Rendez-vous européens de Strasbourg. Ils ont eu lieu les 21 et 22 mai 2013 au Parlement européen de Strasbourg ainsi que le 12 juin 2013 à l'ENA. Deux conférences-débat, six ateliers, un petit-déjeuner européen, deux dîners de travail, un comité d'orientation, deux remises de prix et une aubade ont rythmé cette manifestation. Des invités prestigieux comme le Président du Parlement européen Martin Schulz ont participé à ces Rendez-vous. L'événement, devenu une référence, a réuni plus de 800 experts, praticiens, universitaires et représentant de la société civile autour de questions européennes d'avenir portant principalement sur l'Europe des solidarités. Dans ce cadre, plusieurs thématiques telles que la fonction publique européenne, la cohésion territoriale et le système de gouvernance de l'Union ont été abordées. Les prochaines évolutions de l'Union européenne ont pu être identifiées et par voie de conséquence aussi les nouvelles perspectives de formation. Les derniers Rendez-vous européens de Strasbourg se sont déroulés du 3 au 5 février 2014.

### LA REVUE ÉTUDES EUROPÉENNES

[www.etudes-europeennes.eu](http://www.etudes-europeennes.eu)

Au cours de l'année, Études européennes a poursuivi ses activités éditoriales et ses activités de communication, tout en continuant de valoriser les compétences et institutions impliquées dans les affaires européennes à Strasbourg et autour de Strasbourg.

En 2013, la revue s'est enrichie de 100 nouvelles publications (articles, vidéos, entretiens...) et de cinq nouveaux dossiers consacrés à des thématiques d'actualité (« administration et fonction publique européennes », « la relation franco-allemande passé, présent, avenir », « croissance durable et enjeux énergétiques », « la stabilité financière en Europe » et « la diplomatie de l'Union européenne ». Elle compte aujourd'hui 3 400 abonnés à sa newsletter et une page Facebook a été ouverte pour faire écho à la richesse de ses publications.

Au cours de ces trois dernières années, Études européennes a renforcé son positionnement éditorial comme « revue des professionnels de l'Europe », ancrée dans l'actualité européenne. Pour 2014, signalons en particulier un dossier thématique sur les élections européennes qui sera publié tout au long de l'année.

# DOCUMENTATION

## PRINCIPALES MISSIONS ET ACTIVITÉS DU CENTRE DE DOCUMENTATION EN 2013

- Développer et exploiter quotidiennement un fonds d'ouvrages et de revues en libre accès et une sélection de ressources électroniques, organisé autour des enseignements dispensés à l'ENA, accessible sur place et pour partie à distance.

Fonds de référence actualisé en sciences administratives, les collections du centre de documentation sont plus particulièrement développées autour des institutions et du droit public, de l'organisation administrative au niveau central et territorial, de l'évaluation et du pilotage des politiques publiques, de la fonction publique, de la gestion et du management publics, de l'économie, de la réforme de l'État, des questions européennes et internationales, des questions sociales mais aussi de la communication publique et de la gestion des risques.

- Assurer une **veille** d'actualité sur l'ENA, la fonction publique, le management public, les politiques publiques et la réforme de l'État.
- Intervenir en **appui aux enseignements** et cycles de formation de l'ENA (réalisation de bibliographies, de dossiers documentaires, sélection de sites internet, conception et animation de TP en lien avec les enseignements...).
- Répondre aux demandes et **recherches documentaires** des élèves et personnels de l'École.
- Participer activement à l'alimentation des sites internet et intranet de l'École (répertoire thématique de sites, listes d'acquisitions, bibliographies, bases de données...).

Le centre de documentation de l'ENA est également membre du réseau des CDE, **Centres de documentation européenne** et du RESP, **réseau des écoles de service public** et de différents groupes de réflexion et associations professionnelles.

En 2013, le service de la documentation s'est particulièrement mobilisé sur le développement de formations et de travaux pratiques personnalisés afin de rendre nos usagers plus efficaces dans leurs recherches mais aussi de promouvoir les ressources électroniques mises à disposition par le service dans le cadre d'abonnements payants : une semaine de la documentation s'adressant aux agents de l'École en mai et plusieurs TP ciblés ont été proposés aux différentes promotions de la formation initiale et aux cycles étrangers tout au long des formations.

Indispensable à la qualité et la fiabilité du fonds de référence en sciences administratives et préalable indispensable à des travaux d'extension à venir, un désherbage des collections et notamment des monographies a été conduit sur les deux sites de l'École (de nombreux documents ont ainsi été cédés à des partenaires français et étrangers).

Parallèlement les ressources électroniques sont toujours en développement avec une nouveauté et non des moindres, la mise à disposition d'i-library de l'OCDE grâce au financement accordé dans le cadre du Labex REFI d'HESAM<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Ce projet a été réalisé dans le cadre du laboratoire d'excellence REFI porté par le PRES (devenu COMUE) HESAM, portant la référence ANR-10-LABX-0095. Ce travail a bénéficié d'une aide de l'État gérée par l'Agence Nationale de la recherche au titre du projet Investissements d'Avenir Paris Nouveaux Mondes portant la référence n° ANR-11-IDEX-0006-02.

### 2013 : CHIFFRES CLÉS

- **47 471** ouvrages dont 2 510 nouvelles acquisitions.
- **551** abonnements à des périodiques (35 % au titre d'échanges ou de dons) et une collection de périodiques couvrant plus de 1 200 titres (60 % accessibles en ligne).
- **1 714** nouveaux articles de revues spécialisées référencés.
- **444** lecteurs actifs et **375** nouveaux inscrits.
- **5 178** prêts (et autant de retours).
- **59 028** entrées au centre de documentation.
- **724** recherches documentaires.
- **200** bibliographies (46 nouveautés ou actualisations).
- **+ de 71 000** consultations des ressources mises en ligne sur internet par le centre de documentation (+13 %).





## TEMPS FORTS 2013

- **Janvier 2013 :** 5 TP recherche d'informations européennes (promotion Jean de La Fontaine) et 4 TP sur les politiques publiques (cycles internationaux CIP).
- **Mai 2013 :** « Semaine de la doc » formations et TP divers pour les agents de l'École.
- **Juin 2013 :** Renouvellement du marché acquisitions d'ouvrages.
- **Juillet 2013 :** 7 TP territoires : recherche d'information au niveau local (promotion Jean de La Fontaine) et actualisation du **Nouvel espace d'informations territoriales** centralisées sur athena (par régions).
- **Septembre 2013 :** Animation et coordination réunion RESP documentation, à l'École nationale des sapeurs-pompiers (ENSOSP).
- **Octobre 2013 :** TP recherche d'information sur les politiques publiques (CPENA).
- **Novembre 2013 :** Convention Labex REFI (**HESAM**) pour le financement de la base de données **OCDE**.
- **Novembre-  
Décembre 2013 :** **Désherbage des collections :** 3 720 documents pilonnés et 1 500 documents relocalisés aux archives.
- **Décembre 2013 :** 4 TP méthodologie de la recherche d'information (nouveaux CIP).
- **Décembre 2013 :** Refonte de la page d'accès aux ressources documentaires (athena).

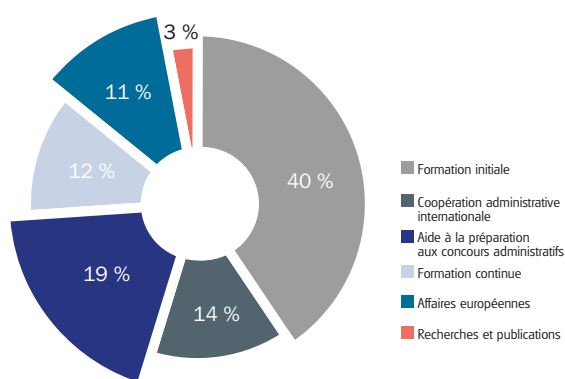


# ORGANISATION ET GESTION

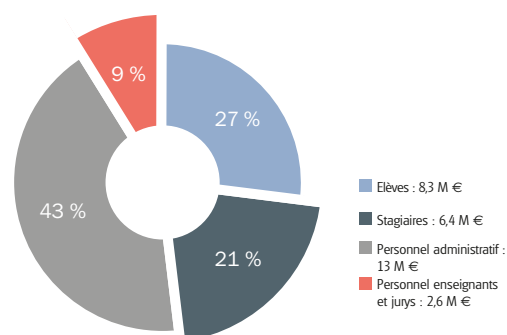
## GESTION FINANCIÈRE ET BUDGÉTAIRE

### LES MISSIONS EN 2013

(HORS INVESTISSEMENT Y COMPRIS DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS)



### RÉPARTITION DES CHARGES DE PERSONNEL EN 2013



### COMPTE DE RÉSULTAT 2013

DÉPENSES	EN K€	%	RECETTES	EN K€	%
Personnel	30 314	62,2 %	Subvention de l'État	29 932	74,8 %
Fonctionnement autre que les charges de personnel	18 407	37,8 %	Autres subventions	1 347	3,4 %
<b>TOTAL DES DÉPENSES</b>	<b>48 721</b>	<b>100 %</b>	Ressources propres et autres ressources	8 723	21,8 %
			<b>TOTAL DES RECETTES</b>	<b>40 002</b>	<b>100 %</b>
			<i>Résultat : déficit</i>	<b>8 719</b>	
<b>TOTAL ÉQUILIBRE du compte de résultat</b>	<b>48 721</b>		<b>TOTAL ÉQUILIBRE du compte de résultat</b>	<b>48 721</b>	

### TABLEAU DE FINANCEMENT ABRÉGÉ

EMPLOIS	EN K€	%	RESSOURCES	EN K€	%
Insuffisance d'autofinancement	2 450	73,5 %	Subvention de l'État	118	71,1 %
Investissement	882	26,5 %	Autres ressources	48	28,9 %
<b>TOTAL DES EMPLOIS</b>	<b>3 332</b>	<b>100 %</b>	<b>TOTAL DES DÉPENSES</b>	<b>166</b>	<b>100 %</b>
			<i>Prélèvement sur le fond de roulement</i>	<b>3 166</b>	



## GPEEC, RECRUTEMENT ET FORMATION DES PERSONNELS

En 2013, l'École a poursuivi l'optimisation de ses ressources humaines en procédant à une rénovation et une dématérialisation complète des entretiens annuels d'évaluation, en professionnalisant le dispositif de recrutement et en recherchant à élargir son offre de formations dans le cadre des ouvertures réciproques et anticipées des stages ou des offres communes transverses.

Dans sa politique de recrutement, l'École a souhaité renforcer les garanties pour lutter contre les discriminations directes et indirectes en assurant une sensibilisation des membres des jurys, en généralisant le caractère collégial des entretiens et la transparence des procédures. L'École a été tout particulièrement vigilante sur la promotion de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

### LES CHIFFRES DE LA FORMATION

#### LES FORMATIONS EN 2013

- **124** actions de formation
- **157** agents formés
- **5 446** heures de formation incluant les cours de langues (1 124 heures)
- **778** jours de formation

## GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

### Situation des effectifs au 31 décembre 2013

Fonctionnaires (y compris 1 titulaire sur contrat)	145
Contractuels	47
Mises à disposition entrantes	5
Mises à disposition sortantes	5
<b>Total</b>	<b>202</b>
<i>Contractuel occasionnel</i>	1
<i>Contractuels sur convention de recettes</i>	5
<i>Contrats uniques d'insertion</i>	2



Nouvel espace d'accueil parisien |

## AMÉLIORATION DU PATRIMOINE...

Outre divers travaux d'entretien courant effectués sur les deux sites en cours d'année, l'opération majeure, menée par le SMGP en janvier 2013, fut celle du réaménagement de l'accueil du site de l'Observatoire à Paris. Ce projet avait un double objectif :

- **une mise en sécurité du bâtiment** tout en assurant une bonne fluidité de circulation des publics dans le respect des consignes liées au plan Vigipirate en vigueur. Le système de contrôle d'accès en service à Strasbourg a été étendu au bâtiment parisien permettant ainsi aux personnels et aux élèves d'accéder indifféremment aux deux sites de manière autonome. Les visiteurs extérieurs sont, quant à eux, désormais pris en charge directement par l'hôtesse d'accueil ;
- **le maintien de l'excellence des lieux** en conciliant les fortes contraintes architecturales du site avec l'optimisation fonctionnelle et la qualité de l'accueil. Il était en effet important pour l'École que ce projet s'intègre parfaitement dans l'existant et permette d'assurer un service d'accueil de qualité qu'attendent les usagers d'un établissement comme le nôtre.

## INFORMATIQUE

L'École offre depuis cette année l'accès à la plateforme d'enseignement à distance Moodle à l'ensemble des stagiaires du cycle préparatoire. Cela représente plus de 150 utilisateurs supplémentaires. Par ce biais, les préparatoires et leurs encadrants se rapprochent de l'École durant leur formation et participent à une nouvelle dynamique entre les centres de préparation disséminés sur le territoire.

Par ailleurs, pour la première fois cette année les élèves de formation initiale - promotion 2014-2015 - (tout comme les élèves des cycles internationaux depuis 2012) ont eu accès à la plateforme d'enseignement à distance Moodle avant leur arrivée dans les locaux de l'École à Strasbourg.



| Les Europhonies à l'ENA

## UNE ÉCOLE OUVERTE

L'ENA a ouvert ses portes au grand public à l'occasion des Journées européennes du patrimoine qui ont rassemblé environ 4 000 visiteurs sur les sites parisiens et strasbourgeois. À l'occasion des Europhonies de Strasbourg, un concert du Conservatoire et de Voix de Stras' a eu lieu dans la cour de l'École.

Des visites à destination de publics variés, (étudiants, lycéens, associations...) français ou étrangers sont organisées tout au long de l'année.

## LE SITE ENA.FR

Le site internet de l'École totalise plus d'un million de visites sur l'année.

La présence soutenue de l'ENA sur les réseaux sociaux permet aux internautes d'être tenus informés de nos actualités sans se rendre directement sur le site. En revanche, les visites qu'ils effectuent suite à une information lue sur les réseaux sociaux, sont des visites réellement qualifiées puisqu'elles répondent au besoin d'en savoir plus sur un sujet donné.

Ainsi l'information publiée début décembre 2013, concernant la mise en ligne des résultats aux trois concours a généré sur ena.fr 611 visites de nos quelques 5 000 abonnés twitter dont 75 % dans les heures qui ont suivi cette publication.

Comme l'année passée, les informations relatives à la formation initiale, notamment celles dédiées aux candidats aux concours d'entrée, restent encore les plus sollicitées.

Une très belle progression de la fréquentation de la rubrique du centre de documentation (+12,7 %) est à souligner.

Enfin, 2013 est marquée par une très forte progression des connexions depuis un appareil mobile. Par rapport à 2012, 48 % et 70 % de progression sont enregistrés respectivement pour les connexions depuis un smartphone et depuis une tablette. À l'inverse les connexions depuis un poste fixe ont observé un recul de plus de 5 %.

## AUTRES INFORMATIONS SUR LE SITE

Le site ena.fr en 2013, c'est également plus de :

- **11 000** abonnés à la newsletter mensuelle ;
- **460** commandes d'ouvrages ;
- **2 200** contacts et demandes d'information au travers des nombreux formulaires en ligne.

Et toujours des pages et des actualités mises à jour quotidiennement avec une attention toute particulière portée sur la communication relative aux concours de l'ENA.

## ... ET LES RÉSEAUX SOCIAUX :

Le **compte Twitter** a dépassé les **5 000** abonnés fin 2013 et **420** tweets et retweets ont animé le fil @ena\_fr en 2013.

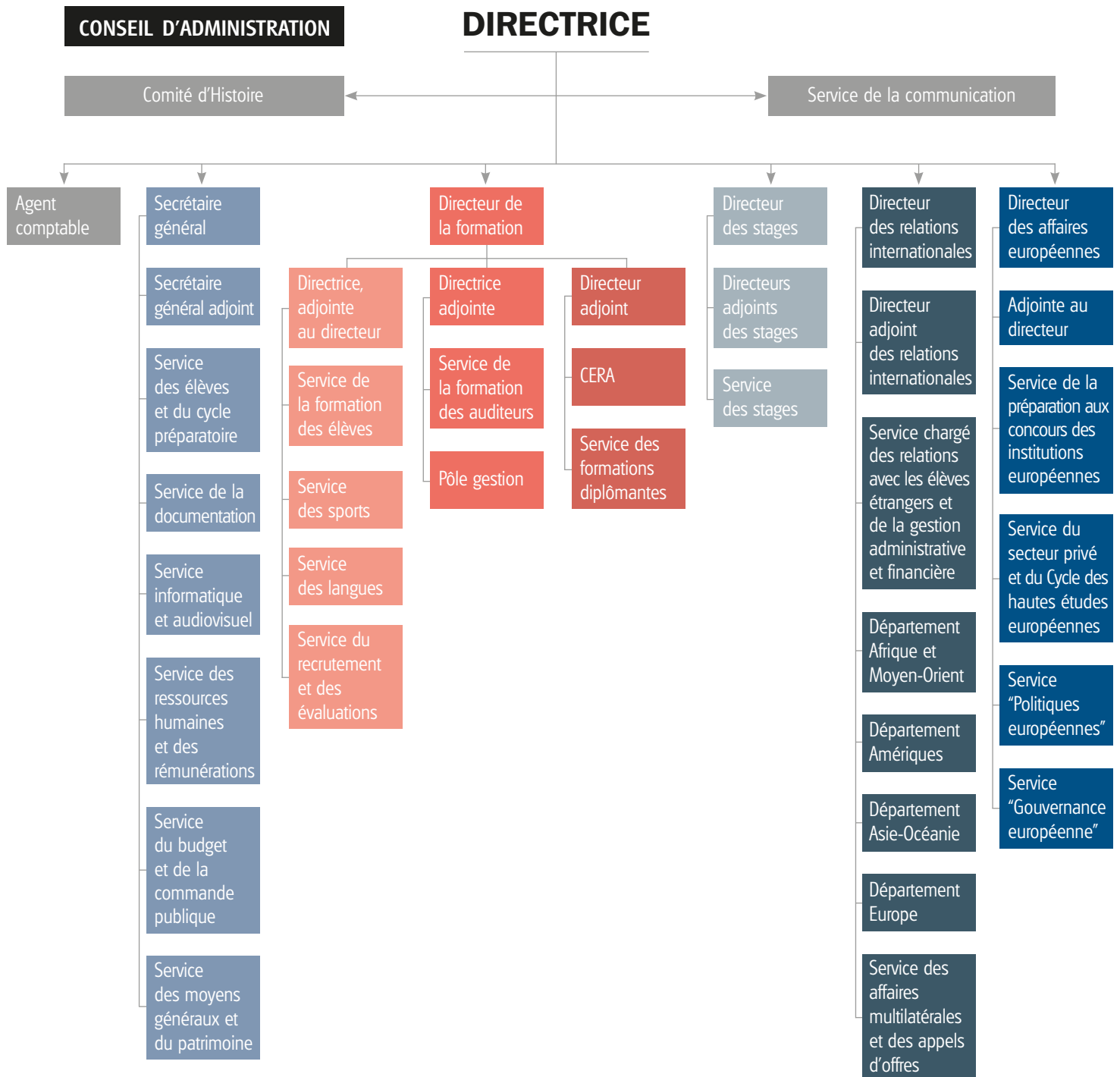
L'ENA est également présente sur Facebook au travers des deux pages animées en français et en anglais concernant :

- la préparation aux concours des institutions européennes ;
- la revue Études européennes.

Le bilan 2013 est positif pour ces deux pages (croissance régulière du nombre de fans) et permet d'envisager pour 2014 une présence renforcée de l'ENA sur Facebook.



# 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, avenue 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](http://www.ena.fr)  
[twitter.com/ena\\_fr](https://twitter.com/ena_fr)

