



ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION



RAPPORT ANNUEL 2009





SOMMAIRE

FORMATION	4
RECHERCHE ET PUBLICATIONS	14
OUVERTURE VERS L'INTERNATIONAL	16
LE CENTRE DES ÉTUDES EUROPÉENNES DE STRASBOURG	22
LE CENTRE DE DOCUMENTATION	26
ORGANISATION ET GESTION	28
ORGANIGRAMME	31



FORMATION

FORMATION INITIALE ET PERMANENTE

La fusion de la direction des études et de la direction de la formation permanente a entraîné une importante réorganisation. Ainsi, les postes de directeur adjoint des études et de chef de service des cycles longs ont été supprimés. Dans cette nouvelle organisation, la directrice de la formation est assistée par un directeur adjoint chargé plus spécialement des missions relatives à la formation initiale et de deux directeurs adjoints en charge de la formation permanente, de la recherche et des masters.

LA FORMATION INITIALE

Dans un contexte de préparation de la suppression du classement de sortie, plusieurs modifications de la scolarité ont été introduites au cours de l'année 2009.

RÉFORME DU PROGRAMME DE FINANCES PUBLIQUES DU CONCOURS D'ENTRÉE

Le programme des épreuves de finances publiques du concours d'entrée a été repensé pour tenir compte, d'une part, des dernières évolutions nationales et communautaires en matière de finances publiques et, d'autre part, du changement de contexte économique. L'arrêté fixant ce nouveau programme a été publié le 14 octobre 2009.

RÉFORME DE LA SCOLARITÉ

Le décret 2002-50 relatif aux conditions d'accès et aux régimes de formation à l'École ainsi que le règlement intérieur de l'École ont été modifiés à la fin de l'année 2009.

Afin d'accentuer le caractère professionnalisant du cursus, la scolarité est raccourcie pour passer de 27 à 24 mois. Cette période de deux ans sera complétée par une période de formation complémentaire de professionnalisation. Celle-ci aura lieu pendant le premier semestre de l'année civile et se déroulera sur deux périodes communes de formation de quinze jours à l'École. Elle portera sur des sujets ou des thèmes d'actualité administrative.

La durée des stages Europe, Territoires et Entreprise est respectivement de 17, 22 et 15 semaines. Ainsi les stages représentent-ils désormais plus de la moitié de la scolarité.

A l'inverse, le stage d'un mois en administration centrale et les options d'approfondissement seront supprimés à compter de 2011.

LES ACTIVITÉS DES PROMOTIONS EN COURS DE SCOLARITÉ

La Promotion Émile ZOLA

L'année 2009 a été marquée par le début du module Territoires et du stage en préfecture ou en collectivité locale. Ce module d'une durée de 8 mois constitue, de par sa durée et l'importance des coefficients qui y sont associés, l'un des éléments les plus importants de la scolarité. Le stage a été particulièrement apprécié par les élèves car celui-ci leur permet d'améliorer leurs connaissances de l'administration grâce à la dimension interministérielle des missions proposées. Il leur permet également d'acquérir de réelles compétences professionnelles du fait de la mise en situation de management, de prise de décision, de conduite de projets ou bien encore de gestion de crise.

Dans le cadre du module GMP (Gestion et Management Publics) cette fois, les élèves de la promotion Émile Zola ont également effectué un stage en administration centrale de quatre semaines, en septembre 2009. Ce stage a été organisé autour de la thématique générale du développement durable. Les élèves ont travaillé sur les sous-thèmes suivants :

- Changement climatique et énergie;
- Croissance, production et consommation durables;
- Santé et environnement;
- Démographie, immigration et inclusion sociale;
- Société de la connaissance;
- Gouvernance et processus de décision;
- Aménagement durable du territoire.

Dans cette même logique de spécialisation, les options d'approfondissement ont débuté à l'issue du stage en administration centrale. Elles permettent aux élèves de travailler, en groupes restreints, sur un des cinq thèmes proposés : domaine social, international, territorial, juridique, économique et financier. Les élèves ont mené de véritables enquêtes auprès d'administrations nationales et internationales. L'aboutissement de ces travaux a eu lieu en février 2010 avec la remise et la soutenance de leurs rapports devant un jury.

La Promotion Robert Badinter

L'École a accueilli la promotion Robert Badinter en janvier 2009. La scolarité reste organisée sur l'ancien schéma, à savoir d'une durée de 27 mois avec un stage en administration centrale et une période de clôture consacrée aux options d'approfondissement. Elle a donc débuté avec le module Europe et son stage de 17 semaines. À l'issue de ces enseignements, les élèves ont débuté le module Territoires le 31 août 2009 avant de partir en stage.

Plusieurs nouveautés ont été apportées à la formation. Ainsi, à la demande des élèves, une journée sur le thème des libertés publiques a-t-elle été organisée au mois de septembre 2009. À cette occasion, les élèves ont pu participer à des visites-conférences au tribunal de grande instance et au tribunal administratif de Strasbourg, à la maison d'arrêt de Strasbourg ou encore à l'Hôtel de police du Bas-Rhin.

CRÉATION D'UNE 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 réservée à une quinzaine d'étudiants sélectionnés sur les critères suivants : la qualité de leur parcours universitaire, leur motivation et leur niveau de ressources. Très rapidement, 150 dossiers de candidature ont fait l'objet d'un examen approfondi par une commission de sélection suivi, pour une trentaine d'entre eux, d'une épreuve orale d'admission. Les 11 jeunes femmes et 4 jeunes gens proviennent de toutes les régions de France et suivent actuellement à Paris une formation de préparation aux épreuves du concours d'entrée externe auquel ils se présenteront en septembre 2010.

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

La fin de l'année 2009 a permis d'évaluer les niveaux de langue atteints par les élèves de la promotion Émile Zola 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 C2 en LV1 et B1 en LV2.

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

Ainsi en première langue vivante 81 % des élèves ont-ils atteint un niveau compris entre B2 et C2 du CECR.

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, 94 % des élèves ont atteint un niveau entre A2 et B1 du CECR et 53 % 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, 96 % des élèves ont atteint un niveau se situant entre B1 et C2.

Ces progressions rapides de la promotion Émile Zola 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).

Un concours 2009 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 recrutement par concours, 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, 1 352 candidats ont été admis à concourir à l'un des trois concours d'entrée ouverts fin août 2009, 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 niveau élevé, avec 8,6 % de reçus sur la base des candidats présents à la première épreuve (930 personnes pour les trois concours). La proportion de candidats reçus est ainsi de 1 sur 13 pour le concours externe, 1 sur 10 pour le concours interne et de 1 sur 9 pour le troisième concours.

Le taux de féminisation global (3 concours) est, quant à lui, en très léger repli puisqu'il passe à 36,25 % contre 38,75 % en 2008 (36,2 % en 2007 et 33,8 % en 2006).

L'ENSEIGNEMENT DU SPORT

Pour l'année 2009 et dans le cadre de ses différentes missions, le service des sports a organisé et coordonné l'enseignement hebdomadaire de la pratique sportive obligatoire inscrite dans le cadre de la formation initiale pour les élèves des promotions Émile Zola et Robert Badinter. 14 activités sportives différentes ont été proposées, encadrées par 20 spécialistes. Des activités physiques complémentaires (rencontres de football avec les élèves de l'INET, ascension du Mont-Blanc, tournoi sportif avec les élèves et les détenus de la Maison d'Arrêt de Strasbourg, rencontres de rugby, de tennis...) ont répondu aux demandes des promotions ainsi qu'à celles des élèves des différents cycles de formation.

Les personnels ont été associés à ces activités.

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 2009, 52 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 4 au Proche et Moyen-Orient. Par ailleurs, un nouveau lieu d'accueil a été défini : l'ambassade de France à Chypre.

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 15 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. 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 2009, 192 de ces élèves ont bénéficié d'un stage dans les administrations françaises ou étrangères, représentant plus de 7 000 journées-stagiaires.

STAGES ORGANISÉS EN 2009 POUR LES PROMOTIONS ÉMILE ZOLA ET ROBERT BADINTER

	ÉLÈVES ISSUS DES TROIS CONCOURS	ÉLÈVES DU CYCLE INTERNATIONAL LONG	TOTAL
Préfectures dont :	70	19	89
Préfectures de métropole	64	19	83
Préfectures d'outre-mer	6	0	6
Collectivités Territoriales dont :	10	5	15
Communes et intercommunalités	6	3	9
Régions	2	1	3
Départements	2	1	3
Postes diplomatiques bilatéraux	28	2	30
Postes multilatéraux et institutions européennes	36	6	42
Administrations étrangères	10	0	10
Administrations françaises	2	16	18
Organisations internationales	3	0	3
Entreprises	73	0	73
Associations	8	1	9
Total	240	49	289

COMBIEN DE STAGES DE TERRAIN ORGANISÉS EN 2009 ?

Cycles d'étude	Stages en 2009
Élèves issus des trois concours	289
Cycle supérieur de perfectionnement des administrateurs	33
Cycle d'intégration des officiers (70-2)	8
Cycle international long	76
Cycle international court	27
Master européen de gouvernance et d'administration (MEGA)	11
Élèves de la KSAP ⁽¹⁾	7
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	481

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

LES MASTERS

Suite à la réorganisation de l'École, l'ENA dispose désormais au sein de la Direction de la formation d'un Pôle masters qui gère toutes les offres de formations diplômantes auxquelles l'École est associée. L'ENA continue en effet d'élargir son offre de formations permettant d'obtenir des diplômes co-délivrés par des établissements d'enseignement supérieur. Cette offre est destinée à deux types de publics : professionnels d'un côté, élèves des cycles internationaux de l'ENA de l'autre. Leur point commun est d'associer des intervenants issus de la haute fonction publique et des enseignants provenant du milieu universitaire.

Trois types de masters sont désormais proposés aux élèves étrangers déjà inscrits dans un cycle de formation international. Le **Master en administration publique** est le plus ancien proposé. Les élèves en retirent une aptitude à la recherche mais aussi la valorisation de leur cursus à l'ENA et l'approfondissement de leur compréhension des grands enjeux administratifs, sociaux, économiques et internationaux.

Le **Master professionnel en communication des institutions publiques** introduit en 2007 est organisé en coopération avec le CELSA Paris IV – Sorbonne et permet aux élèves de se spécialiser dans le domaine de la communication politique et publique et d'acquérir le savoir-faire nécessaire à la mise en œuvre d'une véritable politique de communication publique et politique. Par ailleurs, depuis décembre 2008, les étudiants étrangers en scolarité à l'ENA ont la possibilité d'opter pour le **Master professionnel en affaires publiques** organisé en collaboration avec l'université de Paris Dauphine.

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 des enseignements de la scolarité validée dans le cadre du master et de suivre un enseignement transversal 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.

Outre ces masters, l'École continue à participer à l'organisation de formations diplômantes ouvertes à un public de professionnels extérieurs à l'École. L'année 2009 a ainsi vu l'ouverture de la 5^e session du Master européen de gouvernance et d'administration (MEGA) franco-allemand (Paris I Panthéon Sorbonne, Sciences Po, Université de Potsdam, Université Humbolt de Berlin, ENA et BAKÖV) à laquelle participent 18 élèves, soit 10 Français, 6 Allemands, 1 Serbe, 1 Albanais. À la demande des pouvoirs publics, le MEGA a fait l'objet d'une évaluation binationale.

Le **Mastère en gestion des risques sur les territoires (MGR)** est organisé en partenariat avec l'École internationale des sciences du traitement de l'information (EISTI), avec le soutien du Pôle européen d'administration publique (PEAP) et la participation de l'Institut national des études territoriales (INET) et l'Université de Strasbourg. 17 participants ont intégré la nouvelle promotion qui a débuté en octobre 2009. Signe de son utilité et de sa qualité, le Mastère a été certifié au Registre National des Certifications Professionnelles, par un arrêté en date du 13 novembre 2009. Il devient donc un Titre Professionnel de Niveau I en tant que Manager des Risques (Risk Manager) code NSF 340 et 344.

Enfin, dans le cadre du **Master en gestion publique** organisé en partenariat avec l'Université Paris-Dauphine, 30 participants ont entamé cette formation compatible avec la poursuite d'une activité professionnelle et proposée à des étudiants en formation initiale (11) ainsi qu'à des cadres d'administration centrale ou du secteur privé (19).

LA FORMATION DES AUDITEURS : DES CYCLES INTERMINISTÉRIELS DE SPÉCIALISATION ET DE PERFECTIONNEMENT

L'ancien service des cycles courts est devenu en 2009 le service de la formation des auditeurs. Il reçoit tout au long de l'année des représentants des trois fonctions publiques et des administrations étrangères. 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. Les résultats 2009 ont été à la hauteur des prévisions avec plus de 1 450 auditeurs français et près de 600 auditeurs étrangers accueillis. Cela représente plus de 11 400 journées-formations.

L'OFFRE DE FORMATION CONTINUE POUR LES CADRES SUPÉRIEURS ET DIRIGEANTS FRANÇAIS

Elle comprend des actions spécifiques à destination des cadres dirigeants qui sont soit proposées sur catalogue soit en formations sur mesure après réponse à des appels d'offre ou sollicitations directes.

LES SÉMINAIRES DE MANAGEMENT POUR DIRECTEURS D'ADMINISTRATION CENTRALE

Organisés en résidentiel, deux séminaires de prise de fonction ont été organisés en 2009, 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 réunis 32 nouveaux directeurs.

Le séminaire des directeurs d'octobre 2009 (12^e promotion) a été proposé dans un nouveau format plus dense de 3 jours et 3 nuits.

LE CERCLE DES DIRECTEURS

Proposé pour la première fois, non pas aux seuls directeurs ayant participé au séminaire de management mais à l'ensemble des directeurs d'administration centrale et aux secrétaires généraux des ministères, il s'est tenu en présence de Monsieur Éric Woerth, ministre du Budget, des comptes publics, de la fonction publique et de la réforme de l'État. Il a réuni une cinquantaine de participants.

LES STAGES POUR LES CHEFS DE SERVICE ET LES SOUS-DIRECTEURS

Quatre stages 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 75 personnes dont un fonctionnaire européen. Si le format du stage (deux jours) est resté inchangé, son contenu a évolué en faveur d'un renforcement des temps d'échanges entre les participants.

LES SÉMINAIRES ET RENCONTRES DE L'ENCADREMENT SUPÉRIEUR

L'année 2009 a permis la réalisation de quatre séminaires sur les thèmes suivants : les nouveaux dispositifs de recrutement, le dialogue social, la gestion des parcours professionnels et la mise en œuvre de la mobilité dont un à l'intention des sous-directeurs sur l'Évaluation et performance. Par ailleurs, deux rencontres d'actualité ont eu lieu sur la réorganisation des services déconcentrés dans le cadre de la mise en œuvre de la RGPP et la fonction RH et sa performance dans l'Administration en Europe. Ces sessions ont rassemblé un total de 180 participants.

L'OFFRE DE FORMATION SUR CATALOGUE

LE SÉMINAIRE GESTION PUBLIQUE

Le séminaire Gestion publique est organisé depuis de nombreuses années sous forme de modules composés de sessions hebdomadaires réparties sur toute l'année. L'année 2009 a été marquée par la programmation d'un troisième module « Gestion des ressources humaines » qui a réuni 35 participants. Les deux autres modules (Administration centrale et travail gouvernemental et Territoires) ont réuni 45 participants, pour un total de 80 participants pour l'année 2009.

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 également organisé sous la forme de modules composés de sessions hebdomadaires d'une demi-journée.

LES CYCLES D'ACTUALISATION ET D'APPROFONDISSEMENT DES CONNAISSANCES (CAAC)

Ces actions de formation d'une à deux journées ont pour objectif un approfondissement des pratiques professionnelles dans une administration en mutation. 55 personnes ont suivi ces formations en 2009 et une réflexion est engagée en 2010 sur une nouvelle dynamique destinée à séduire un plus large public.

FORMATIONS SUR MESURE ET RÉPONSES AUX APPELS D'OFFRE

Ces formations sont organisées à la demande de partenaires publics, parapublics ou privés. Leur durée est variable et leur contenu est ajusté aux exigences et contraintes propres aux bailleurs de fonds.

LES FORMATIONS SUR MESURE

Le service de la formation des auditeurs propose également l'organisation de sessions de formation sur mesure en réponse à des demandes de partenaires extérieurs tels que les postes diplomatiques, les administrations étrangères, des bailleurs de fonds multilatéraux ou institutions privées.

L'année 2009 a vu la réalisation de plus d'une dizaine de sessions sur mesure issues de partenaires traditionnels ou de nouvelles collaborations. Ces sessions d'une durée variable de 2 jours à 3 semaines ont accueilli un total de presque 200 personnes, soit près de 1 400 journées-formation.

LES FORMATIONS POUR HAUTS FONCTIONNAIRES ÉTRANGERS

Dans le cadre de la mission de coopération administrative internationale dévolue à l'ENA, le service de la formation des auditeurs a accueilli en 2009 plus de 500 fonctionnaires étrangers dans le cadre des Cycles internationaux spécialisés d'administration publique (CISAP) proposés sur catalogue et celui de formations organisées sur mesure.

L'OFFRE SUR CATALOGUE : LES CISAP

Le catalogue des Cycles internationaux spécialisés d'administration publique (CISAP) actualisé et distribué chaque année à l'ensemble des ambassades de France propose des sessions de formation de 2 à 4 semaines sur une vingtaine de thématiques différentes. Cette offre de formation principalement proposée en français a introduit un nouveau thème en 2009 sur la gestion urbaine des grandes agglomérations.

Les candidatures sont issues des administrations étrangères et les CISAP rassemblent ainsi des fonctionnaires d'une centaine de pays différents. 19 cycles ont été organisés en 2009 pour un total d'un peu plus de 390 auditeurs accueillis, ce qui représente environ 6 000 journées-formation.

En 2009, des sessions de formation ont été organisées pour :

La Mairie de Paris

- 8 journées de conférences à destination de 150 cadres sur deux grandes thématiques : la réforme des collectivités locales et le développement durable,
- 15 audioconférences enregistrées. Cette nouvelle offre technique et pédagogique est prometteuse de modes d'intervention diversifiés pour des conférences thématiques et élargit ainsi le champ des supports innovants de l'École.

Groupe La Poste

- 5 journées de formations qui ont rassemblé un total d'environ 170 directeurs régionaux du Groupe sur le thème de la réforme de l'organisation territoriale de l'État et des collectivités territoriales,
- 1 journée de formation complémentaire aux sessions 2008 pour environ 30 cadres stratégiques sur la connaissance des acteurs territoriaux.

UGAP

- 2 sessions de deux jours sur les principes et enjeux actuels de la gestion publique pour environ 60 participants au total, tous cadres de l'établissement.

EN3S

- 2 sessions d'une journée sur les thèmes : modernisation et performance de l'État et l'innovation dans l'action publique qui ont réuni au total environ 80 cadres des services de sécurité sociale.

MEDDEM

- 1 session de deux jours sur l'exercice de la tutelle organisée suite au succès rencontré sur les sessions 2008.

ESEN : premier partenariat entre les deux écoles en 2009

- 1 séminaire de deux jours à l'intention des 253 inspecteurs lauréats du concours 2009. Le thème portait sur l'organisation territoriale de l'État et l'évaluation des politiques publiques,
- création d'un cycle supérieur de management, à destination des nouveaux directeurs généraux des services des universités, pour lequel une convention a été signée prévoyant 10 sessions de 2 jours qui mettent l'accent, dans une dimension comparatiste (autres fonctions publiques, autres universités en Europe) sur les compétences que doivent maîtriser les anciens secrétaires généraux devenus DGS en matière de gouvernance, de pilotage, de gestion financière et budgétaire, de contrôle et de ressources humaines.

KPMG

- 1 colloque de prestige sur le thème de l'optimisation des politiques publiques en Europe qui a réuni environ 150 personnes avec le concours de plusieurs anciens ministres français et européens.



RECHERCHE ET PUBLICATIONS

LE CERA

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 et de publications. L'École affirme ainsi sa présence dans les réseaux institutionnels de recherche en administration publique et dans divers réseaux scientifiques internationaux. La publication de la *Revue française d'administration publique* contribue de manière décisive à ce rayonnement. Au cours de l'année 2009, le CERA a multiplié ses activités grâce au renforcement de sa coopération nationale et internationale ainsi qu'en développant des synergies entre ses activités de recherche et de publication.

MANIFESTATIONS SCIENTIFIQUES ET ACTIVITÉS DE RECHERCHE

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



CHAIRE GUTENBERG

Dans le cadre du programme d'aide à l'accueil en Alsace de chercheurs et d'enseignants-chercheurs de haut niveau attribué par le Cercle Gutenberg et financé par les collectivités territoriales alsaciennes, le CERA a accueilli le Professeur Bachir Mazouz de l'ENAP, Montréal, d'octobre 2008 à juillet 2009, pour un projet de recherche portant sur la gestion des partenariats public-privé. Ces travaux ont débouché sur l'organisation d'un symposium international regroupant des praticiens et chercheurs français, canadiens et suisses en juin 2009 et ont donné lieu à la publication d'un numéro thématique de la *Revue française d'administration publique* un mois plus tard. Deux études de cas de partenariats public-privé en Alsace ont été menées à savoir « L'hôtel de police de Strasbourg » et « Le système d'information multimodale ». Cette dernière a été présentée lors des Deuxièmes Dialogues Euro Méditerranéen de Management public *Services publics de proximité et gestion territoriale*, organisés par l'Institut de management public et gouvernance territoriale d'Aix-en-Provence, en octobre à Portoróz-Piran en Slovénie. Ces deux études ont vocation à être publiées en 2010.

CONFÉRENCES SUR LA RÉFORME DE L'ÉTAT ET DE L'ADMINISTRATION

Deux conférences internationales ont été organisées en partenariat avec l'Euro Institut de Kehl (Allemagne) dans le cadre du Pôle européen d'administration publique (PEAP). Elles avaient pour thème commun : « Réforme de l'État et de l'administration – au-delà de la nouvelle gestion publique ». La première s'est tenue en mai 2009 au Conseil de l'Europe et portait sur la « Répartition des compétences publiques et réforme organisationnelle » ; la seconde organisée à l'ENA en décembre 2009 avait pour objet « Pilotage et évaluation, budget et gestion du personnel ».

IMPLICATIONS DANS LES RESEAUX INTERNATIONAUX

En 2009, 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.

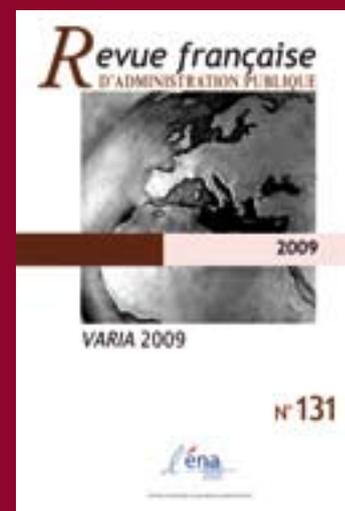
Il a ainsi participé activement à plusieurs colloques internationaux dans les domaines de la science administrative, des politiques publiques et de l'administration comparée tels que :

- la Conférence internationale de Riyad, Arabie Saoudite, organisée à l'occasion du 50^e anniversaire de l'Institut saoudien d'administration publique, en novembre 2009 ;
- la Conférence annuelle du Groupe européen d'administration publique (GEAP) à Saint Julian's, Malte, en septembre 2009 ;
- la Conférence annuelle de l'Association internationale des écoles et instituts d'administration (AIEIA) à Rio de Janeiro, Brésil, en août 2009 ;
- la Conférence annuelle de l'Institut international des sciences administratives (IISA) à Helsinki, Finlande, en juillet 2009 ;
- la Conférence annuelle du *Network of Institutes and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe* (NISPAcee) à Budva, Monténégro, en mai 2009.

ACCUEIL D'UN CHERCHEUR ÉTRANGER

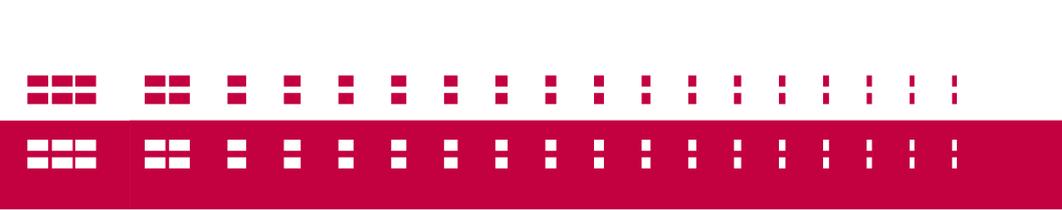
En novembre et décembre 2009, le CERA a accueilli le Professeur Jean-François Simard de l'Université de Québec en Outaouais pour des travaux de recherche portant sur la territorialisation des politiques publiques.

La Revue Française d'Administration Publique (RFAP)



Au cours de l'année passée, quatre numéros de la RFAP ont été publiés, dont trois numéros thématiques consacrés à des sujets importants et comprenant des contributions de spécialistes renommés en la matière :

- La réalisation de l'espace de liberté, de sécurité et de justice : les États membres à l'épreuve ;
- La gestion des partenariats public-privé ;
- Changer la fonction publique ;
- un numéro *Varia*.



OUVERTURE VERS L'INTERNATIONAL

LA COOPÉRATION INTERNATIONALE EN 2009

ORIENTATIONS GÉNÉRALES

Le bilan de la direction des relations internationales pour l'année 2009 se caractérise par une progression mesurée de ses recettes, en augmentation de 3%, notable cependant dans un contexte de raréfaction des financements. Parallèlement, un effort soutenu de maîtrise des dépenses a permis de réduire ces dernières de 8,9%. En incluant les recettes comptabilisées au titre de la direction de la formation, les recettes de l'action internationale de l'ENA (hors direction des Affaires européennes) s'établissent à 4,05 millions d'euros.

Derrière ces données globales se dissimulent des évolutions contrastées, tant sur un plan géographique que dans l'origine des financements, ces deux critères se recoupant en partie.

L'évolution de la répartition géographique des activités internationales de l'ENA reflète en large part celle de la structure des financements. Tandis que les échanges tendent à stagner, voire à se réduire, avec les zones de coopération traditionnelle, notamment en Afrique subsaharienne, d'autres parties du monde voient leur coopération s'intensifier : l'Amérique latine, à un niveau encore modeste, mais surtout l'Asie, où la Chine conforte son statut de premier partenaire de l'ENA hors d'Europe et où le Vietnam a engagé en 2009 avec l'École une coopération substantielle dont il assume le financement.

Sur un plan qualitatif, outre la poursuite de l'action entreprise depuis plusieurs années pour diversifier les partenariats internationaux de l'ENA et leurs sources de financement, trois axes d'effort spécifiques de l'année 2009 méritent d'être soulignés.

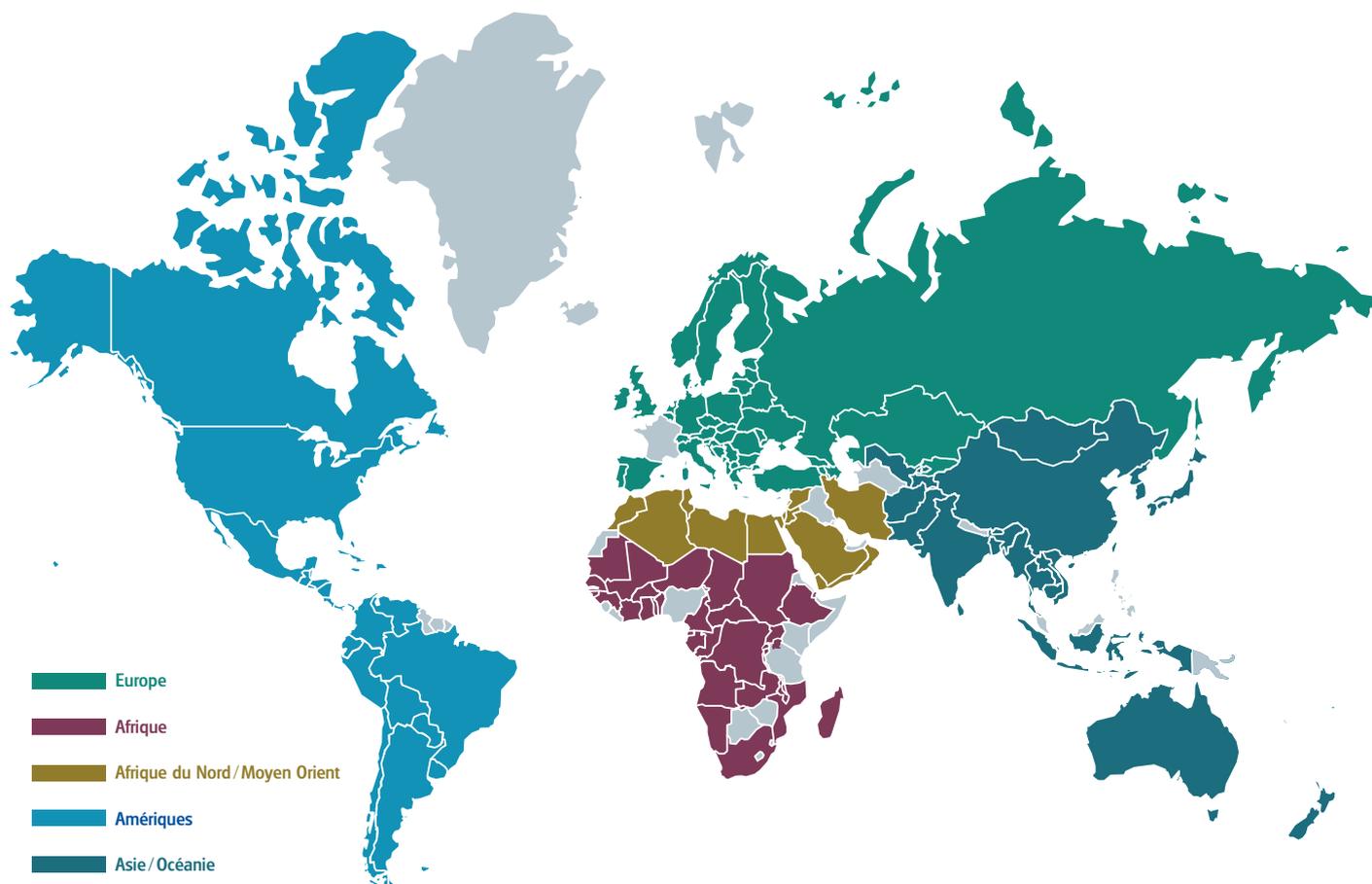
L'École a veillé à s'affirmer dans les enceintes européennes et internationales réunissant ses pairs. S'appuyant sur l'occasion que lui avait fournie la présidence française du deuxième semestre 2008 de prendre l'initiative au sein du réseau des directeurs d'instituts et écoles d'administration publique de l'Union européenne (DISPA), l'ENA a activement participé en 2009 au fonctionnement de ce réseau, tant dans le cadre de la troïka que dans celui des réunions plénières organisées sous les présidences tchèque et suédoise. Le « manifeste de Strasbourg », adopté sous présidence française est ainsi demeuré, et demeure encore aujourd'hui, l'un des fils directeurs des travaux de ce réseau. L'École a également accru son implication dans les travaux de l'Association internationale des écoles et instituts d'administration (AIEIA), au conseil d'administration de laquelle le directeur de l'ENA avait été coopté en 2008.

Une autre évolution conduite en 2009 s'est traduite par l'organisation, au profit de hauts fonctionnaires français, d'une visite d'études en Chine. Durant une semaine, une délégation d'une douzaine de participants conduite par le directeur de l'ENA a été accueillie à Pékin et à Shanghai, dans le cadre d'un programme coordonné par l'École centrale du Parti communiste chinois.

Un troisième axe d'effort a porté sur l'animation du réseau des anciens élèves étrangers de l'École. À l'occasion du 60^e anniversaire des cycles internationaux de l'ENA, les anciens élèves étrangers ont été conviés en octobre 2009 à une réunion ayant rassemblé environ 200 participants, sous le haut patronage du Premier ministre, qui a reçu les anciens élèves étrangers à Matignon, et en présence notamment du ministre des Affaires étrangères et européennes, du ministre chargé du plan de relance et du directeur de cabinet du Président de la République.



LES ANCIENS ÉLÈVES DANS LE MONDE



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

EN EUROPE

L'ENA a maintenu en 2009 les liens historiques et traditionnels qu'elle entretient avec un grand nombre d'organismes européens ; par exemple en Allemagne avec la *Bundesakademie für öffentliche Verwaltung* (BaköV), en Espagne avec l'Institut national d'administration publique de Madrid, en Pologne avec l'École nationale d'administration publique de Varsovie ou encore en Grèce avec le Centre national d'administration publique et de l'administration locale (EKDDA).

Des relations se sont aussi développées avec les pays candidats à l'Union européenne en vue de renforcer leurs capacités administratives dans le but de leur adhésion, en particulier avec les pays des Balkans (Serbie, Kosovo, Bosnie-Herzégovine et désormais Albanie), mais aussi avec la Turquie et l'Ancienne République Yougoslave de Macédoine.

Enfin, des visites d'études sont régulièrement organisées à l'intention de nos partenaires de l'Est de l'Europe (Ukraine, Tatarstan) et de l'Asie Centrale (Kazakhstan).

EN AFRIQUE DU NORD ET AU MOYEN-ORIENT

L'importance des relations avec le Maghreb demeure mais les équilibres sont modifiés : on relève une intensification des relations avec le Maroc avec l'arrivée du nouveau partenaire que constitue l'Université Al Akhawain, et la stabilité des actions régulières conduites avec l'ENA du Maroc, l'Institut supérieur d'administration et le ministère de l'Intérieur. En revanche l'activité avec l'Algérie et la Tunisie marque le pas sur le plan bilatéral. Cette tendance est toutefois compensée, s'agissant de

l'Algérie, par le fait que l'ENA a remporté comme chef de file un important projet sur crédits européens, intitulé « Réalisation d'actions de formation dans le domaine du management de l'économie » et tourné vers les cadres dirigeants de l'administration de la prévision, de la planification et des finances.

L'année 2009 est, d'autre part, marquée par une diversification et un développement accrus des activités de l'École au Moyen-Orient. Ainsi l'Institut national d'administration du Caire, avec lequel la coopération a démarré en 2008, souhaite intensifier celle-ci. Par ailleurs, l'Agence centrale pour l'organisation de l'Administration (ACOA), principal acteur de la formation au sein de l'administration égyptienne, a également manifesté son intérêt en direction de l'ENA avec l'Institut national d'administration syrien, l'envoi de conférenciers s'intensifie (une dizaine de conférenciers ont participé à des actions de formation en 2009). Enfin l'Institut des finances du Liban a engagé des pourparlers avec l'ENA en vue de mettre en place un cycle de haut niveau avec le partenariat de l'ENA. La Palestine a également confirmé son intérêt pour la commande d'une formation sur mesure en légistique pour la formation de formateurs. De nouveaux pays ont envoyé des signaux positifs, tels le Yémen.

EN AFRIQUE

Plusieurs délégations importantes ont été accueillies à l'ENA. Ainsi le ministre de la Fonction publique du Burkina Faso souhaite-t-il mettre en place une coopération pour la refonte de l'ENA de ce pays. De son côté, le ministre du Travail et des relations sociales du Mali a effectué une visite d'études portant sur diverses questions administratives liées au processus de réforme de la fonction publique et de la décentralisation.

Les contacts noués avec l'Afrique anglophone ont eu des retombées positives en 2009. L'École conduit ainsi un projet d'envergure en Éthiopie : après une période de consultations et d'échanges, notamment sur des projets comparables avec des visites d'études en Syrie ou en Thaïlande, le gouvernement éthiopien a décidé de poursuivre son projet de création d'une institution de formation de hauts fonctionnaires avec l'appui de la France et un financement du PNUD.

C'est toutefois surtout à travers une substantielle participation aux différents cycles de formation de l'École que se manifeste l'étroitesse des liens entretenus par cette dernière avec l'Afrique sub-saharienne.

AUX AMÉRIQUES

La coopération avec l'ENAP de Brasilia a pris un relief tout particulier avec le forum ENA-ENAP, organisé à Brasilia du 14 au 16 septembre 2009, dans le cadre de « l'Année de la France au Brésil ». Les relations désormais solides avec l'État brésilien de Santa Catarina, suite à la signature en 2008 d'une convention entre l'ENA et l'Université de Florianópolis, ont donné lieu à plusieurs visites d'études en France.

Au Mexique, le concours apporté par l'ENA depuis 2008 à la municipalité de Mexico, dans le cadre de la création d'une école de formation de fonctionnaires, s'est poursuivi. L'ENA et l'École d'administration publique du district fédéral de Mexico (EAPDF) ont ainsi signé un accord-cadre de coopération à Mexico, le 1er décembre 2009, accord prévoyant la participation d'intervenants de l'ENA aux activités pédagogiques de cette école.

Dans les Caraïbes, les relations avec la République dominicaine s'approfondissent avec le démarrage d'un Master en gestion publique dispensé par l'Université PUCMM en association avec l'ENA en direction de hauts fonctionnaires dominicains sélectionnés par le Secrétariat d'État à l'administration publique et l'Université selon des critères élaborés conjointement avec l'ENA.

Dans le cadre du colloque sur « La formation des fonctionnaires au 21^e siècle » organisé en Bolivie, le directeur de l'ENA est intervenu en visioconférence. Par ailleurs, l'ENA est associée au démarrage des activités de l'École d'administration récemment créée.

L'ENA a participé, à Quito, à la première conférence internationale de planification et d'administration publique, organisée du 26 au 28 novembre 2009, dans le cadre de l'UNASUR, « union des nations sud-américaines », organisation régionale rassemblant la Bolivie, la Colombie, l'Équateur, le Pérou, le Venezuela, et ayant pour thème la formation des hauts fonctionnaires. Des demandes ont été effectuées à cette occasion en direction de l'ENA concernant l'organisation de formations et de visites d'études.

En Amérique du Nord, l'ENA s'attache à réactiver ses anciens partenariats et à développer de nouvelles coopérations. Une mission du directeur et du directeur des relations internationales de l'ENA en mai 2009 aux États-Unis a permis de rencontrer des partenaires possibles à Harvard (Kennedy School of government) et dans diverses autres universités. Un objectif arrêté à l'issue de cette mission porte sur un échange d'expériences en matière d'études de cas.

EN ASIE ET OCÉANIE

L'Asie est engagée dans des mutations d'une ampleur inégalée sur les autres continents et que la crise économique n'a guère ralenti.

En 2009, l'ENA a ainsi poursuivi le renforcement de ses liens déjà solides avec la Chine. Les co-opérations avec l'ENA de Chine, le ministère du Personnel, l'Institut d'administration de Shanghai, les provinces de Canton et du Hubei se sont approfondies à travers l'accueil de hauts fonctionnaires chinois en France et en Europe, dans le cadre de visites d'études. De nouveaux partenariats ont été noués, notamment avec la province du Jiangsu, dont 30 hauts fonctionnaires ont été reçus à l'École durant 7 semaines. Ces programmes ont porté sur la gestion publique et sur les moyens de faire face à la crise économique.

Enfin, dans le cadre de sa coopération avec l'ENA et dans un souci de réciprocité, l'École des cadres du PC chinois (ECPC), dont une délégation est traditionnellement reçue à l'ENA chaque année, a accueilli en Chine, pour la première fois en 2009, une délégation de décideurs publics français.

En 2009, les relations entretenues par l'ENA avec le Vietnam ont connu un nouveau dynamisme, ce qui fait désormais de ce pays l'un des principaux partenaires de l'École dans la région.

Plus généralement, l'ENA a entretenu les liens étroits tissés avec ses partenaires d'Afghanistan, de Corée du Sud, d'Indonésie, du Japon, du Pakistan et de Thaïlande à travers l'organisation de visites d'études et l'accueil de délégations officielles en France.

DES PROJETS D'ENVERGURE SUR FINANCEMENTS MULTILATÉRAUX

En 2009, l'École a présenté 14 manifestations d'intérêt et a été retenue à 10 reprises sur liste courte (soit un taux de 71,43 %).

À 9 reprises, après sa présélection, l'École a déposé une offre pour laquelle 7 résultats sont aujourd'hui connus : dans 3 cas, l'offre de l'École n'a pas été retenue, et dans 4 cas, l'École a remporté le projet visé.

En 2009, l'École a ainsi maintenu un important rythme de soumission sur crédits multilatéraux (plus d'une manifestation d'intérêt par mois) ainsi qu'un taux de réussite élevé.

Les 4 projets remportés par l'École en 2009 sont les suivants :

Algérie

- Formation de cadres du commissariat général à la prospective et à la planification, de l'office national des statistiques et du ministère des Finances.

République démocratique du Congo

- Appui au renforcement de la gouvernance.

Ukraine

- Jumelage européen pour le renforcement du système de formation des fonctionnaires ukrainiens.

Uruguay

- Soutien à l'École nationale d'administration publique.

LES CYCLES INTERNATIONAUX DE LONGUE DURÉE

UNE REPRISE DU NOMBRE DES CANDIDATURES

En 2009, l'ENA a examiné au total 377 candidatures à ses différents cycles de longue durée, qui comprennent trois formations :

- le Cycle international long (CIL, d'une durée de 17 mois, destiné aux étudiants et fonctionnaires débutants âgés de moins de 35 ans) ;
- le Cycle international court (CIC, cycle généraliste d'une durée de 9 mois, destiné aux hauts fonctionnaires âgés de plus de 30 ans) ;
- le Cycle international d'administration publique (CIAP, cycle spécialisé d'une durée de 7 mois, destiné aux fonctionnaires âgés de plus de 25 ans possédant déjà une expérience administrative).

L'année 2009 marque un accroissement de 5 % du nombre de dossiers de candidatures par rapport à 2008. Celui-ci a fluctué au cours des dernières années de manière importante, avec un pic conjoncturel en 2007, et semble se stabiliser à un niveau compris entre 350 et 400 candidats.

88 ÉLÈVES RECRUTÉS

Le niveau des candidatures a permis de recruter 32 élèves au CIL, 23 élèves au CIC et 33 élèves au CIAP, soit un taux de sélection de 23,3 %. Ce taux de sélection, inférieur à 2008 (28 %), marque un retour à la tendance observée lors des précédentes campagnes de sélection.

UNE GRANDE DIVERSITÉ DE NATIONALITÉS

Les 88 élèves recrutés en 2009 représentent 55 nationalités. Pour la première fois, l'ENA accueille dans deux de ses cycles (CIL et CIAP) des élèves issus du Kenya.

Fin 2009, l'École compte 2 951 élèves étrangers provenant de 123 origines différentes.

LES CYCLES INTERNATIONAUX SPÉCIALISÉS EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

L'année 2009 a été marquée par un certain recul du nombre de cycles organisés par rapport à 2008. 19 CISAP ont ainsi pu être réalisés sur un total de 24 inscrits au catalogue. Ont ainsi été annulés, faute de candidatures en nombre suffisant, deux cycles en français (« Tourisme et développement durable » et « Libertés publiques et sécurité ») ainsi que trois cycles en langues étrangères (« Organisation of parliamentary work », « Europe in the world » et « Evaluacion y transparencia administrativa »). En revanche, un nouveau cycle, « Gestion urbaine des grandes agglomérations », a pu être réalisé.

Au total, 396 auditeurs étrangers ont suivi ces formations en 2009 (à comparer aux 475 étrangers enregistrés en 2008, soit une baisse de 16,6 %).

Cette diminution peut s'expliquer par les difficultés de financement rencontrées par les ambassades dans un contexte de forte restriction de leurs crédits.

LES VISITES D'ÉTUDES ET FORMATIONS SUR MESURE, EN FRANCE ET À L'ÉTRANGER

Les visites d'études et formations sur mesure organisées en 2009 se sont inscrites pour une part dans la ligne des coopérations déjà conduites les années précédentes, avec, par exemple, les administrateurs de la Commission européenne, l'Institut supérieur d'administration de Rabat, la DGAFP d'Algérie, l'ENA de Chine, l'INAP d'Espagne ou l'EKKDA – Centre national pour l'administration publique et l'administration locale de Grèce.

Au total, les visites d'études et formations sur mesure en France et à l'étranger ont totalisé plus de 11 000 journées-participants en 2009.



Au cours de l'année 2009

L'ENA a accueilli

62 personnalités ou délégations
en visite officielle

L'ENA a conduit

130 missions d'expertise
représentant **714 journées d'experts**

ainsi que

95 missions de coopération
internationale :

- **7** en Afrique
- **21** en Afrique du Nord/
Moyen-Orient
- **10** aux Amériques
- **3** en Asie
- **54** en Europe

L'ENA a organisé

113 formations à l'étranger
(hors affaires européennes),
qui ont totalisé **6 618 jours/participants**

ainsi que

33 stages de fonctionnaires étrangers
et **31 visites d'études** en France,
qui ont représenté respectivement
960 et 3 429 journées/participants

L'ENA a formé

189 fonctionnaires (ou futurs fonctionnaires)
étrangers inscrits dans un **cycle long**
et **396 auditeurs étrangers** au sein d'un
cycle spécialisé de courte durée,
représentant respectivement **21 720**
et **6 620 journées/participants**

ainsi que la 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 **182 auditeurs étrangers**
(**1 363 journées/participants**)

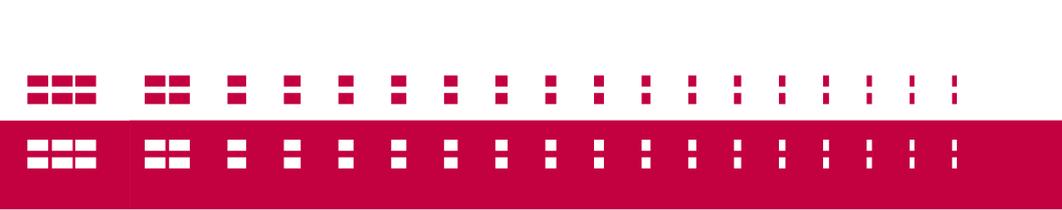
L'ENA a mené

des actions de formation aux affaires
européennes incluant les préparations aux
concours des institutions européennes, qui
ont rassemblé **1 500 participants** au cours
de **177 journées de formations** totalisant
plus de **4 400 journées-stagiaires**

L'ENA a attiré

des élèves et auditeurs de **88 nationalités**
différentes, dont **55 pour les cycles longs**
recrutés cette même année

Au total à la fin de l'année 2009, l'ENA compte **2 951 anciens élèves étrangers**



LE CENTRE DES ÉTUDES EUROPÉENNES DE STRASBOURG

DEVENU DIRECTION DES AFFAIRES EUROPÉENNES EN 2010

En 2009, 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 principalement organisée autour de trois axes :

- la préparation aux carrières européennes,
- la formation à la gouvernance européenne,
- la formation aux politiques européennes.

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), en charge du recrutement pour le compte des institutions européennes.

À 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 des concours des institutions européennes.

Les concours des institutions européennes sont la seule voie pour obtenir le statut de fonctionnaire européen. Ils soumettent les candidats à des épreuves tout à fait spécifiques : tests de présélection (QCM sur l'Union européenne, de raisonnement verbal et numérique), épreuves écrites et orales.

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 de ce secteur.

L'année 2009 a été marquée par l'annonce par l'Office européen de sélection du personnel de la mise en place de nouvelles procédures en matière de concours en 2010.

L'ENA a ainsi proposé, dès la fin de l'année 2009, des interventions incluant la présentation de ces mesures.

En 2009, le secteur de préparation aux concours des institutions européennes a formé 1 500 participants en 44 formations, dont 27 formations ouvertes à des inscriptions individuelles à Paris et Bruxelles ; 11 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) ; 6 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 courtes et intensives sur une durée moyenne de 3 jours, une session longue d'une durée de 12 jours) en fonction des besoins de préparation des candidats aux concours.

En 2010, de nouvelles vagues de concours généralistes (administration publique européenne, droit, audit, économie) sont annoncées. Ces concours devraient attirer un nombre conséquent de candidats. La préparation aux concours des institutions européennes reste donc d'actualité.

LE CYCLE DES HAUTES ÉTUDES EUROPÉENNES (CHEE)

À la suite du rapport de M. Jean-Pierre Jouyet préconisant la création d'un Cycle des hautes études européennes, le Centre des études européennes de Strasbourg a inauguré en 2007 une formation d'excellence 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, syndicalistes...) à mieux travailler ensemble. Aujourd'hui, 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 9 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.

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 2009, l'ENA a proposé aux 43 auditeurs représentant 7 nationalités (allemande, belge, bulgare, française, italienne, marocaine et polonaise) d'approfondir la thématique de « L'Europe pour les entreprises et les citoyens ». Les rencontres in situ avec les acteurs opérationnels de l'Europe ont été privilégiées. Les auditeurs ont ainsi eu l'opportunité de se déplacer dans 18 capitales différentes au cours des modules mensuels de formation : Athènes, Berlin, Bruxelles, Budapest, Copenhague, Dublin, Helsinki, La Haye, Lisbonne, Londres, Paris, Rome, Sofia, Stockholm, Strasbourg, Varsovie, Vilnius et enfin Madrid. À quelques mois de la présidence espagnole du Conseil de l'Union européenne (premier semestre 2010), la promotion a en effet pu se familiariser avec les enjeux, explorer les modes d'organisation et entrer en contact avec les principaux opérateurs de cette présidence.

Enfin, l'ancrage européen de cette formation unique en Europe est renforcé par la qualité et le fort investissement des personnalités ayant parrainé les différentes promotions. Après M^{me} Simone Veil en 2007, puis M. Jacques Delors en 2008, la promotion 2009 a reçu le parrainage effectif de M. Valéry Giscard d'Estaing. Sensible à l'intérêt du cycle, l'ancien président de la République française et ancien président de la Convention sur l'Avenir de l'Union européenne a participé activement à 5 des 9 modules du cycle.

Au total, les actions de formation conduites dans le secteur de la gouvernance européenne en 2009 ont rassemblé près de 1 000 auditeurs ayant participé à 150 journées de formations, soit près de 3 200 journées-stagiaires. La durée moyenne d'une action de formation est de 2 à 3 jours.

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, Belgique, Hongrie, Pologne...)
- Négociation, lobbying, comitologie et définition des positions nationales
- Recherche de financement et gestion de projets
- Bonnes pratiques et techniques de 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'études, etc.).

L'année 2009 s'est caractérisée par la consolidation d'un savoir-faire relatif à la Présidence du Conseil, diffusé auprès d'un large public de dirigeants des États membres de l'Union européenne. Cette transmission de bonnes pratiques a bénéficié de l'expérience acquise par la France en la matière en 2008. La préparation et le suivi de la Présidence tournante du Conseil de l'Union européenne se sont traduits par de nombreuses actions de formation à destination de cadres européens de la fonction publique et d'écoles européennes d'administration publique. Fort de son expertise en la matière, le CEES a ainsi fortement contribué à la préparation de l'administration d'autres États membres dans la perspective de leur future Présidence du Conseil (cf. l'action internationale du CEES par pays). En 2009, près de 300 agents ont été formés à cet exercice (l'équivalent de plus de 500 journées-stagiaires).

2009 aura également confirmé le savoir-faire du CEES dans le champ de la politique de cohésion de l'Union européenne (UE). Ce deuxième domaine d'expertise a fait l'objet de formations toujours plus demandées sur les bonnes pratiques en matière de gestion des fonds structurels sur les territoires européens.

Enfin, les programmes du CEES consacrés à l'Union pour la Méditerranée dans ses dimensions politiques, économiques et sociales a particulièrement intéressé les publics issus du bassin méditerranéen.

FORMER AUX POLITIQUES EUROPÉENNES

L'OFFRE À DESTINATION DES CADRES DIRIGEANTS DU SECTEUR PUBLIC

En 2009, le secteur Politiques européennes a travaillé avec une vingtaine de partenaires. À titre principal, il s'agit d'une part, de ministères français comme le ministère de l'Intérieur, le ministère de la Défense ou le ministère de la Culture et d'autre part d'écoles françaises de service public. Des partenariats solides ont par exemple été renforcés avec AgroParisTech-ENGREF, l'École des hautes études en santé publique (EHESP), l'École nationale supérieure de police (ENSP), l'École nationale de la magistrature (ENM), l'École nationale de la protection judiciaire de la jeunesse (ENPJJ), Agrosup Dijon ou encore l'Institut régional d'administration de Nantes. Parmi ces actions, on peut signaler

quelques publics spécifiques comme des membres du corps préfectoral, reçus dans le cadre du cycle supérieur d'études territoriales dont le secteur Politiques européennes a organisé le module Europe, des commissaires de police ou encore des magistrats.

Il convient également de se féliciter de la mise en place de nouvelles collaborations avec la Commission de régulation de l'énergie ou la *Scuola di specializzazione in studi sull'amministrazione pubblica* (SPISA).

Quelques actions de formation ont également concerné des acteurs territoriaux (services déconcentrés de l'État, collectivités, agence de développement...).

Les formations ont porté, selon les publics, sur les enjeux des politiques européennes, leurs instruments juridiques ou financiers de mise en œuvre ainsi que sur les modalités de la prise de décision, les acteurs et leurs stratégies de positionnement.

Plusieurs secteurs d'intervention de l'Union européenne ont pu être abordés : Coopération policière ; Asile et immigration ; Coopération judiciaire ; Gestion des services publics locaux ; Cohésion économique et sociale ; Politique extérieure ; Politique européenne de voisinage ; Santé, affaires sociales et emploi ; Stratégie européenne de l'environnement, Politique agricole commune ; Développement rural ; PESC ; PSDC ; Coopération transfrontalière ; Politique culturelle ; Politique commerciale.

Par ailleurs le Secteur Politiques européennes a pu contribuer, avec la Direction de la Formation, au développement de l'offre européenne de l'ENA dans le cadre des cycles de formation permanente proposés par l'École comme le CSPA, le CIAP, le CIC ou les cycles proposés aux collaborateurs de parlementaires de l'Assemblée nationale et du Sénat. Par ailleurs, en lien avec le Service des ressources humaines et des rémunérations, une formation interne des agents aux questions européennes a pu être mise en place.

LE DÉVELOPPEMENT DES PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ

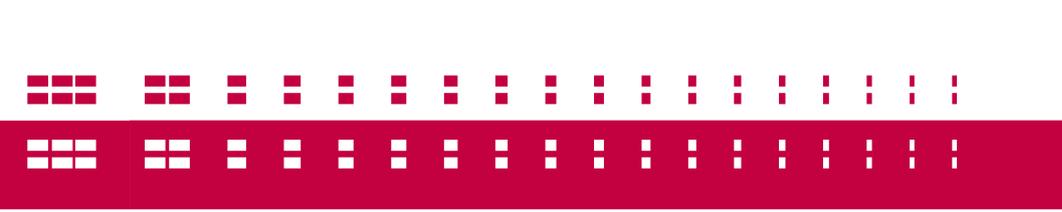
Le Secteur Politiques européennes a également développé une compétence en matière d'organisation de manifestations européennes de grande envergure. À ce titre, un partenariat entre l'ENA et l'École supérieure de commerce de Paris (ESCP-Europe) a été mis en place. Un séminaire européen d'intégration a été organisé pendant trois journées au Parlement européen pour l'entrée de 700 étudiants de ESCP-Europe en première année de master. Ressortissants de différents États membres de l'Union ou d'États tiers, ces étudiants étaient originaires des campus de Londres, Madrid et Paris. L'immersion complète au sein d'une institution européenne, les exercices de simulation proposés pendant ces journées et l'origine internationale des participants ont apporté une dimension réellement européenne à cette manifestation qui avait pour objectif premier de sensibiliser de futurs cadres dirigeants européens aux enjeux de la construction européenne et de les former à la négociation communautaire.

Par ailleurs, plusieurs réflexions ont été engagées pour le développement d'une nouvelle offre à destination des cadres dirigeants du secteur privé et des professions libérales, avec ESCP-Europe, la délégation des barreaux de France à Bruxelles ou European Training Institut, par exemple.

UN PUBLIC EN AUGMENTATION

Au total ce sont 44 actions qui ont été organisées, dont 34 au titre de la formation continue et 10 dans le cadre de la formation initiale. L'ensemble de ces formations s'est déroulé sur 99 journées et a réuni 2 225 participants, représentant globalement 4 949 journées-stagiaires.

Mais le Centre des études européennes de Strasbourg, ce sont aussi de nombreuses manifestations publiques, notamment en période de sessions parlementaires, pour permettre aux députés européens de différentes nationalités de participer.



LE CENTRE DE DOCUMENTATION DE L'ENA

LES PRINCIPALES MISSIONS DU CENTRE DE DOCUMENTATION

- Développer et exploiter quotidiennement un **fonds d'ouvrages et de revues** en libre accès, développé autour des enseignements dispensés à l'ENA, accessible sur place et pour partie à distance.
- 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...).
- 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,...).

2009 : MOMENTS CLÉS

- **Janvier 2009** : formation des élèves de la promotion Robert Badinter à la recherche d'informations sur les sites européens (8 TP).
- **Avril 2009** : le projet d'intégration à athena des ressources électroniques (anciennement infothèque) a vu le jour permettant de promouvoir plus aisément, et auprès de tous, les bibliographies, bases de données, bases de revues, récentes acquisitions, etc., tout en les rendant plus aisément accessibles, notamment à distance.
- **Statistiques de consultation** : avec 5532 consultations en 2009, l'espace des ressources documentaires est l'une des rubriques les plus consultées d'athena.
- **Juillet 2009** : actualisation des 51 fiches pratiques internes permettant d'assurer fiabilité, harmonisation des pratiques documentaires et auto-formation de l'ensemble des agents (organisées autour du catalogage, de la gestion des prêts, des produits documentaires et recherches documentaires, de la gestion des acquisitions et des documents, des outils, des statistiques...).
- **Octobre 2009** : accueil de la CPENA à Paris, restructuration de l'offre documentaire et des horaires d'ouverture.
- **1^{er} et 2 octobre 2009** : accueil des responsables des centres de documentation du RESP et éclairage sur la fonction publique européenne assuré conjointement par le CEES et l'ENA.



2009 : CHIFFRES CLÉS

- **45 931** ouvrages dont **3 364** nouvelles acquisitions.
- **708** abonnements à des périodiques (50 % au titre d'échanges ou de dons) et une collection de périodiques couvrant **1 200** titres.
- **1 892** nouveaux articles de revues spécialisées référencés.
- **432** lecteurs actifs et **322** nouveaux inscrits.
- **5 146** prêts (et autant de retours).
- **66 907** entrées au centre de documentation.
- **701** recherches documentaires
- **107** bibliographies (nouvelles ou actualisées).
- **7 782** interrogations du catalogue de la bibliothèque (hors consultation par les agents du service).
- **+ de 40 000** consultations des ressources mises en ligne sur internet par le centre de documentation.



ORGANISATION ET GESTION

GESTION FINANCIÈRE ET BUDGÉTAIRE

La présentation du projet de budget devant le Conseil d'administration pour l'année 2010 a eu lieu le 8 décembre 2009. La subvention attribuée par l'État pour 2010 est de 36,1 millions d'euros, soit une augmentation de 1,1% par rapport à 2009.

LE BUDGET EXÉCUTÉ EN 2009 (EN K€)

COMPTE DE RÉSULTAT

DÉPENSES	EN K€	%	RECETTES	EN K€	%
Personnel	30 216	72,4 %	Ressources de l'État	36 547	83,2 %
Fonctionnement autre que les charges de personnel	11 524	27,6 %	■ subventions de l'État	36 547	83,2 %
Intervention	0	0 %	■ ressources fiscales	0	0 %
TOTAL DES DÉPENSES	41 740	100 %	Autres subventions	1 376	3,1 %
Résultat : <i>bénéfice</i>	2 164		Ressources propres et autres	5 981	13,6 %
TOTAL ÉQUILIBRE du compte de résultat	43 904		TOTAL DES RECETTES	43 904	100 %
			TOTAL ÉQUILIBRE du compte de résultat	43 904	

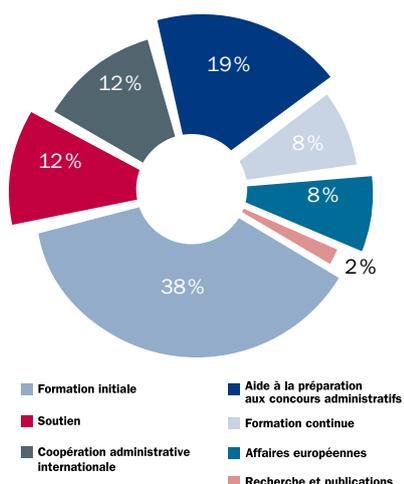
TABLEAU DE FINANCEMENT ABRÉGÉ

EMPLOIS	EN K€	%	RESSOURCES	EN K€	%
Insuffisance d'autofinancement	0	0 %	Capacité d'autofinancement	3 437	99,7 %
Investissement	2 003	100 %	Ressources de l'État	0	0 %
TOTAL DES EMPLOIS	2 003	100 %	Autres subventions d'investissement et dotations	0	0 %
APPORT au FONDS DE ROULEMENT	1 443		Autres ressources	9	0,3 %
			TOTAL DES RECETTES	3 446	100 %

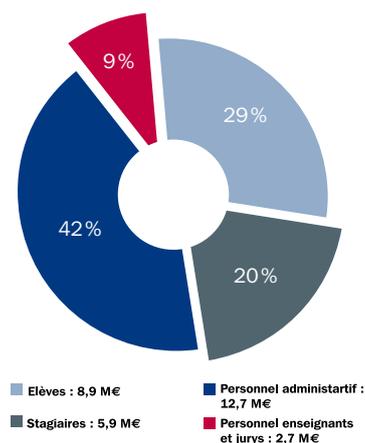


LES MISSIONS EN 2009

(HORS INVESTISSEMENT Y COMPRIS
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS)



RÉPARTITION DES CHARGES DE PERSONNEL EN 2009



GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Le début de l'année 2009 a été marqué par la création d'un poste de délégué à la formation, auprès du chef de service des ressources humaines et des rémunérations, afin de renforcer les actions de formation à destination des personnels de l'École, et de mettre en œuvre les nouveaux droits introduits par la loi n° 2007-148 du 2 février 2007 de modernisation de la fonction publique, complétée par le décret n° 2007-1470 du 15 octobre 2007 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des fonctionnaires de l'État et le décret n° 2007-1942 du 26 décembre 2007 relatif à la formation professionnelle des agents non titulaires de l'État et de ses établissements publics et des ouvriers affiliés au régime des pensions résultant du décret n° 2004-1056 du 5 octobre 2004.

S'agissant de l'action sociale, l'École a souhaité étendre le dispositif du chèque emploi service universel (CESU), déjà en vigueur pour la garde des enfants de moins de six ans, en y ajoutant un volet « dépendance ». Sa mise en place effective interviendra en 2010.

Enfin, en lien avec les services du Premier ministre, l'École a organisé le recrutement sans concours d'un adjoint administratif, conformément aux nouvelles possibilités offertes par la réglementation, diversifiant ainsi ses modes de recrutement.

Situation des effectifs au 31 décembre 2009	2009
Fonctionnaires (y compris 8 titulaires sur contrat)	154
Contractuels	52
Mises à disposition entrantes	7
Mises à disposition sortantes	7
Total	220
Contractuels occasionnels	12
Contractuels sur convention de recette	4
Contrats aidés	3

GESTION DU PATRIMOINE

STRASBOURG - CONSTRUCTION D'UNE EXTENSION SUR LE SITE DE LA COMMANDERIE SAINT-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 conforme à 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.

Dans cet objectif, les deux premiers audits de certification HQE ont été réalisés par l'organisme compétent en cette matière en janvier et septembre 2009. Ils ont validé les choix faits par la maîtrise d'œuvre, en accord avec l'École, dont les cibles principales tendent principalement vers un confort d'usage amélioré et la recherche d'économies d'énergie.

En 2009, la phase « études » du projet de construction a été finalisée le 29 juin par l'approbation de l'avant-projet définitif (APD). La demande de permis de construire, adressée à la Ville de Strasbourg le 7 mai, a reçu un avis favorable en date du 31 août. La procédure de marché public pour l'attribution des lots de travaux a donc été lancée à l'automne pour une notification des lots prévue en janvier 2010.

L'objectif du démarrage des travaux de construction a été fixé au 29 mars 2010.

Les principales dates du projet

- Début 2006, lancement de la réflexion sur le programme de 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
- 2009, phase « études » (APS et APD, permis de construire, certification HQE)
- Mars 2010, début des travaux de construction
- 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 10 M€.

PARIS : CONTINUITÉ DANS L'AMÉLIORATION DU PATRIMOINE

Après les lourds travaux de réhabilitation en 2007 et 2008, 2009 a vu se réaliser la deuxième et dernière phase du ravalement des façades extérieures.

À part quelques ajustements à réaliser dans les prochains mois, le site est réhabilité, proche de son style mauresque originel et peut désormais atteindre son rythme de fonctionnement optimal.

GESTION DU SYSTÈME D'INFORMATION

L'année 2009 a vu se concrétiser la refonte majeure du Système d'Information de l'École, depuis la refonte complète de l'infrastructure à la mise en place d'une gestion globale intégrée, en passant par une conduite de projet adaptée au contexte en évolution rapide.

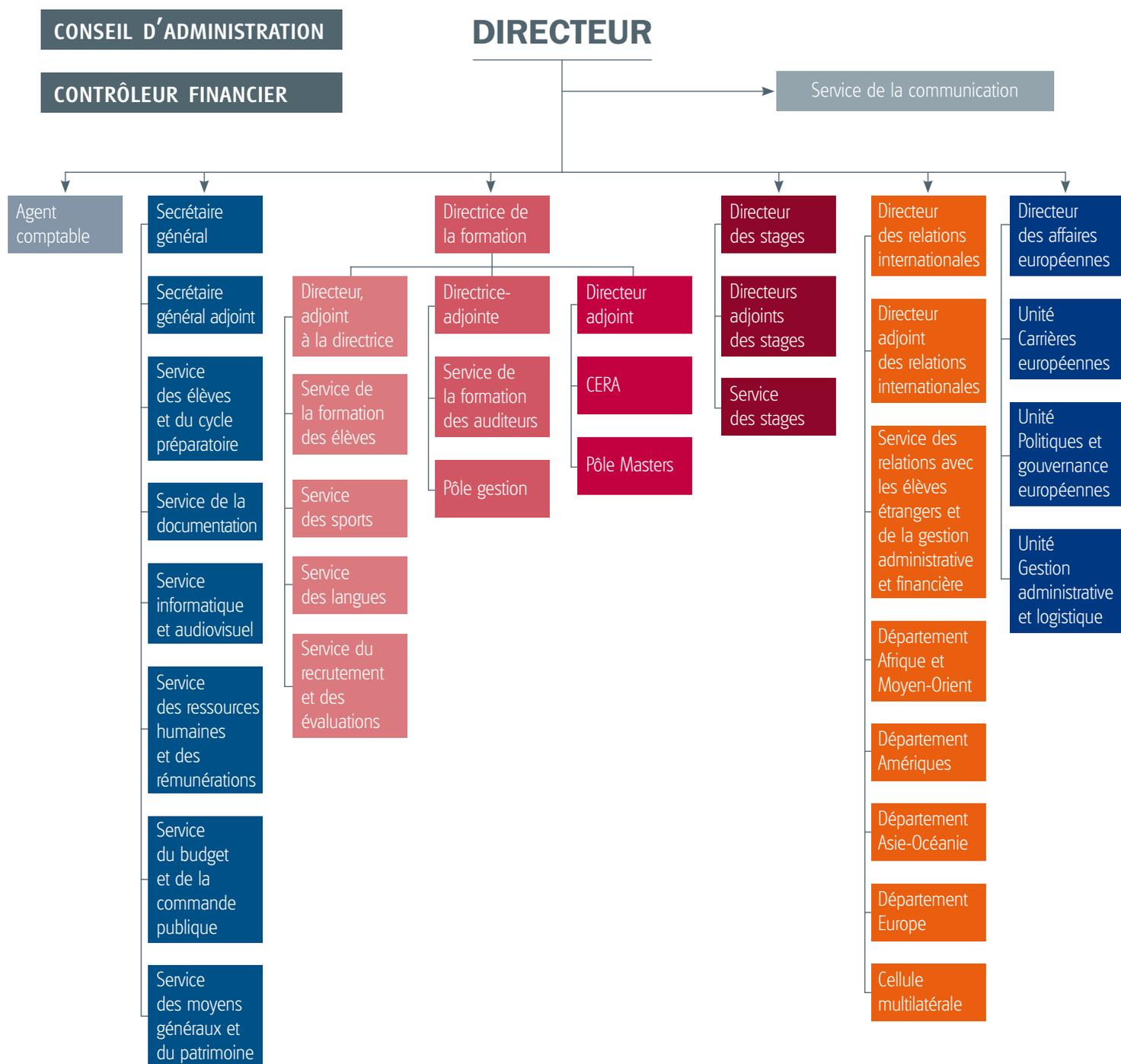
Le développement de ce nouveau Système d'Information intégré ambitieux, large et indispensable s'est réalisé dans un délai extrêmement court pour un projet de cette ampleur.

Le pilotage de cette refonte globale du système d'information s'est effectué dans une logique modulable et évolutive, tout en maîtrisant l'architecture cible globale, les coûts de licence ainsi que les coûts récurrents.

Grâce à une démarche structurée et souple, et à un recours privilégié à des logiciels libres performants, ce projet a pu être mené en tenant compte également du contexte de réorganisation de l'École, et en respectant un budget constant.

Il rassemble de manière transverse le patrimoine informationnel de l'École et propose également une vision décloisonnée des processus opérationnels de l'École. Il décline ainsi la stratégie inscrite au Contrat d'objectifs et de performance permettant ainsi d'offrir à l'ensemble des directions des prestations nouvelles, essentielles au service de la stratégie générale de l'ENA.

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

