l'ena

RAPPORT ANNUEL 2014

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION

Document édité par l'École nationale d'administration | Directrice de la publication : Nathalie Loiseau | Coordination : Service communication
Conception, secrétariat de rédaction, création et réalisation graphique : Carré Blanc - 03 88 10 48 00
Crédits photos : audiovisuel ENA, Christophe Urbain, François Nussbaumer, Frantisek Zvardon, Tamas E. Mehl | Mai 2015.

SOMMAIRE

FORMATION 4

RECHERCHE ET PUBLICATIONS 20

OUVERTURE VERS L'INTERNATIONAL 22

AFFAIRES EUROPÉENNES 26

DOCUMENTATION 32

ORGANISATION ET GESTION 34

ORGANIGRAMME 38

FORMATION

LA FORMATION INITIALE

RÉFORME DES CONCOURS D'ENTRÉE À L'ENA

En 2014, l'Ecole a réformé ses concours d'entrée en veillant à assurer un équilibre satisfaisant entre la vérification des connaissances, l'évaluation des compétences et l'estimation des aptitudes des candidats.

Au titre des épreuves d'admissibilité, les finances publiques rejoignent le socle de connaissances requis. Par ailleurs une nouvelle épreuve collective vient compléter les oraux d'admission alors que l'épreuve d'exercices physiques est supprimée. Enfin, l'anglais deviendra, d'ici à 2018, l'unique langue vivante des concours d'entrée.

Une épreuve collective d'interaction

L'objectif de cette épreuve est de tester les qualités relationnelles et comportementales des candidats admissibles ainsi que leur capacité de dialogue, d'écoute et de conviction. Cette épreuve nouvelle, qui ne nécessite aucune forme de préparation particulière, est inspirée des meilleures pratiques en la matière observées en France et en Europe. Elle vient utilement compléter l'évaluation des compétences et aptitudes individuelles des candidats opérées durant l'épreuve d'entretien oral avec le jury.

Une épreuve de finances publiques dès l'admissibilité

La maîtrise des connaissances fondamentales en matière de finances publiques sera désormais évaluée dès l'admissibilité au sein de chacun des concours au même titre que les fondamentaux en droit public, économie, culture générale et questions sociales.

Une épreuve d'anglais obligatoire

La maîtrise de l'anglais est aujourd'hui indissociable de la pratique professionnelle des cadres de la fonction publique de l'Etat et ne peut être atteinte que s'ils disposent d'un niveau initial minimal. Afin de laisser aux futurs candidats le temps nécessaire pour s'y préparer, l'entrée en vigueur de cette disposition est différée à 2018. Les sessions de concours de 2015 à 2017 proposeront ainsi un choix parmi les 8 langues pratiquées à l'École (anglais, allemand, espagnol, portugais, italien, russe, chinois (mandarin) et arabe).

L'entretien avec le jury

L'entretien avec le jury s'inscrit résolument dans une démarche de recrutement : il vise à estimer la personnalité, la motivation et le parcours des candidats ainsi que leur compréhension des enjeux et des valeurs du service public. La réforme des concours approfondira l'appréciation du parcours professionnel antérieur des candidats en adossant partiellement, au concours interne et au troisième concours, l'entretien avec le jury à un dossier de reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle (RAEP).

Les programmes révisés

L'ensemble des programmes a fait l'objet d'une révision dans un triple objectif d'actualisation, de resserrement vers les connaissances réellement utiles à l'action publique et de prise en compte de la dimension européenne de chaque discipline.

UN CONCOURS 2014 TOUJOURS TRÈS SÉLECTIF

Le recrutement des élèves de l'ENA repose sur trois concours d'entrée ouverts aux titulaires d'un diplôme de niveau licence (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, 1 624 candidats ont sollicité une admission à concourir à l'un des trois concours d'entrée, pour 90 places offertes (43 au concours externe, 38 au concours interne et 9 au troisième concours). Le taux de sélectivité s'est encore accru, avec 9,17 % de reçus sur la base des candidats présents à la dernière épreuve (981 personnes pour les trois concours).

La proportion de candidats reçus est ainsi de 1 sur 15 pour le concours externe, 1 sur 8 pour le concours interne et de 1 sur 10 pour le troisième concours.

Le taux de féminisation global (trois concours) atteint, quant à lui, 29 % contre 45 % en 2013, 28,75 % en 2012, 37,5 % en 2011 et 32,5 % en 2010.

LA PROMOTION JEAN DE LA FONTAINE

La promotion Jean de la Fontaine (2014-2015) a suivi la seconde partie du module Territoires entre fin janvier et mi-mars 2014. 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 partagé de connaissances professionnelles et d'une culture commune du service public. Il a été proposé aux élèves plusieurs exercices de mise en situation collective permettant d'approfondir les problématiques liées à la mise en œuvre des politiques publiques à l'échelon territorial (sur des champs de politique publique ayant trait à la cohésion sociale et au logement social, à l'aménagement économique du territoire, à la prévention des risques technologiques, à la sécurité publique et prévention de la délinquance ; et, pour les sessions communes ENA-INET, au développement des intercommunalités, au débat public lié à un grand projet d'aménagement du territoire, à la politique de la ville et à l'hébergement d'urgence). Avec les élèves de l'INET, deux sessions visant à développer différentes connaissances et compétences juridiques, à partir de cas en matière de police administrative et de statut et rémunération des fonctionnaires, ont également été organisées, ainsi qu'une journée d'étude à l'Assemblée nationale permettant de mieux comprendre les modalités concrètes du travail parlementaire à travers des échanges avec fonctionnaires et élus. Pour la seconde fois, des groupes mixtes d'élèves ENA et INET ont organisé et co-animé deux sessions de tables rondes, l'une sur les problématiques d'égalité dans la fonction publique, l'autre sur la qualité du service public.

Dans le cadre des enseignements spécifiques aux élèves de l'ENA, les élèves ont approfondi leurs connaissances pratiques des questions économiques et sociales, dans les domaines des politiques de l'emploi, du logement, de la sécurité sociale et des politiques d'énergie ainsi que sur les écosystèmes territoriaux favorables à l'innovation. Les sessions sur la déontologie et les valeurs du service public ont été renforcées. Différentes conférences sont proposées sur les politiques publiques nationales, sur les libertés publiques (avec des visites de terrain notamment dans des lieux de privation de liberté) et sur l'intelligence économique.

Vallée blanche : élèves promotion Jean de La Fontaine

La scolarité s'est poursuivie avec le module Gestion et management publics (GMP), du mois d'avril au mois d'octobre 2014, avec un stage en entreprise d'une durée de 15 semaines, de fin avril à fin juillet 2014. Ce dernier module de la scolarité aborde les questions de gestion et de management publics dans toutes leurs acceptions : la stratégie et la conduite du changement, la modernisation de l'action publique, les ressources humaines - avec les enjeux de GRH dans la fonction publique, les relations sociales et le dialogue social, la lutte contre les discriminations, la prévention des risques psychosociaux, le management des hommes et des organisations, celui des systèmes d'information, le contrôle et l'évaluation... En management, ces enseignements prennent principalement la forme d'études de cas en petits groupes, ainsi que de conférences (par exemple sur le thème de la conduite du changement, sur la sensibilisation à la lutte contre les discriminations, sur la simplification normative, l'achat public, le management en entreprise, le retour d'expérience des grands projets SI menés au sein de l'État...). Deux journées sous forme d'ateliers pratiques au choix sur : l'animation d'équipe, le management transverse, la motivation, la gestion des personnalités difficiles, la mise en œuvre collaborative de méthodes de résolution de problèmes ont été également organisées. Une journée a été spécifiquement consacrée au dialogue social, sous forme d'une table ronde et de rencontres successives en ateliers avec différents représentants des organisations syndicales.

Dans le cadre des deux modules, Territoires et GMP, l'accent a été mis sur les enjeux du numérique et son impact tant organisationnel, managérial et financier, que dans les relations avec les usagers (avec plusieurs conférences et conférences de méthode). Des intervenants étrangers ont été sollicités, dont notamment l'ancienne Secrétaire du Cabinet au Canada (Cabinet Secretary). Des sessions de partage d'expérience ont également été organisées pour tirer profit des expériences de stage.

En finances publiques et économie, outre le traitement d'une série de conférences et dossiers sur des enjeux actuels comme la réforme de la PAC, les aides à la presse, les enjeux budgétaires liés aux ressources humaines dans la fonction publique, un exercice de simulation d'une négociation budgétaire a été mené pour la seconde fois, en petits groupes, 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, avec différents exercices pratiques et notes sur dossier.

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 février-mars puis en novembre 2014 ainsi que, sur la base du volontariat, des sessions de préparation à la procédure de sortie, avec notamment des entretiens avec des conseillers mobilité carrière.

Au terme de la procédure de sortie (décret nº 2012 - 667 du 4 mai 2012), la promotion Jean de la Fontaine (2013-2014) a quitté l'École fin décembre 2014 et les élèves ont rejoint leur nouvelle affectation.

LA CLASSE PRÉPARATOIRE « 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 : leur niveau de ressources, la qualité de leur parcours universitaire et leur motivation. Parmi les étudiants de la précédente promotion (2013-2014), on compte notamment 1 admission au concours de l'ENA (1 autre étudiant a été admis 2e sur liste complémentaire), 1 admission au concours de Directeur d'hôpital, 2 à l'Institut national des études territoriales, 1 à la Banque de France (Adjoint de direction), 1 Commissaire aux armées, 1 à l'Assemblée Nationale (Administrateur adjoint) et 1 Administrateur aux Affaires maritimes. On compte également 4 admissions aux Instituts régionaux d'administration ainsi qu'1 Attaché territorial et 1 admissibilité au concours de Secrétaire des affaires étrangères (Cadre d'Orient). Pour la 6e année (promotion 2014-2015), 168 dossiers de candidature ont fait l'objet d'un examen approfondi par une commission de sélection, suivi, pour 34 d'entre eux (17 femmes et 17 hommes), d'une épreuve orale d'admission. Les 11 hommes et 5 femmes sélectionnés sont âgés de 21 à 27 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 1 admis à l'ENA, 1 admis au concours de Directeur d'hôpital et 1 admissible au concours de Tribunaux administratifs.

LA PROMOTION WINSTON CHURCHILL

L'École a accueilli la promotion Winston Churchill en janvier 2014.

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 2014.

Les trois premières semaines de formation en janvier ont visé à préparer les élèves à leur stage, avec des enseignements pratiques à la négociation, une sensibilisation aux questions de protocole, de sécurité diplomatique et sécurité de l'information, et la rencontre d'acteurs clés des processus européens. Le séminaire d'intégration à Ventron a permis aux élèves 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 également explorées (avec une journée en partenariat avec le ministère de la Défense). Pour la seconde 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 de la prise de décision dans le cadre européen. Une session sur les politiques d'aide au développement a été mise en place pour la première fois ainsi qu'un retour d'expérience managériale à l'issue du stage. Une journée d'échanges et de formation avec les élèves de l'Université allemande des Sciences administratives de Spire a été également organisée, ainsi qu'une visite d'études au Parlement européen, occasion pour les élèves d'un échange avec plusieurs eurodéputés et une visite à la Cour européenne des droits de l'homme.

Une innovation importante de ce module a été l'introduction d'un exercice de rapport collectif en réponse à une commande d'administration centrale (soit au total 12 commandes de différents ministères) sur des problématiques opérationnelles européennes et internationales. Cet exercice a permis aux élèves d'élaborer une note d'analyse et de propositions sur une thématique précise

tout en leur permettant de mieux comprendre le fonctionnement des administrations centrales françaises (à travers les échanges avec différents interlocuteurs de ces administrations ainsi qu'avec des acteurs publics et privés concernés et de développer de manière autonome, en petit groupe d'une dizaine d'élèves, un projet collectif.

Mi-juillet, les élèves de la promotion Winston Churchill ont suivi les premiers enseignements du module Territoires. Dans le cadre des enseignements spécifiques aux élèves de l'ENA, une série de sessions a été organisée pour préparer le départ en stage, orientée autour des grands chantiers en cours, des outils et techniques nécessaires à leur stage de 5 mois en préfecture ou en collectivité territoriale ainsi que de la mise en perspective des réformes récentes et en cours. Ont ainsi été proposés des enseignements sur l'organisation territoriale, sur les enjeux de management et d'organisation en préfecture, sur le dialogue de gestion. Des sessions sur la déontologie ont été organisées, alliant des conférences et cas pratiques. Les élèves ont bénéficié d'un atelier pratique de formation à la communication orale et à la prise de parole et, avec les élèves de la promotion Vaclav Havet de l'INET, d'un séminaire pratique de gestion de crise ainsi qu'un séminaire de media-training. Une table ronde commune a eu pour thème « l'économie sociale et solidaire et l'emploi dans les territoires ». Sur les deux modules, le partage d'expérience entre élèves a été favorisé ainsi que les sessions à l'initiative d'élèves étrangers. 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 2014 à fin janvier 2015.

LA FORMATION POST-PRISE DE POSTE

La troisième 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 juin 2014 au bénéfice de la promotion Jean Zay (2012-2013). Elle a été organisée sous forme d'une session de trois jours en juin à Strasbourg, en se focalisant autour d'ateliers très pratiques de management liés à la prise de poste et de partage d'expériences. Cette formation a été également l'occasion d'organiser une rencontre, sous forme de kiosques, avec les élèves de la promotion Winston Churchill 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, les deux promotions présentes en 2014 étaient la promotion sortante Jean de La Fontaine, dont les épreuves de classement ont eu lieu en octobre 2014, ainsi que la promotion entrante Winston Churchill, qui a bénéficié des cours avant et après stages à l'étranger du module Europe.

Au niveau du service des langues, 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 des difficultés linguistiques, des charges de travail et de l'animation des cours.

La fin de l'année 2014 a permis d'évaluer les niveaux de langue atteints par les élèves de la promotion Jean de La Fontaine 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 de La Fontaine, les objectifs définis en début de parcours avaient été les niveaux C2 en LV1 et B2 en LV2. Dans le contexte d'une scolarité réduite à 22 mois, ces objectifs ont été assez correctement atteints, comme l'attestent les résultats des évaluations réalisées. Ainsi, en première langue vivante, 72 % des élèves ont obtenu un niveau compris entre B2 et C2 du CECR et 8,5 % 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, 94 % des élèves ont atteint un niveau entre B1 et B2 du CECR et 54 % 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 obligatoire, tant en LV1 qu'en LV2, 76 % des élèves ont atteint un niveau se situant entre B2 et C2. Plus précisément à l'écrit et à l'oral, 6,5 % ont validé le niveau C2 en LV1 et 86 % ont validé le niveau B2 en LV2.

Ces progressions rapides de la promotion Jean de La Fontaine 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 2014.

LA PRATIQUE SPORTIVE

En 2014, 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 de La Fontaine et Winston Churchill.

Un bilan forme « l'ENA forme » a vu le jour, permettant d'évaluer le capital santé des élèves au début de la scolarité. Il permet à chacun(e) de prendre conscience de ses capacités physiques de base et de demander conseil afin de les améliorer.

Durant cette même période, des rendez-vous sportifs complémentaires ont été proposées aux 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 2014 :
- rencontres de football avec l'INET, le Conseil régional d'Alsace, l'Établissement public d'insertion et de défense (EPIDe),
- soirées équitation, tournoi de tennis de table INET/ENA,
- descente de la vallée Blanche,
- soirées multi-activités : aviron et tir à l'arc, volley-ball et badminton, escalade indoor, disc-golf, salsa, zumba, tir sportif,
- soirée « danses du monde »,
- sortie sport et histoire « sur les chemins du passé – 1ère Guerre mondiale »,
- sortie raquettes,
- course verte ENA-INET.

En 2014, le coaching personnalisé s'est développé afin de répondre à la demande croissante des élèves et du personnel. Par ailleurs, le service des sports permet à l'ensemble des usagers de l'établissement 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 a également participé en 2014 à divers événements à caractère éducatif pour les adolescents : l'édition 2014 du City Raid ANDROS qui allie sport, civisme et socialisation - 600 enfants ont ainsi pu découvrir l'ENA, le concours « dessine-moi les droits de l'Homme » placé sous la responsabilité de l'association soutenue par l'ENA « Regards d'enfants ».

Enfin, dans le cadre de partenariats avec le CREPS de Strasbourg, la Direction régionale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale, le SPO a accueilli pour la 3e année consécutive les lauréats au concours d'Inspecteurs.

Ces divers événements permettent de présenter l'École dans toutes ses dimensions et ses missions.

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 auprès de responsables publics de haut niveau reconnus pour leur professionnalisme, leur expérience ainsi que leur capacité à évaluer les compétences et aptitudes des élèves. Ils sont, pendant ces périodes, pleinement associés à l'activité des structures qui les accueillent et y assument de véritables responsabilités.

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 2014, 39 élèves ont été affectés dans des institutions européennes ou internationales, incluant les représentations permanentes de la France. L'ouverture sur le monde n'a pas été pour autant négligée, avec des stages dans des ambassades françaises : 20 en Europe, 13 en Afrique et au Moyen-Orient, 11 en Asie et en Océanie et 7 sur le continent américain. Enfin, 23 élèves ont été affectés au sein d'administrations françaises et 1 dans une administration étrangère.

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 territoriale et à les mettre en responsabilité effective. Au cours de ces stages, en particulier en préfecture, les élèves découvrent une administration au contact des usagers, en prise avec les réalités locales, prennent la mesure des enjeux de la coordination interministérielle des politiques publiques, des relations avec les collectivités locales et assument des responsabilités opérationnelles (souvent ils assurent l'intérim du directeur de cabinet du préfet et participent à la gestion des crises).

Le stage Gestion et management publics, d'une durée de 15 semaines, se déroule en entreprise ou au sein d'une structure associative. Les élèves ont l'occasion d'appréhender les modalités de prise de décision au sein d'une entreprise, ses contraintes, ses relations avec l'administration et en tirent des leçons pour leur carrière future de haut fonctionnaire.

Par ailleurs, de nombreux stages sont proposés aux fonctionnaires étrangers ainsi qu'aux administrateurs civils français récemment promus. C'est ainsi qu'en 2014, 175 de ces élèves ont bénéficié d'un stage dans les administrations françaises ou étrangères, représentant plus de 3 000 journées/stagiaire.

COMBIEN DE STAGES DE TERRAIN ORGANISÉS EN 2014 ?

Cycles d'étude	Stages en 2014
Formation initiale	302
Cycle supérieur de perfectionnement des administrateurs	33
Cycle international de perfectionnement	39
Cycle d'intégration des officiers	9
Cycle international long	58
Élèves de la KSAP[1]	5
Élèves de l'ENA de Tunis	13
Élèves de l'Académie diplomatique de Vienne	2
Élèves de l'ENAM Cameroun	10
MEGA	6
Total	**477**

[1] École nationale d'administration publique de Pologne.

LA FORMATION CONTINUE

L'OFFRE DE FORMATION CONTINUE DE TYPE RÈGLEMENTAIRE

LE CYCLE SUPÉRIEUR DE PERFECTIONNEMENT DES ADMINISTRATEURS (CSPA)

Les 33 élèves de la promotion Jules Verne du CSPA ont suivi une formation d'une durée de 5 mois, du 1er mars 2014 au 24 juillet 2014 à Strasbourg. Les formats et modalités d'organisation de ce cycle (réformé en 2012) sont désormais bien stabilisés par le retour d'expérience des deux premières promotions. Ils s'articulent autour d'un stage de 7 semaines (en administration centrale ou territoriale ou chez un opérateur public), de plusieurs sessions opérationnelles très interactives en management et communication, d'un stage court dans une structure mettant en œuvre des politiques sociales et au contact des publics bénéficiaires, de la réalisation d'un projet en petite équipe et en autonomie sur une politique publique, de sessions de partage d'expériences, d'approfondissement et de débats sur les questions européennes, les questions économiques et financières et plus largement sur les politiques publiques.

Aux côtés des 26 lauréats du tour extérieur organisé par la DGAFP (Direction générale de la fonction publique), ce cycle a accueilli pour la troisième fois 6 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 une administratrice civile lauréate du tour extérieur de la Ville de Paris (en report de scolarité de l'année précédente, le tour extérieur de la Ville de Paris étant 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. 8 élèves ont suivi ce cycle de formation à Strasbourg du 2 juin au 25 juillet 2014 (dont 3 semaines de stage en juillet), avec différents enseignements suivis en commun avec les élèves de la promotion Jules Verne (CSPA-CIP), mais aussi des sessions adaptées spécifiquement à leurs profils et leurs futurs postes leur permettant de mieux appréhender le fonctionnement des administrations civiles aussi bien sur les questions de management, de mise en œuvre et évaluation des politiques publiques, de finances publiques que sur les questions européennes.

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 2014, la formation continue a accueilli à Paris au total 1645 auditeurs, confirmant l'attractivité de l'offre de formation de l'École, 1683 auditeurs ayant été accueillis en 2013.

L'OFFRE DE FORMATION SUR CATALOGUE

LE CATALOGUE DE FORMATION 2014

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 – et resserrée autour de 7 thématiques, choisies au plus près de l'actualité et des évolutions de l'administration, et couvrant 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 rencontres interministérielles, public-privé, européennes et internationales, ces formations conjuguent apports méthodologiques, exercices pratiques et témoignages animés par des experts de très haut niveau. Ces programmes de formation ont permis d'accueillir près de 300 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 24 sessions de formation dont 5 en anglais, de 2 à 4 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».

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 2014 voit se confirmer cette demande avec plus de 700 auditeurs concernés.

EN 2014, DES SESSIONS DE FORMATION ONT ÉTÉ ORGANISÉES À DESTINATION D'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 4 modules (actualité du droit, finances publiques, territoires, questions européennes), organisés en sessions hebdomadaires. En 2013-2014, ce sont 56 collaborateurs qui ont pu être formés (44 de l'Assemblée nationale, 12 du Sénat), contre 45 en 2013.

La prévention du risque contentieux dans l'organisation des concours administratifs

Cette nouvelle formation a été organisée au profit de 19 auditeurs du Sénat, de l'Assemblée nationale et de l'École nationale de la magistrature.

La poste

Organisation de 3 sessions de formation, du 19 septembre au 4 novembre 2014, d'une journée sur le thème de la déconcentration pour 101 auditeurs.

Légistique

En co-organisation avec le Secrétariat général du gouvernement, 43 auditeurs ont pu suivre les trois modules de formation à l'intention notamment des rédacteurs juridiques des ministères.

Enap

L'ENA a formé 21 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 2015.

LE CADEJ

Le Cycle approfondi d'études judicaires (CADEJ), formation de 3 jours pour 60 magistrats, a également été ouvert à des professionnels extérieurs (officiers de gendarmerie, commissaires de police, directeurs des douanes, magistrats de l'ordre administratifs, administrateurs de l'Assemblée nationale et du Sénat, magistrats ou rapporteurs de la Cour des comptes, Inspection générale des Finances) dont l'activité induit une réflexion sur les problématiques liées au fonctionnement de la justice.

EN 2014, DES SESSIONS DE FORMATION ONT ÉTÉ ORGANISÉES À DESTINATION D'AUDITEURS ÉTRANGERS. ELLES ONT NOTAMMENT CONCERNÉ :

La formation au pilotage de la masse salariale pour l'État sénégalais

Organisée du 8 au 12 décembre 2014 à destination de hauts fonctionnaires sénégalais, cette formation a permis de développer et de mettre en place des outils personnels qui confèrent plus de précision au pilotage de la masse salariale. Ce processus a impliqué une analyse comparative de plusieurs outils existants.

La formation à la GRH des cadres territoriaux marocains

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 plus de 100 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.

La formation au paysage administratif français de l'ambassade de Grande-Bretagne

Formation en 5 modules d'une demi-journée de 30 cadres de l'Ambassade de Grande-Bretagne sur les thèmes suivants : institutions, collectivités territoriales, finances publiques, marchés publics et dialogue social.

Formation à l'intention des cadres supérieurs du ministère de la Justice algérien

Organisation d'une session de formation d'une semaine pour des cadres supérieurs du ministère de la Justice algérien, sur le thème du management et de l'accompagnement du changement.

Formation à la GRH à destination de 20 cadres vietnamiens

L'ENA a accueilli durant une semaine au mois d'octobre, une délégation de 15 fonctionnaires vietnamiens, responsables de la communication au niveau central et 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'arrivée 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'élèves issus du concours. 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 régalienne 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 groupes d'élèves et auditeurs maghrébins, africains, vietnamiens, etc. Tous publics qui, à l'époque, ne sont pas encore nécessairement considérés comme étrangers.

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.

LES FORMATIONS PROPOSÉES

- **le Cycle international long ou CIL**, d'une durée de 18 mois et destiné aux fonctionnaires débutants et aux étudiants. Cycle historique de l'École, mis en place dans sa forme actuelle dans les années 70, il permet aux ressortissants étrangers de suivre les deux tiers de la formation généraliste des élèves français issus des trois concours et d'effectuer deux stages en responsabilité de longue durée, l'un dans un contexte de coopération internationale, le second en préfecture. Les élèves intégrant chaque année le Cycle international long ont par ailleurs la possibilité de préparer un master professionnel : master « Communication des institutions publiques » organisé en coopération avec le Centre d'Études Littéraires et Scientifiques Appliquées (CELSA) Paris IV–Sorbonne, master « Action Publique en Europe » organisé en collaboration avec l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne et master « Administration publique générale » co-organisé avec l'Université de Strasbourg.

- **le Cycle international de perfectionnement (CIP)** destiné aux fonctionnaires étrangers disposant d'un minimum de 5 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. Ce cycle est d'une durée de 8 mois, une partie de la scolarité (5 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 ».

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 8 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.

LES CANDIDATURES

En 2014, l'ENA a reçu 333 dossiers de candidats pré-sélectionnés par les ambassades (contre 411 en 2013 et 458 en 2012). 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.
56 ambassades ont participé cette année à la procédure. Ce chiffre est en léger recul par rapport aux années précédentes (59 en moyenne sur 5 ans). On note une baisse du nombre d'ambassades ayant participé en Afrique (-3) et en Afrique du Nord-Moyen-Orient (-1) par rapport à 2013.
60 nationalités étaient représentées (la moyenne depuis 2006 étant de 62 nationalités).

LES PROMOTIONS FORMÉES EN 2014

• Cycle international long ou CIL

3 promotions différentes sont accueillies chaque année à l'École.

- Les 30 élèves du CIL de la promotion Jean de la Fontaine (2012-2014) ont achevé leur scolarité fin avril 2014. La cérémonie de remise des diplômes a eu lieu au Quai d'Orsay sous la présidence de son Secrétaire général Pierre Sellal.
- Les 30 élèves du CIL 2013-2015, arrivés en décembre 2013, effectuent leur scolarité avec les élèves de la promotion Winston Churchill (2014-2015).
- Le 1er décembre 2014, sont arrivés à l'ENA 25 élèves de la nouvelle promotion 2014-2016 qui, après une phase initiale d'un mois, vont accomplir leur scolarité durant 17 mois avec les 90 élèves français de la promotion Georges Orwell.

• Cycle international de perfectionnement

2 promotions différentes sont accueillies chaque année à l'École.

Les 39 élèves de la promotion Jules Verne ont suivi cette formation du 2 décembre 2013 au 25 juillet 2014, dont 5 mois en commun avec les élèves du Cycle supérieur de perfectionnement des administrateurs. La cérémonie de remise des diplômes a eu lieu à Strasbourg sous la présidence de la Directrice du Musée Jules Verne de Nantes, Mme Agnès Marcetteau.

39 nouveaux élèves recrutés cette année ont débuté leur scolarité le 1er décembre 2014 et l'achèveront le 29 juillet 2015.

• Cycle international des IRA

8 élèves ont été accueillis du 1er septembre 2013 au 31 avril 2014 dans les IRA de Metz et de Bastia.

Sur les 19 candidats proposés en 2014 par l'ENA aux IRA, 14 ont finalement accueillis dans les IRA de Metz, Bastia et Lyon.

LES FORMATIONS DIPLOMANTES

Les élèves étrangers inscrits dans le Cycle de formation international long (CIL) ont 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 ouvert en décembre 2013.

Il en va de même pour les deux masters proposés aux élèves du Cycle international de perfectionnement qui ont le choix entre deux parcours diplômants :

- 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 de La Fontaine, 26 élèves du CIL étaient inscrits dans l'un des deux parcours de masters et ont validé leur formation en mai 2014 et pour certains en septembre et décembre 2014. Pour la promotion Winston Churchill, 26 élèves sont inscrits dans l'un des trois parcours désormais ouverts et soutiendront leur mémoire en 2015 pour l'obtention de leur diplôme. Pour le CIP en 2014, 37 élèves ont été diplômés par les universités partenaires.

Parallèlement, en 2014, 16 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'est achevé définitivement en juin 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 organise, seule ou en collaboration avec des partenaires des formations diplômantes ouvertes à un public de professionnels extérieurs à l'ENA.

Les 12 élèves de la promotion 2013-2015, du Mastère spécialisé « Prévention et gestion territoriales des risques », formation diplômante organisée par l'ENA à Strasbourg et accréditée par la Conférence des Grandes Écoles en juin 2012, ont suivi leur scolarité à l'École. En octobre 2014 a eu lieu la rentrée des 21 élèves composant la troisième promotion du Mastère spécialisé « Prévention et gestion territoriales des risques ».

En 2014, 31 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 Paris à des étudiants en formation initiale ainsi qu'à des cadres d'administration centrale ou du secteur privé. 29 étudiants ont entamé leur scolarité à l'automne 2014.

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 française, allemande, européenne ou du secteur privé ou parapublic, ont poursuivi leur formation au cours de l'année 2014.

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. A 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. Il assure la présence de l'École dans les réseaux institutionnels de recherche en administration publique comme le Pôle européen d'administration publique et dans divers réseaux scientifiques internationaux. La publication de la Revue française d'administration (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.

MANIFESTATION SCIENTIFIQUES ET ACTIVITÉS DE RECHERCHE

L'année 2014 a été marquée par l'organisation de manifestations importantes comme le colloque intitulé « Du contrôle à l'évaluation : la métamorphose des corps d'inspection » (Paris, mars, en partenariat avec l'université de Bourgogne) dont les actes vont être publiés en 2015 à la RFAP.

Surtout, ces manifestations se sont attachées à plus impliquer les élèves de l'École. Ainsi, trois colloques organisés par le CERA (seul ou en partenariat) ont-ils étroitement associés ces derniers : le 2e colloque ENA / Florida International University sur le leadership dans le secteur public (Miami, février) avec la contribution de trois élèves de la promotion W. Churchill ; la journée d'étude « Les lanceurs d'alerte » (mars, Strasbourg) à laquelle ont participé les élèves de la promotion Jean de la Fontaine et le colloque sur « L'engagement citoyen des hauts fonctionnaires » (septembre, Paris avec l'Institut Paul Delouvrier) également avec la participation d'élèves de la promotion Jean de la Fontaine.

IMPLICATION 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 Johannesburg), le groupe européen d'administration publique (avec organisation d'un de ses groupes de travail « droit et administration » à l'occasion de sa conférence annuelle à Spire en septembre), l'Institut international des sciences administratives (avec intervention en séance plénière à la conférence annuelle à Ifrane en juin) et le 7e dialogue euro-méditerranéen de management public qui s'est tenu à Rome en octobre.

Au cours de l'année 2014, les chercheurs du CERA ont réalisé une vingtaine d'interventions lors de manifestations scientifiques en France et à l'étranger, édité un ouvrage collectif, coordonné un numéro de revue scientifique étrangère, publié plusieurs articles dans des revues à comité de lecture et des chapitres dans des ouvrages collectifs. Ils sont en outre fréquemment sollicités pour des activités d'évaluation de papiers et de projets de recherche.

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

Fruit de travaux de recherche menés en partie en interne et en partie dans le cadre de projets collaboratifs, la RFAP a publié trois numéros (dont un double) au cours de l'année 2014 sur des sujets novateurs ou d'actualité :

- N°149 : *Études d'impact et production normative,* sous la responsabilité de Ioannis Lianos
- N°150 : *Administration et action publique en Chine contemporaine,* sous la responsabilité de Richard Balme
- N°151-152 : *Où en sont les élites administratives en Europe ?,* sous la responsabilité de Luc Rouban

L'intérêt pour la revue et son contenu s'est traduit au cours de l'année écoulée par une augmentation très nette du nombre de consultations d'articles en texte intégral de la version électronique sur le portail de l'éditeur en ligne Cairn : de 200 000 en 2013 elle est passée à 260 000 en 2014. Enfin, pour la première fois cette année, certains articles ont été directement publiés en anglais.

OUVERTURE VERS L'INTERNATIONAL

LA COOPÉRATION INTERNATIONALE EN 2014

ORIENTATIONS GÉNÉRALES

Opérateur de coopération administrative internationale, l'ENA entretient depuis longtemps 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. L'année 2014 a été l'occasion d'ouvrir la coopération de l'École à de nouveaux partenaires tels qu'Israël, les Philippines ou l'Afrique du Sud.

En 2014, l'ENA s'est dotée d'une stratégie internationale, approuvée par son conseil d'administration. Outre l'appui naturel qu'elle apporte aux institutions homologues de formation, l'ENA accorde la priorité dans ses activités de coopération internationale à un « cœur de métier » correspondant aux missions de sa double tutelle, le Secrétariat général du gouvernement et la Direction générale de l'Administration et de la Fonction Publique, tout comme elle est naturellement à la disposition du ministère des Affaires étrangères et du développement international pour contribuer à la formation de diplomates étrangers ou accompagner la gouvernance des pays en sortie de crise ou en transition politique. Des zones de partenariats privilégiés ont été définies, qui épousent la politique extérieure de la France.

L'année 2014 a été particulièrement intense pour l'activité internationale de l'École :

- Une forte hausse de personnes ayant bénéficié d'actions de formation sur mesure (+53 %),
- Une hausse du nombre de stages organisés (+10 %),
- Une hausse du nombre de fonctionnaires formés à l'étranger, sur place (+29 %) comme à distance,
- Une hausse du nombre de visites d'études organisées en France (+47 %) et une hausse proportionnelle du nombre de participants à des visites d'étude (+41 %)

AFRIQUE DU NORD ET MOYEN-ORIENT

L'ENA et la Civil Service Commission/Koweït reconduisent leur accord

L'ENA entretient des liens historiques avec les écoles et instituts d'administration de plusieurs pays de la zone. Cette année, elle a poursuivi son appui à l'ENA de Palestine, à la fusion entre l'ENA marocaine et l'Institut supérieur d'administration (ISA) de Rabat et a permis à des élèves de l'ENA de Tunis d'effectuer des stages au sein d'administrations françaises. L'École intervient aussi pour des actions de formation régulières ou ponctuelles dans ces pays. À titre d'exemple, elle a organisé, en partenariat avec l'Institut des Finances Basil Fuleihan du Liban, la Cinquième édition des « Rencontres des cadres dirigeants de la fonction publique libanaise » et a envoyé plusieurs intervenants au King Abdullah II Center of Excellence (KACE) de Jordanie et auprès de la Présidence du Gouvernement tunisien. L'ENA a également organisé plusieurs visites d'études à l'intention de délégations du Koweït, d'Egypte (en partenariat avec l'Institut d'Études Diplomatiques), du Maroc et d'Israël (1ère visite des Cadets du Service civil). Des projets similaires sont en cours avec l'Institut diplomatique du Qatar.

En 2014, l'ENA a aussi remporté, mené ou conduit à terme de nombreux projets sur financements multilatéraux : le jumelage visant à renforcer les capacités du Secrétariat général du Gouvernement du Maroc, un important projet européen de soutien à la réforme de l'administration publique et au processus de décentralisation en Egypte d'une durée de 3 ans. L'ENA a renforcé sa présence au Liban où elle participe à un appel d'offres visant à appuyer le Parlement libanais, ainsi qu'en remportant un second appel d'offres destiné à renforcer le ministère de la Réforme administrative. L'ENA a poursuivi la mise en œuvre d'un appel d'offres européen visant à former les diplomates du voisinage Sud en organisant deux sessions de formation en 2014, dont l'une au siège du secrétariat de l'Union pour la Méditerranée à Barcelone. Enfin, la participation de l'École à des réseaux euro-méditerranéens, tel que le Gift-MENA est un vecteur important de la coopération avec ces pays.

AFRIQUE

L'ENA appuie la création et la gouvernance des écoles et instituts d'administration africains. En 2014, elle a accompagné le projet de relance de l'ENA de RDC grâce à l'envoi de nombreux experts français sur le terrain. L'École a aussi partagé son expérience avec ses homologues d'Afrique du Sud, du Burundi, d'Éthiopie, et du Ghana. L'École répond à des demandes de formation de haut niveau dans les pays africains. À titre d'exemple, huit séminaires ont été organisés à Yaoundé en partenariat avec le Centre de Formation et de Perfectionnement de l'Administration Parlementaire de l'Assemblée nationale du Cameroun. L'École a organisé des formations à Libreville en partenariat avec l'ENA du Gabon. Des visites d'études ont été organisées à Paris à l'intention de délégations nigérianes, béninoises et sénégalaises pour appuyer des projets de réformes des administrations africaines. L'ENA place des élèves africains dans des administrations françaises : dix élèves de l'ENAM du Cameroun ont effectué des stages dans des juridictions administratives et financières en 2014. Enfin, l'École a formé à distance un grand nombre de fonctionnaires africains en coopération avec les centres de formation de Côte d'ivoire, du Bénin, du Mali et de Madagascar. En 2014, elle a également mis en œuvre une formation en gestion civile des crises à Bamako, sur financement européen.

AMÉRIQUES

L'année 2014 a permis d'approfondir les relations de l'ENA avec les partenaires traditionnels que sont devenus le ministère de la Fonction publique dominicain, l'École supérieure d'administration publique de Colombie, le gouvernement de la Province de Salta en Argentine, l'École d'administration publique du district fédéral (EAPDF) de Mexico et l'Université de Pennsylvanie aux États-Unis. L'ENA a également formalisé ses relations avec l'École nationale d'administration publique du Québec (ENAP) avec la signature d'une convention bilatérale à l'occasion de la visite officielle du Président de la République au Canada en décembre 2014. La coopération avec la Colombie s'est renforcée cette année avec la mise en œuvre de l'accord de coopération signé en 2012 avec la Cour des comptes. Les relations avec le Mexique se sont intensifiées en 2014 : l'ENA a noué deux nouveaux accords de coopération, le premier avec le Secrétariat de la Fonction publique, le second avec le ministère des Affaires étrangères du Mexique. L'École continue à développer de nouveaux partenariats au Brésil. Elle a conclu en 2014 une convention avec l'Institut municipal d'administration publique de la municipalité de Curitiba, capitale de l'État du Paraná.

Dans le domaine des actions financées par des bailleurs de fonds internationaux, l'École a achevé un important projet sur crédits de la Banque interaméricaine de développement en Haïti destiné à appuyer l'office de gestion des ressources humaines qui a permis d'effectuer le premier recensement de l'ensemble de la fonction publique haïtienne depuis le tremblement de terre ayant touché ce pays. L'École a par ailleurs démarré en 2014 un nouveau projet en Uruguay d'appui au Bureau de la fonction publique et à l'École nationale d'administration publique.

Délégation péruvienne

ASIE-OCÉANIE

Les possibilités considérables d'échanges et de partenariats avec l'Inde se confirment : l'offre de formation en anglais sur catalogue a permis d'accueillir chaque année une douzaine de hauts fonctionnaires indiens en CISAP, donnant à ces échanges une régularité exemplaire depuis 2011. Deux délégations de cadres d'entreprises publiques et de hauts fonctionnaires ont aussi été reçues à l'ENA pour des formations sur mesure. Mais surtout, l'accréditation des formations longues de l'ENA par le DOPT (ministère de la Fonction publique) a permis d'enclencher durablement le processus d'accueil de fonctionnaires indiens aux cycles internationaux de l'ENA. Un jeune diplomate indien suit la scolarité 2015-2016 du Cycle international long, Des candidats sont en lice pour la scolarité 2016-2017.

Signature convention ENA / Ville de Séoul

L'ENA a maintenu des échanges significatifs avec la Chine en 2014. Ils se sont traduits par l'organisation de visites d'étude sur les politiques environnementales pour une délégation du ministère de l'Environnement, pour une délégation de la Commission de supervision et d'administration des biens publics et sur les entreprises publiques pour deux délégations de Airbus Chine. Parallèlement, l'École mène un projet d'édition avec la CELAP (Chinese Executive Leadership Academy Pudong) pour diffuser en chinois une collection d'ouvrages français sur la réforme de l'État et la gestion publique.

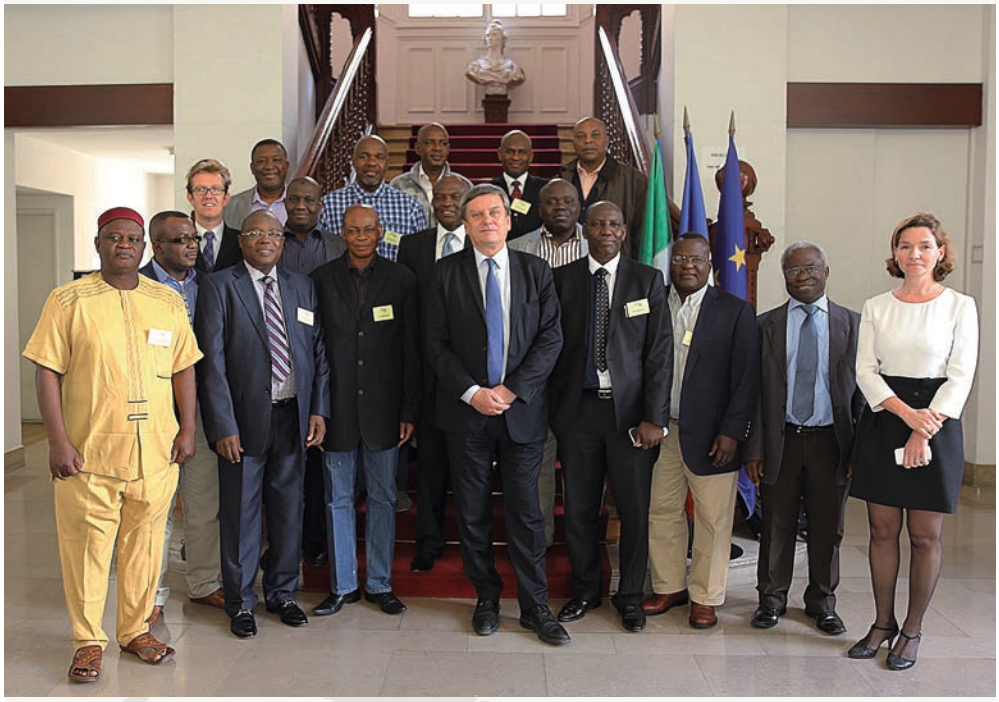
Le rythme des visites d'étude organisées en 2014 (8) ainsi que les missions d'experts au Vietnam (4) témoignent de la vigueur de nos relations avec ce partenaire privilégié. La relation bilatérale entre l'ENA et l'Indonésie connaît des développements importants dans le domaine des échanges, illustrés par les personnalités reçues en 2014, notamment M. Hassan Wirajuda, ancien ministre indonésien des Affaires étrangères, et par le programme de missions d'enseignement organisées pour la Lembaga Administrasi Negara (National Institute of Public Administration) grâce au soutien de notre ambassade à Jakarta. 2014 a été une étape importante dans le développement des échanges bilatéraux avec les Philippines grâce notamment à la visite du directeur de la Development Academy of the Philippines. A l'occasion de la visite du Président Benigno Aquino à Paris, une convention consacrant la volonté des dirigeants des deux institutions de renforcer leur coopération a été signée. Dans le cadre du traité d'amitié et de coopération de 2012 entre la France et l'Afghanistan, des programmes de formation des cadres dans les domaines juridique et administratif, financés par l'ambassade de France à Kaboul, ont été organisés par l'École. Ces différentes actions, ainsi que d'autres missions et projets ponctuels (Japon, Corée, Pakistan) viennent renforcer la dynamique traditionnelle de nos échanges avec l'Asie constituée par l'accueil en cycles internationaux de jeunes fonctionnaires talentueux.

EUROPE

En Europe, de nouvelles coopérations ont pu être initiées, malgré un contexte financier très contraint. Tout d'abord dans l'Union européenne, zone prioritaire notamment en ce qui concerne le recrutement des élèves étrangers aux cycles longs de l'ENA. La reprise du partenariat avec l'Institut d'administration publique de Bulgarie a permis la mise en place d'une visite d'étude sur le management public pour 20 secrétaires de municipalités bulgares. De la même façon, un accord de partenariat a été signé avec l'Agence nationale des fonctionnaires publics de Roumanie, et un premier séminaire s'est tenu sur la « Conduite du changement ». Une nouvelle coopération a été initiée avec l'École de la magistrature de Grèce, et 7 jeunes magistrats francophones ont été formés, sur l'actualité de la jurisprudence administrative, à la veille de leur prise de fonction en juridictions. Avec le Royaume-Uni, une première rencontre sur le thème de « la transparence administrative et l'open data, pratique comparée France-GB », a été organisée avec le « Civil Service Learning ».

Délégation russe

L'École nationale d'administration (SNA) d'Italie est un partenaire privilégié pour les actions de coopération en zone Euro-méditerranéenne et dans les Balkans. Ainsi, l'ENA, associée à la SNA, a remporté un jumelage destiné à soutenir la réforme de la fonction publique et l'École nationale d'administration d'Albanie, au moment où ce pays vient d'obtenir le statut de candidat à l'Union européenne. C'est également le cas de la Serbie, qui, dans le cadre de sa stratégie de réforme du processus de recrutement dans la fonction publique, a manifesté son intérêt pour un appui de l'ENA ainsi que l'organisation de formations conjointes sur les affaires européennes. La coopération avec la Russie a été particulièrement active, avec notamment une visite d'étude organisée pour une délégation de 15 responsables du contrôle et de l'audit au sein du Gouvernement de la Ville fédérée de Moscou, ainsi que la signature d'un Accord de partenariat avec la Branche Nord-Ouest (Saint Pétersbourg) de l'Académie présidentielle d'administration publique. Enfin, en Asie centrale, 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 développé avec l'entrée dans le consortium de l'Université Paris 1 Sorbonne, et a évolué avec le lancement d'un cursus intégralement en anglais.



Délégation Nigériane

L'ACTIVITÉ INTERNATIONALE DE L'ENA EN QUELQUES CHIFFRES AU COURS DE L'ANNÉE 2014

L'ENA a accueilli 52 personnalités ou délégations en visite officielle.

L'ENA a conduit 178 missions d'expertise représentant 1 279 journées d'experts, ainsi que 90 missions de coopération internationale, dont :

- 15 en Afrique,
- 24 en Afrique du Nord / Moyen-Orient,
- 6 aux Amériques,
- 6 en Asie,
- 39 en Europe.

L'ENA a organisé 112 formations à l'étranger (hors affaires européennes), qui ont totalisé 16 338 journées / participants, ainsi que 26 stages de fonctionnaires étrangers et 50 visites d'études en France, qui ont représenté respectivement 995 et 6 477 journées / participants. L'ENA a par ailleurs organisé 18 formations à distance représentant 3 725 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 100 nationalités différentes, dont 39 nationalités représentées dans les cycles longs, par le biais des élèves recrutés cette même année.

Au total, à la fin de l'année 2014, l'ENA compte, depuis 1949, 3 428 anciens élèves étrangers originaires de 129 pays et plus de 6 000 anciens auditeurs de cycles courts spécialisés formés depuis 2002.

AFFAIRES EUROPÉENNES

FORMER AUX QUESTIONS EUROPÉENNES

En 2014, 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 POUR DEVENIR FONCTIONNAIRE EUROPÉEN

L'École propose depuis plus 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.

En 2014, l'ENA a préparé 1010 auditeurs au cours de 57 actions de formation, dont :
- 27 formations sur inscriptions individuelles, mises en place à Paris, Bruxelles et Strasbourg, dont 2 accompagnements individualisés à distance de type coaching ;
- 10 formations organisées dans les États membres avec l'appui des ministères des Affaires étrangères, du réseau des ambassades de France, de l'Organisation internationale de la francophonie (OIF) et des partenaires locaux ;
- 1 formation délivrée aux étudiants du Master 2 politiques européennes de l'IEP de Strasbourg, dans le cadre du partenariat ENA/IEP ;
- 2 formations intégrées au calendrier universitaire de la Prép'ENA Paris 1 – ENS ;
- 13 formations organisées à la demande de syndicats de fonctionnaires européens à Bruxelles.

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) dans le but d'intégrer dans les cursus de masters dédiés aux affaires européennes des modules de préparation aux concours EPSO.

À l'étranger, de nouvelles prospections ont été réalisées notamment en Espagne, Italie, Luxembourg et à Malte afin de proposer notre offre à de nouveaux partenaires potentiels.

De plus, afin de développer l'offre de formation en ligne, un module de préparation et d'auto-évaluation aux tests de présélection AD et AST a été conçu afin de permettre aux candidats aux concours des institutions européennes de mieux se préparer seuls et à distance.

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).

LE CYCLE DES HAUTES ÉTUDES EUROPÉENNES (CHEE) UN CYCLE D'EXCELLENCE PARRAINÉ PAR UNE PERSONNALITÉ D'ENVERGURE EUROPÉENNE

En 2014, l'ENA a organisé et mis en œuvre la 8e session du Cycle des hautes études européennes sous le parrainage de Jean-Claude Juncker, Premier ministre du Luxembourg (1995-2013) et Président de l'Eurogroupe (2005-2013), élu Président de la Commission européenne en 2014. 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 2014, la promotion était composée de 47 auditeurs représentant 10 nationalités différentes (autrichienne, belge, chilienne, espagnole, finlandaise, française, italienne, portugaise, polonaise, slovaque). Au sein de ce groupe, 16 auditeurs provenaient du secteur privé, 20 étaient issus d'établissements publics et administrations internationales, communautaires, nationales ainsi que des collectivités locales, 2 provenaient des secteurs de l'enseignement et de la recherche, 5 des médias. Enfin, la promotion comptait 3 élus et 1 auditeur issu du milieu associatif.

Au cours des modules mensuels de formation, les auditeurs ont ainsi eu l'opportunité de se déplacer dans 21 capitales européennes : Athènes, Berlin, Bruxelles, Bucarest, Budapest, Copenhague, Dublin, Helsinki, La Haye, Lisbonne, Londres, Madrid, Paris, Prague, Rome, Stockholm, Strasbourg, Tallinn, Varsovie, Vilnius et Zagreb. Lors du module de juin, l'ensemble de la promotion s'est rendu en voyage d'études à Athènes où les auditeurs ont pu appréhender la situation spécifique de la Grèce dans l'UE et dans le contexte de la crise.

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 témoigne notamment en 2014 la participation de Jean-Claude Juncker à l'ouverture et à la clôture de la session.

Parrain du CHEE 2014 :
Jean-Claude Juncker,
Président de la Commission européenne

LES FORMATIONS AUX POLITIQUES ET À LA GOUVERNANCE EUROPÉENNES

FORMER LES CADRES ET FUTURS CADRES DIRIGEANTS DES ADMINISTRATIONS DES ÉTATS MEMBRES, DES ÉTATS CANDIDATS OU DES ÉTATS TIERS AUX POLITIQUES ET À LA GOUVERNANCE EUROPÉENNES

L'année 2014 a été caractérisée par la poursuite des projets de coopération avec les écoles de service public et les principaux acteurs en charge des affaires européennes dans les pays de l'Union européenne, les pays candidats et les États tiers. À cet égard, les domaines d'intervention ont porté sur les thématiques classiques relevant de la gouvernance européenne (fonctionnement des institutions ; processus décisionnel ; transposition et contentieux ; techniques de négociation). Dans ces domaines, l'École a poursuivi ses projets de coopération sur mesure avec différents États membres (Bulgarie, Roumanie, Slovénie, Croatie), États candidats (Serbie) ou États tiers de l'UE (Algérie, Tunisie, Corée, Brésil).

L'offre de formation internationale en matière européenne a aussi porté principalement sur quatre domaines de compétences. Le premier d'entre eux a concerné les pays se préparant à exercer la présidence tournante. Plusieurs séminaires ont été mis en œuvre cette année pour accompagner les administrations lettone et bulgare dans leur effort de préparation. La seconde thématique européenne particulièrement recherchée a concerné les transferts de savoir-faire relatifs au management des fonds européens. Sur ce dernier sujet, plusieurs visites d'études d'une semaine chacune ont été organisées pour des délégations bulgares à la recherche de bonnes pratiques dans la mise en œuvre de la politique de cohésion. L'année 2014 a aussi été marquée par l'organisation de plusieurs sessions de formation destinées à des publics très divers (Russie, Croatie, Serbie) sur une troisième thématique : les stratégies d'influence et techniques de lobbying au sein de l'Union européenne. Quatrième et dernière thématique à souligner cette année : le renforcement de notre expertise concernant le partenariat euro-méditerranéen. Pour la deuxième année consécutive, deux séminaires de haut niveau ont été dédiés à cette thématique à l'intention de nombreux diplomates issus du bassin méditerranéen. Parmi les sujets retenus cette année, citons en particulier l'énergie, l'eau et l'environnement ou encore le transport et le développement urbain durable.

Visite d'études de 4 semaines d'une délégation brésilienne

Au titre des activités de coopération institutionnelle, nous pouvons également mentionner notre coopération avec le Conseil de l'Europe qui s'est traduite par l'organisation conjointe d'un cycle de conférences sur l'identité européenne ainsi que la publication d'un ouvrage de synthèse à l'issue de ce cycle.

Au total, les actions de formation conduites sur les affaires européennes à l'international ont concerné près de 820 auditeurs ayant participé à 131 journées de formation, soit un total de plus de 3730 journées/stagiaires. La durée moyenne d'une action de formation est d'un à deux jours ; cette moyenne n'incluant pas les visites d'études organisées régulièrement dans les institutions européennes pour des groupes constitués.

Formations organisées par l'ENA au Parlement européen

FORMER LES CADRES ET FUTURS CADRES DIRIGEANTS DES ADMINISTRATIONS FRANÇAISES AUX POLITIQUES ET À LA GOUVERNANCE EUROPÉENNES

L'année 2014 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.

- **Mise en place de partenariats stratégiques :**
  - L'ENA a mis en place un comité de pilotage partenarial avec l'INET pour travailler en réseau avec plusieurs associations de collectivités dans le cadre de la nouvelle programmation des fonds européens. Ce groupe s'est notamment réuni à l'occasion des 9e *Rendez-vous européens de Strasbourg*.
  - Un comité de pilotage a été mis en place avec le SGAE afin de travailler notamment à la mise en place d'un plan interministériel de formation aux questions européennes.
  - L'ENA a animé un groupe de travail sur les questions européennes dans le cadre de la démarche engagée par la DGAFP pour encourager la mutualisation pédagogique entre écoles de service public.
  - L'ENA a renforcé son partenariat avec le Parlement européen en contribuant, d'une part, à des études dans le cadre du Labex ReFi sur « Le coût de la non-Europe » et en participant, d'autre part, au Forum européen de la jeunesse (EYE 2014) mis en place par le Parlement européen.

- **Renforcement de l'offre de formation Inter :**
  - Mise en place de plusieurs éditions des Journées des Fonds Européens, 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. Il s'agit d'un programme inédit créé pour accompagner la nouvelle programmation des fonds européens et impliquant les décideurs, gestionnaires, et porteurs de projets européens.
  - Poursuite du Cycle Horizon Europe qui offre un panorama complet sur les priorités stratégiques des principales politiques de l'Union européenne.
  - Consolidation des Ateliers Europe développés en partenariat avec le SGAE. 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.

• **Amélioration des réponses aux appels d'offres :**
- Réalisation de nombreuses sessions de formation à Mayotte pour préparer les acteurs de ce territoire à la nouvelle programmation des fonds européens.
- Organisation de plusieurs sessions pour le compte de l'Autorité des marchés financiers.

• **Approfondissement de l'offre sur mesure :**
- Poursuite de plusieurs partenariats historiques comme ceux développés avec les écoles de service public (l'EHESP, l'IRA de Metz, AgroParisTech, l'École nationale supérieure de police) ou les ministères (ministère de l'Intérieur avec les cycles supérieurs d'études territoriales de niveau 2 et 3, ministère de la Défense).
- 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 ont donné lieu à plusieurs formations en 2014.

• **Enrichissement de l'activité de recherche et de publication :**
- Outre les études déjà signalées sur le coût de la non-Europe, l'activité de recherche sur la régulation financière en Europe a donné lieu à la publication d'un ouvrage en 2014.

Au total ce sont 1600 personnes qui ont participé à plus de 180 actions de formation.

RENFORCER L'OFFRE DE FORMATION ENROPÉENNE À DESTINATION DU SECTEUR PRIVÉ

2014 a été l'occasion de renforcer l'offre de formation européenne de l'ENA et de diversifier les partenariats en direction du secteur privé.

Les petits déjeuners européens de l'ENA se déroulant en période de session plénière au Parlement européen ont poursuivi leur développement et leur attractivité en direction des représentants de la société civile, élèves/étudiants des différents établissements strasbourgeois et fonctionnaires européens (460 participants en 2014 contre 377 en 2013 et 269 en 2012). Au nombre de 10 en 2014, ils ont porté sur l'actualité des relations entre « L'Union européenne et la Méditerranée » dans le contexte de l'après « Printemps arabe ». Chacune de ces rencontres avec des députés européens et d'autres personnalités influentes dans ce domaine - telles que Fathallah Sijilmassi, Secrétaire général de l'Union pour la Méditerranée (UpM) ou le Délégué général de Institut de Prospective Économique du Monde Méditerranéen (IPEMED), Jean-Louis Guigou - a été l'objet d'un compte-rendu et d'un entretien filmé disponibles sur le site de la revue Études européennes. La revue permanente des professionnels de l'Europe (www.etudes-europeennes.eu).

À côté des désormais traditionnels petits déjeuners européens de l'ENA, de nouvelles offres de formation ont vu le jour en 2014 parmi lesquelles, le programme sur une journée « Comment travailler avec le nouveau Parlement européen ? » destiné à des managers européens et internationaux du secteur privé (cadres dans les entreprises, professions libérales, cabinets d'avocat, représentations de syndicats, organisations non-gouvernementales...).

Au cours de l'année, l'École a diversifié ses partenariats dans ce secteur. Pour la première fois, la mise en place d'une convention avec l'ERAGE (École d'avocats du Grand-Est) a permis la tenue avec succès d'une visite d'études à Bruxelles pour les élèves avocats. De la même manière, un partenariat avec la Robert Bosch Stiftung a vu le jour et permis d'accueillir à l'ENA 12 fonctionnaires de différentes nationalités (Programme Bellevue) pour un séminaire consacré au thème : « Sociology of MEPs and Careers in the European public management ».

Enfin, l'ENA a poursuivi sa collaboration avec l'école de journalisme ESJ-Pro en rééditant en avril 2014 le séminaire mis en place en 2013 destiné à préparer des journalistes à « Couvrir les élections européennes de 2014 ». Ciblant plus spécifiquement l'action de l'Union européenne dans les territoires, celui-ci s'est déroulé à Clermont-Ferrand en présence des principaux candidats de la circonscription à la mandature européenne.

L'ACTIVITÉ ÉDITORIALE ET PROSPECTIVE

9E ÉDITION DES *RENDEZ-VOUS EUROPÉENS DE STRASBOURG* SUR LE THÈME DE « L'EUROPE DE DEMAIN »

Pascal Lamy, invité des RVES 2014

Pour la 9e année consécutive, l'ENA a organisé, dans le cadre du Pôle européen d'administration publique, les *Rendez-vous européens de Strasbourg*. En raison des élections européennes en mai, ces derniers se sont tenus à titre exceptionnel du 3 au 5 février 2014 au Parlement européen de Strasbourg. Trois conférences-débat, dix ateliers, un petit déjeuner européen et deux dîners de travail ont rythmé cette manifestation. Des invités prestigieux comme Pascal Lamy, directeur général de l'Organisation mondiale du commerce entre 2005 et 2013 et aujourd'hui président d'honneur de Notre Europe / Institut Jacques Delors, ainsi que Klaus Welle, secrétaire général du Parlement européen et le président du Comité économique social européen, Henri Malosse, ont participé à ces *Rendez-vous*. L'événement, devenu une référence, a réuni plus de 800 experts, praticiens, universitaires et représentants de la société civile autour de questions européennes d'avenir portant principalement sur l'Europe de demain. Dans ce cadre, plusieurs thématiques telles que la fonction publique européenne, la cohésion territoriale, la crise des finances publiques de l'Union, la gouvernance des frontières extérieures de l'UE ou bien encore la gouvernance urbaine ont été abordées. Au travers de ces ateliers et conférences, décideurs et chercheurs se sont penchés sur les prochaines évolutions de l'Union européenne et les besoins de formation qui en résultent, portant notamment sur la gouvernance, les politiques publiques et les carrières européennes. Les prochains *Rendez-vous européens de Strasbourg* se tiendront du 19 au 20 mai 2015.

LA REVUE *ÉTUDES EUROPÉENNES* : WWW.ETUDES-EUROPEENNES.EU

Au cours de l'année, la revue en ligne *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 2014, la revue des professionnels de l'Europe s'est enrichie de nouvelles publications (articles, vidéos, entretiens) et dossiers thématiques dont l'un a été dédié aux élections européennes. Elle compte aujourd'hui plus de 1600 abonnés à sa newsletter et la page Facebook ouverte l'an passé est suivie par plus de 2500 lecteurs.

Déjà forte d'un réseau d'experts internationaux, la revue *Études européennes* a également poursuivi son rapprochement avec les institutions européennes, au premier rang desquelles le Parlement européen que suit désormais la rédaction à l'occasion de chacune des sessions plénières strasbourgeoises. Entretiens exclusifs, information de première main et analyse enrichie des dossiers en cours, cette nouvelle orientation éditoriale devrait encore être renforcée au cours de l'année 2015, avec l'ambition de constituer une équipe d'interlocuteurs thématiques en charge du suivi des travaux des commissions parlementaires. La revue mettra ainsi à disposition de ses lecteurs une information en amont des processus décisionnels et identifiera les principaux enjeux de la période législative en cours.

DOCUMENTATION

PRINCIPALES MISSIONS ET ACTIVITÉS DU CENTRE DE DOCUMENTATION EN 2014

2014 : une année en mouvement : le centre de documentation lance ses travaux de réaménagement et d'agrandissement de ses espaces.

Depuis 2005, élèves de la formation initiale et des cycles longs sont formés à Strasbourg sur l'ensemble de leur scolarité : cette nouvelle organisation de l'ENA avait conduit à de nombreux et volumineux transferts de collections et un accroissement du public accueilli sur le site. Un projet d'extension du centre de documentation et de réaménagement des espaces d'accueil du public avait accompagné ces transferts. Ce projet se concrétise, les travaux ayant démarré en 2014 avec une réouverture attendue au second semestre 2015.

2014 et 2015 sont donc sous le signe d'un fonctionnement et de locaux provisoires baptisés DOC EN POCHE : une version épurée et « concentrée » du centre de documentation, avec un accès indirect aux collections, et un accent mis sur l'accompagnement personnalisé et les ressources électroniques.

Au programme de l'année 2014 pour le centre de documentation : préparation puis déménagement de collections, des équipes, sélection des ressources, animation des espaces, conditions de prêts et de consultations des documents entièrement repensées et adaptées, développement d'espaces et d'outils de communication dédiés, formations des usagers et services à la carte.

2014 : CHIFFRES CLÉS

- **44 946** ouvrages dont 2 845 nouvelles acquisitions.
- **509** abonnements à des périodiques (32 % au titre d'échanges ou de dons) et une collection de périodiques couvrant plus de 1 200 titres (67 % accessibles en ligne).
- **1 170** nouveaux articles de revues spécialisées référencés.
- **455** lecteurs actifs et 257 nouveaux inscrits.
- **5 031** prêts (et autant de retours).
- **40 000** entrées au centre de documentation (plus de comptabilisation possible depuis fin octobre – changement de locaux).
- **650** recherches documentaires.
- **181** bibliographies (46 nouveautés ou actualisations).
- **+ de 75 433** consultations des ressources mises en ligne sur internet par le centre de documentation (+6 %).
- **15 jours de fermeture pour déménagement**

LES MISSIONS ESSENTIELLES DU CENTRE DE DOCUMENTATION :

- Développer et exploiter quotidiennement un fonds d'ouvrages et de revues et une sélection de ressources électroniques, organisés autour des enseignements dispensés à l'ENA, accessibles 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 aux niveaux 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.

Préalable aux travaux à venir, le centre de documentation a conduit un travail de désherbage (1 656 documents pilonnés, 1 500 archivés) et d'harmonisation des cotations de son fonds (2 800 documents recotés).

Les TP ont été fortement développés pour renforcer l'autonomie des utilisateurs et valoriser ainsi le savoir-faire capitalisé par les documentalistes sur le suivi des politiques publiques.

Parallèlement, les ressources électroniques sont toujours en développement, comme l'illustre la mise à disposition d'i-library de l'OCDE grâce au financement accordé dans le cadre du Labex REFI d'HESAM.

(1) Ce projet a été réalisé dans le cadre du laboratoire d'excellence REFI porté par le PRES (devenu COMUE) HESAM, portant la référence ANR-10LABX-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.

TEMPS FORTS 2014

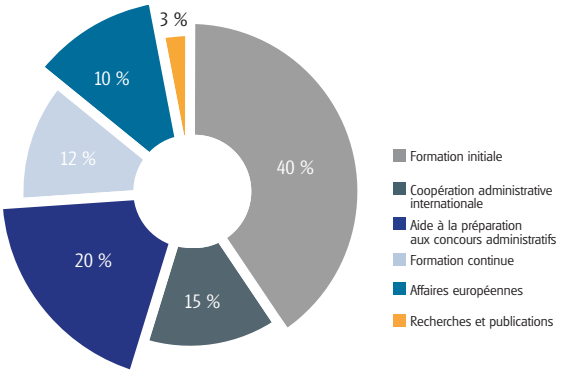
- **Janvier 2014 :** 12 TP de recherche d'informations européennes pour la promotion Winston Churchill (dans le cadre du nouveau rapport sur commande) et 4 TP pour les élèves du CIP pour approfondir la recherche d'information soit 145 personnes formées.
- **Février 2014 :** nouvelle bibliographie et actualisation du fonds sur le management public appliqué.
- **Avril 2014 :** mise en place d'un reverse proxy pour les accès distants aux ressources électroniques.
- **Mai 2014 :** accueil à Paris dans la bibliothèque mauresque de tableaux de Gaston Boyer (1922-2012), ancien diplomate et élève de l'ENFOM.
- **Juillet 2014 :** TP Territoires – recherche d'informations au niveau local (31 élèves de la promotion Winston Churchill).
- **Août 2014 :** autour de la Grande guerre – sélection de fragments de la bibliothèque de l'ancienne École coloniale.
- **Octobre 2014 :** TP sur l'actualité des politiques publiques à l'attention des CP'ENA (Paris).
- **Oct-nov 2014 :** déménagement du centre de documentation et lancement de Doc en poche – Journée portes ouvertes le 13 novembre.
- **Novembre 2014 :** nouveau marché périodiques (marché de substitution).
- **Décembre 2014 :** 4 TP méthodologie de la recherche d'information, 34 élèves du CIP formés.

ORGANISATION ET GESTION

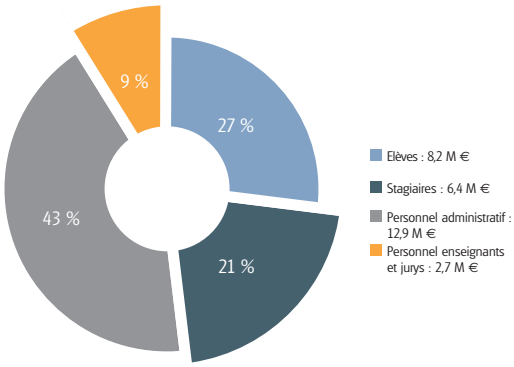
GESTION FINANCIÈRE

LES MISSIONS 2014

RAP 2014 HORS INVESTISSEMENT Y COMPRIS
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS



RÉPARTITION DES CHARGES DE PERSONNEL EN 2014



COMPTE DE RÉSULTAT 2014

DÉPENSES	EN €	%
Personnel	30 160 293	71 %
Fonctionnement autre que les charges de personnel	12 141 092	29 %
TOTAL DES DÉPENSES	42 301 385	100 %

TOTAL ÉQUILIBRE du compte de résultat	42 301 385

RECETTES	EN €	%
Subvention de l'État	32 004 255	77 %
Autres subventions	1 292 920	3 %
Ressources propres et autres ressources	8 531 577	20 %
TOTAL DES RECETTES	41 828 752	100 %
Résultat : déficit	472 633	
TOTAL ÉQUILIBRE du compte de résultat	42 301 385	

TABLEAU DE FINANCEMENT ABRÉGÉ

EMPLOIS	EN €	%
Insuffisance d'autofinancement	84 725	10 %
Investissement	777 418	90 %
TOTAL DES EMPLOIS	862 143	100 %

RESSOURCES	EN €	%
Subvention de l'État	32 128	66 %
Autres ressources	16 553	34 %
TOTAL DES DÉPENSES	48 681	100 %
Prélèvement sur le fond de roulement	813 462	

Conseil d'administration de l'ENA

GPEEC, RECRUTEMENT ET FORMATION DES PERSONNELS

Dans le cadre d'une gestion prospective des personnels, l'École a fait évoluer son répertoire d'emploi-types (64 fiches emplois-types) et son dictionnaire de compétences (140 compétences et 560 niveaux de compétences) pour tenir compte de l'évolution de ses missions.

La rénovation du processus de recrutement a permis une corrélation plus étroite avec la GPEEC par une meilleure identification des besoins de recrutement (40 fiches de postes rédigées), par la mise en place de tests de mise en situation liés à l'activité des directions et services.

En 2014, le service des ressources humaines et des rémunérations a engagé 47 procédures de recrutement (interne et externe) et a recruté 33 agents.

LES CHIFFRES DE LA FORMATION

LES FORMATIONS EN 2014

- **120** actions de formation
- **169** agents formés
- **4 077** heures de formation incluant les cours de langues (667 heures)
- **582** jours de formation

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Situation des effectifs au 31 décembre 2014	
Fonctionnaires (y compris 1 titulaire sur contrat)	135
Contractuels sur emploi permanent	46
Mises à disposition entrantes	3
Mises à disposition sortantes	4
Non compris 17 postes vacants au 31 décembre 2014 (notamment en cours de recrutement)	
Total	**188**
Contractuels occasionnels	*4*
Contractuels sur convention de recettes	*5*
Contrats uniques d'insertion	*7*

Journées Européennes
du patrimoine

PATRIMOINE

Outre divers travaux d'entretien courant effectués sur les deux sites durant l'année, l'opération majeure, menée par le SMGP depuis l'automne 2014, est celle du réaménagement du rez-de-chaussée du bâtiment A et de l'extension du centre de documentation de l'École à Strasbourg. Ce projet, qui vient clore le plan d'adaptation des locaux engagé en 2005 lors de la dernière phase de transfert des activités pédagogiques de Paris vers Strasbourg, a un double objectif :

- Réaménager les espaces libérés par le transfert de deux services vers le nouveau bâtiment livré en 2011. Ces espaces, d'une surface d'environ 500 m^2, seront complètement réaménagés pour disposer à la fois d'une salle de conférences/réception de 60 places et d'une création d'une salle de sport destinée aux activités douces.
- Adapter les espaces de travail du centre de documentation aux nouveaux usages et valoriser les collections dans des espaces plus aérés. Le réaménagement d'une partie des espaces libres favorisera l'accès aux documents notamment en augmentant le métrage linéaire et en rendant ces documents plus aisément accessibles aux usagers mais aussi en valorisant les ressources liées aux activités pédagogiques par des espaces dédiés et en offrant de nouveaux espaces de travail collectif au sein même du centre de documentation.

INFORMATIQUE

L'année 2014 a vu une importante réorganisation du service informatique et audiovisuel de l'École.

Afin de s'organiser pour faire face aux nouveaux enjeux liés aux usages du numérique, le service s'est restructuré : il est devenu le Service des usages du numérique et du système d'informations (SUNSI).

Ses missions ont été redéfinies. Outre ses objectifs « traditionnels » (la gestion du Système d'information, la téléphonie, les services aux élèves), l'équipe renouvelée et renforcée s'est donné des axes de développement et de modernisation.

Une première étape importante de mise à niveau a été de moderniser le poste de travail des agents de l'École et des postes mis à disposition aux élèves :

- modernisation des logiciels : nouvelle suite bureautique (Microsoft Office 2013) et nouvelle messagerie (Microsoft Outlook et Exchange 2013)
- modernisation du matériel : nouveaux écrans grand format (24 pouces)

L'année 2014 a également vu la réalisation de la 2e phase de modernisation des labos de langues à destination des élèves : 2 nouveaux labos ont été installés à Strasbourg. L'École dispose désormais de 4 labos de langue de dernière génération.

Sur le site de Paris, une première phase d'aménagements a été engagée : équipements en nouveaux vidéoprojecteurs dans plusieurs salles de cours, amphithéâtres Parodi et Erignac nouvellement équipés.

Du matériel vidéo a été également acquis afin de pouvoir effectuer des captations des événements et conférences ayant lieu à l'École, en fonction des demandes et des objectifs des directions pédagogiques.

UNE ÉCOLE OUVERTE

Comme chaque année, l'ENA a ouvert ses portes aux visiteurs des Journées européennes du Patrimoine. En 2014, une exposition d'œuvres artistiques réalisées par les étudiants de l'Institut supérieur des arts appliqués et une déambulation musicale proposée par Voix de Strass ont agrémenté les visites guidées sur le site de Strasbourg. Sur les 2 sites, Strasbourg et Paris, environ 3000 personnes ont été accueillies pour des visites guidées et commentées par les élèves et les personnels de l'École.

LE SITE ENA.FR

Le site internet de l'École totalise plus d'un million de visites sur l'année 2014 avec une légère hausse de fréquentation (+ 4,5 %) par rapport à l'année précédente.

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 sur ena.fr fin novembre 2014, concernant la mise en ligne des résultats aux trois concours, a généré 676 visites de nos quelques 7 000 abonnés Twitter. Comme les années précédentes, les informations relatives à la formation initiale, notamment celles dédiées aux concours de l'ENA, restent encore les plus demandées.

Enfin, 2014 réaffirme la progression des connexions depuis un appareil mobile. Par rapport à 2013, 63 % et 45 % de progression sont enregistrés respectivement pour les connexions depuis un smartphone et depuis une tablette.

AUTRES INFORMATIONS SUR LE SITE

Le site ena.fr en 2014, c'est également plus de :
- 11 000 abonnés à la newsletter mensuelle ;
- 610 commandes d'ouvrages en ligne ;
- 2 832 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.

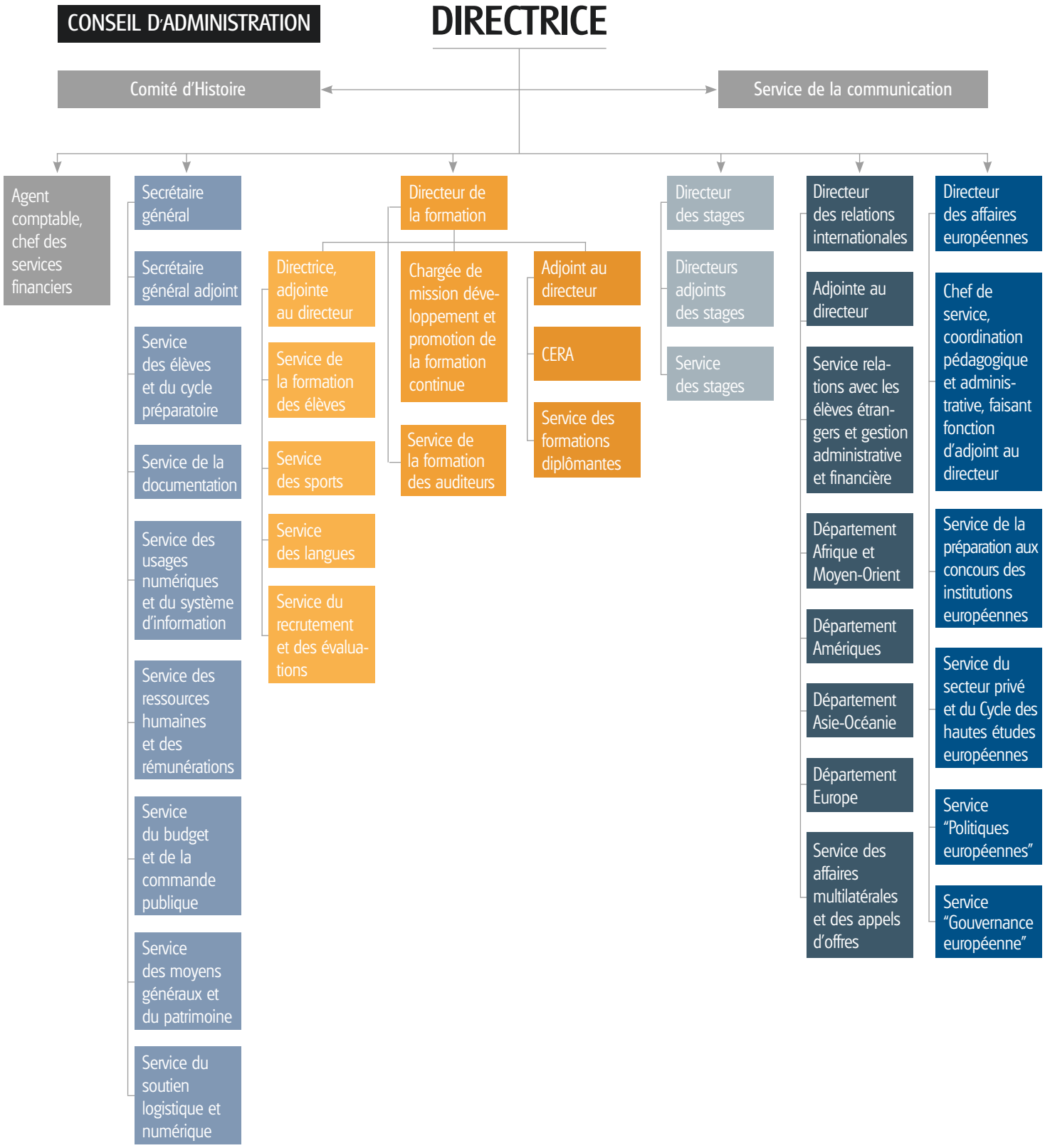
... ET LES RÉSEAUX SOCIAUX :

Le compte Twitter totalise fin 2014 près de 7200 abonnés et plus de 1200 tweets et retweets.

Fin mai 2014, l'ENA a ouvert sa page Facebook. En 7 mois d'exploitation, la page compte plus de 1800 fans.

Par ailleurs, deux autres pages viennent renforcer la présence de l'ENA sur Facebook, il s'agit de :
- la préparation aux concours des institutions européennes ;
- la revue Études européennes.

ORGANIGRAMME



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

premier ministre

IMPRIM'VERT® Imprimé sur papier 100 % recyclé.

l'ena
ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION

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
twitter.com/ena_fr