

**Rapport
d'activité 2019**
L'ENA au
cœur de la
transformation
de l'action
publique

«L'école nationale d'administration s'est investie en 2019 dans trois chantiers importants.»

Avant-propos par Patrick Gérard, directeur de l'ENA



En matière de formation d'abord.

Le dispositif de formation des élèves issus des concours a été revu avec l'objectif de mieux leur faire acquérir les compétences attendues d'un haut fonctionnaire à la sortie de l'école; en même temps, les promotions, déjà enrichies par la présence de nos élèves internationaux et par des sessions communes avec les élèves de l'Institut national d'études territoriales, ont pour la première fois accueilli des élèves officiers supérieurs de l'École de guerre, venant de la Gendarmerie nationale et de l'Armée de terre. Le quatrième concours, ouvert aux docteurs de l'université, a fait entrer des scientifiques dans la nouvelle promotion. Alors que la classe «Égalité des chances» de Paris fêtait son dixième anniversaire, une seconde classe était ouverte à Strasbourg pour préparer des étudiants brillants d'origine modeste au concours externe. Nous avons par ailleurs obtenu des

résultats très positifs aux concours de l'administration de l'Union européenne, développé un partenariat avec l'Égypte et engagé de nombreuses actions de formation à l'étranger. L'école a formé les membres du gouvernement croate et les principaux administrateurs de ce pays à la présidence de l'Union européenne, tandis que le cycle des Hautes études européennes était parrainé par Mme Kersti Kaljulaid, présidente de la République d'Estonie. Nos masters et la formation continue ont continué à se développer. La *Revue française d'administration publique*, dorénavant publiée à la Documentation française, a complété ce dispositif de formation en traitant de thèmes importants pour la vie administrative de notre pays.

En matière d'organisation ensuite.

L'école a simplifié son organigramme: la direction de la formation et la direction des affaires européennes ont fusionné en une direction des enseignements et de la recherche, à laquelle a été rattaché le centre de documentation; la direction des stages a étendu ses attributions au recrutement des élèves internationaux; la nouvelle mission des partenariats et projets internationaux s'est recentrée sur des priorités fortes; un nouveau secrétaire général a pris la responsabilité de la fonction «support».

En matière de redressement financier enfin.

Pour sortir du déficit en 2020, comme nous nous y étions engagés en 2018,

l'école a pris des mesures rigoureuses, parfois difficiles comme la suppression ou le gel de certains emplois, et a fait des efforts importants de compression des dépenses et de meilleur recouvrement des recettes. Grâce à ce travail de tous, l'ENA a retrouvé en 2019 une situation budgétaire saine – elle n'avait pas connu d'excédent depuis 2012 – avec une avance d'un an sur le calendrier. Pour toutes ces actions, je veux remercier les agents de l'ENA, les intervenants, les membres du conseil d'administration de l'école qui ont, chacun à leur manière, pris part à ces résultats.

Naturellement, ce panorama ne serait pas complet si n'étaient pas mentionnées les déclarations du président de la République, le 25 avril 2019, annonçant sa volonté de réformer la haute fonction publique et ses écoles de formation. Un rapport a été confié par le Premier ministre à M. Frédéric Thiriez.

À l'heure où j'écris ces lignes, les décisions ne sont pas prises. Mais chacun constatera, à la lecture du rapport 2019 de l'ENA, que le souci de diversité sociale et de formation commune des hauts fonctionnaires est déjà présent dans la politique de l'école. Et la crise du coronavirus nous rappelle l'impérieux besoin, pour que la société reste debout, de pouvoir compter sur des hommes et des femmes passionnés par le service de l'État.



L'année 2019 en chiffres

Élèves de l'ENA



Critères sociaux



36,6% des élèves admis aux concours 2019 avaient été boursiers de l'enseignement supérieur

Anciens élèves de l'ENA



6907 élèves français et **3796** étrangers représentant 137 pays

Préparation aux concours

59

étudiants en classe préparatoire égalité des chances, CP'ENA

878

préparationnaires aux concours externe, interne et 3^e concours

905

préparationnaires aux concours européens

59

878

905

Formation continue

45

élèves en cycle supérieur de perfectionnement des administrateurs (CSPA) et cycle intégration des officiers (CIO)

50

auditeurs du cycle des hautes études européennes (CHEE)

272

étudiants en masters et mastères

59

élèves étrangers en cycles internationaux de perfectionnement (CIP)

2222

auditeurs formations sur catalogue et sur mesure

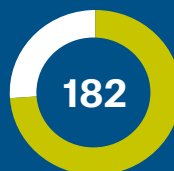
2286

auditeurs étrangers des formations courtes en France et à l'international

7008

élèves, étudiants et auditeurs formés à l'ENA en 2019

Personnels



130 fonctionnaires et **52** contractuels

Intervenants



Sommaire

Avant-propos

Patrick Gérard, directeur de l'ENA
P. 3

L'année 2019 en chiffres

P. 5

Chapitre 1

Formations, stages et recherche

P. 7

Diversifier le recrutement

– Quatre concours d'accès pour des publics différents
P. 8

La CP'ENA

– Dix ans au service de la diversité dans la fonction publique
P. 10

Ouvrir à une culture commune du service public

– La deuxième année pour la promotion 2018-2019 « Molière »
P. 14
– Une première année de stage pour la promotion 2019-2020 « Hannah Arendt »
P. 16
– Enseignement du sport, activités physiques et santé
P. 18

Développer l'offre de formation de l'école

– La formation continue
P. 20
– Les mastères et les masters
P. 22
– Cycles internationaux et formation continue des dirigeants
P. 24

Les activités de recherche

– Études et publications
P. 27
– Une offre documentaire intégrée à la formation
P. 28

Chapitre 2

Relations internationales

P. 30

Le recentrage de l'activité internationale

– Lieux et thématiques d'intervention
P. 31
– De nouveaux projets
P. 32
– Focus sur des pays où l'ENA renforce sa coopération
P. 33

Chapitre 3

Ressources

P. 36

Redressement financier et développement

– Des marges financières retrouvées
P. 37
– Un organigramme resserré et un Conseil d'administration partiellement renouvelé
P. 38
– Développement durable, formations en ligne et télétravail
P. 40
– Un patrimoine remarquable
P. 41

Formations, stages et recherche

1

Diversifier le recrutement

Quatre concours d'accès pour des publics différents

Des concours toujours très attractifs

L'ENA a recruté 83 élèves par concours. L'année 2019 a été celle du premier concours « docteurs » ouvert aux docteurs des universités dans la spécialité « sciences de la matière et de l'ingénieur ». Le nombre d'inscrits aux concours (externe, interne, troisième concours et concours docteurs) a dépassé le record précédent de 2013 (voir tableau ci-dessous).

Les quatre jurys étaient présidés par Mme Isabel Marey-Semper, assistée de Mme Agnès Arcier et de M. Francis Masse.

Parcours des élèves admis aux concours de 2019

Au concours externe, sur les 40 élèves admis, 25 avaient suivi une préparation aux concours administratifs à Sciences-Po Paris au cours de l'année 2018-2019, 12 au CIPCEA ENS/Paris 1, 1 à l'Institut d'études politiques de Toulouse, et 1 dans un centre de préparation privé; 1 candidat n'était inscrit dans aucune préparation. À noter, la réussite d'un candidat qui venait de rejoindre en septembre 2019 la classe préparatoire « Égalité des chances » de l'ENA.

Pour ce qui est des 40 élèves admis au concours interne et au 3^e concours, 25 avaient suivi une préparation, dont 24 à l'Institut de la gestion publique et du développement économique (IGPDE) et 1 à l'Institut d'études politiques de Bordeaux.

En ce qui concerne le concours externe spécial réservé aux docteurs, les 3 admis n'avaient pas suivi de préparation particulière.

Sur un total de 83 admis, près de la moitié (40) passait le concours d'entrée pour la première fois.

Concours d'entrée à l'ENA

Évolution du nombre de candidats depuis 2011

INSCRITS	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Concours externe	885	1029	1108	1086	1066	1096	924	1022	1 020
Concours interne	360	399	447	402	335	342	336	350	334
Troisième concours	128	150	164	136	116	112	108	146	143
Concours docteurs									234
TOTAL	1373	1578	1719	1624	1517	1550	1368	1518	1 731
NOMBRE DE PLACES OFFERTES	80	80	80	90	90	90	80	80	83

Des élèves boursiers de l'enseignement supérieur en plus grand nombre que dans d'autres écoles prestigieuses

Les deux promotions – promotion Hannah Arendt (2019-2020) et promotion 2020-2021 des élèves recrutés par les concours 2019 –, comptent près de :

31% d'élèves anciens boursiers de l'enseignement supérieur.

Le premier concours externe spécial réservé aux docteurs

Ce concours a permis d'accueillir pour la première fois (Décret n° 2018-793 du 14 septembre 2018 instituant à titre expérimental un concours externe spécial d'entrée à l'ENA réservé aux titulaires d'un diplôme de doctorat) des personnes ayant fait déjà reconnaître leur excellence dans les disciplines scientifiques par un travail de recherche de très haut niveau.

170 candidats dans 7 centres d'examen dont 2 ultramarins se sont présentés à l'épreuve écrite d'admissibilité qui consistait en une note d'analyse et de propositions à partir d'un dossier. Elle était suivie pour les 12 admissibles d'une épreuve en langue anglaise portant sur l'actualité européenne et internationale et d'une épreuve d'entretien à partir d'un dossier renseigné par le candidat et présentant son expérience professionnelle et ses travaux de recherche.

Les 3 places ont été pourvues dès le mois de novembre et sont venues s'ajouter aux places dédiées aux trois autres concours. La publication anticipée de cette liste d'admission a permis aux lauréats de bénéficier d'un sas de préparation à la scolarité organisé de fin novembre à début décembre en distanciel puis en présentiel à Paris.

Eurêka!
#enadocteurs

Nombre et pourcentage d'élèves boursiers

	Promotion Hannah Arendt (2019-2020)	Promotion concours 2019 (2020-2021)	Promotions en scolarité au 1 ^{er} janvier 2020
Nombre d'élèves anciens boursiers de l'enseignement supérieur	20	30	50
Effectif global (nombre d'élèves reçus aux concours)	80	82	162
Pourcentage d'élèves anciens boursiers de l'enseignement supérieur	25 %	36,6 %	30,86 %

La CP'ENA

Dix ans au service de la diversité dans la fonction publique

La CP'ENA «Égalité des chances» et la diversité des profils; ouverture d'une classe préparatoire à Strasbourg

L'école a fêté en 2019 les dix ans de la création d'une classe préparatoire «Égalité des chances» implantée sur son site parisien.

Cet appui apporté à ces étudiants brillants issus de milieux modestes a conduit à l'ouverture en 2019 d'une deuxième classe à Strasbourg, adossée à la classe préparatoire de l'IEP de Strasbourg.

L'objectif de cette création est de garantir une diversité sociale et géographique encore plus grande.

Sur 9 promotions, 8 étudiants ont réussi le concours de l'ENA: 6 ont été admis au concours externe directement à la sortie de la CP'ENA; 2 ont été admis ultérieurement au concours interne.

Les étudiants de la CP'ENA intègrent à très haut niveau de responsabilité les trois versants de la fonction publique:

- 29% d'entre eux la fonction publique d'État;
- 12,5% la fonction publique territoriale;
- 46% la fonction publique hospitalière;
- 12,5% d'autres hauts emplois publics (Assemblée nationale, Sénat...).

Plus largement, une réussite à tous les types de concours les plus sélectifs: Banque de France, métiers de la sécurité sociale, officiers supérieurs des forces armées...

Réussites aux concours en 2019

2 admis au concours de directeur d'hôpital

1 admis au concours de secrétaire général des affaires étrangères

1 admis au concours de l'INET

1 admis à l'Assemblée nationale

1 admis à l'IRA

1 admis à l'EN3S

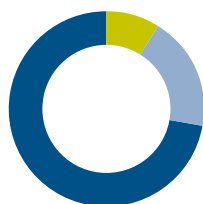
2 admis à la Banque de France

Admissions(année de scolarité
+ année de sortie)**51%**

de succès aux concours A

49%

de succès aux concours A+

8 admis aux concours de l'ENA
73% d'admis à un concours A ou A+**Étudiants****55,6%**
femmes**44,4%**
hommes**133 étudiants**
9 promotions**Répartition****46%** fonction publique hospitalière
29% fonction publique d'État
12,5% fonction publique territoriale
12,5% autres emplois publics:
Assemblée nationale, Sénat...**2019: ouverture
d'une 2^e CP'ENA
«Égalité des
chances»
à Strasbourg****Origine géographique des étudiants**(lieu de naissance et lieu d'obtention
du baccalauréat)**72%** Régions hors Île-de-France
19% Île-de-France
9% Étranger**CP'ENA «Égalité des chances»:
réussite aux concours
de la fonction publique**

- Administrateur adjoint de l'Assemblée nationale
- Administrateur adjoint du Sénat
- Administrateur de l'Assemblée nationale
- Administrateur des affaires maritimes
- Administrateur du Sénat
- Attaché du ministère de l'Intérieur
- Attaché Ville de Paris
- Cadre Banque de France
- Commissaire de police
- Commissaire des armées
- Conseiller affaires étrangères cadre d'Orient
- Conseiller tribunal administratif
- Conservateur d'État des bibliothèques
- Directeur d'établissement sanitaire, social et médico-social
- Directeur d'hôpital
- Directeur des services de la PJJ
- École nationale d'administration
- École nationale de la magistrature
- École nationale supérieure de sécurité sociale
- Inspecteur des douanes
- Inspecteur des finances publiques
- Institut national d'études territoriales
- Institut régional d'administration
- Officier de protection OFPRA
- Secrétaire des Affaires étrangères

La CP'ENA «Égalité des chances» est un centre de préparation reconnu pour sa grande qualité, grâce à un dispositif d'accompagnement robuste et exigeant.

Comme dans tout centre de préparation à l'ENA, les étudiants reçoivent des enseignements dans les matières du concours, des entraînements à l'écrit comme à l'oral, et des concours blancs.

Si la spécificité de la CP'ENA est l'accompagnement des étudiants, d'octobre à juin, celui-ci va en réalité bien au-delà :

- au jour le jour, accompagnement des responsables administratifs, des coordonnateurs pédagogiques, des professeurs, souvent jeunes anciens élèves de l'ENA disponibles et toujours très impliqués ;
- des enseignements renforcés : une prérentrée dès juillet, des cours de méthodologie dispensés par les coordonnateurs et les enseignants ;
- des visites d'administrations, une fois par mois, pour rencontrer des hauts fonctionnaires et se projeter sur un parcours professionnel et, petit à petit, écarter l'autocensure ;
- un tutorat individuel, pour chaque étudiant, déterminant tout au long de l'année, et particulièrement au moment des oraux de concours.

Les partenariats noués avec Paris 1 pour la CP'ENA Paris et avec Sciences Po Strasbourg pour la CP'ENA Strasbourg permettent aux élèves de bénéficier du statut d'étudiant et des avantages associés, de passer les concours blancs avec les étudiants de Paris 1 et de Sciences Po Strasbourg ainsi que de pouvoir assister à certains cours organisés par ces prép'ENA.

Les moyens mis à la disposition des étudiants sont l'autre clef d'une scolarité sereine et réussie puisqu'ils leur permettent de se consacrer pleinement aux concours, sans avoir à exercer un emploi en parallèle :

- logement étudiant en CROUS à proximité de l'école, intégralement pris en charge par l'ENA, à la différence d'autres classes où le tarif du logement reste à la charge des étudiants ;
- bourses de droit (sur critères sociaux, allocation pour la diversité dans la fonction publique), complétées ou remplacées, au besoin, par une bourse versée par l'ENA ;
- prêts d'ordinateurs et de manuels...

En contrepartie de ces moyens mis à disposition des étudiants, l'année de CP'ENA est particulièrement intense : environ 20 heures de cours hebdomadaires en plus des galops et des concours blancs.

Forte de ses résultats et de sa réputation, la CP'ENA est l'une des classes préparatoires intégrées les plus attractives : elle enregistre plus de 200 candidatures chaque année depuis trois ans.

Ouvrir à une culture commune du service public

La deuxième année pour la promotion 2018-2019 «Molière»

La 2^e année pour les élèves de la promotion Molière

La promotion Molière (2018-2019) a poursuivi sa formation déclinée, pour la première fois pour l'école, dans une approche reliant les enseignements à des familles de pratiques professionnelles, première étape d'une approche par les compétences.

Après la première semaine en janvier 2019 consacrée au retour de stage et au séminaire d'intégration, le module commun ENA/Institut national d'études territoriales (INET) a comporté une semaine sur l'innovation publique (*nudge*, hackathon, design), un séminaire de médiatraining, une journée déontologie, des journées communes politiques publiques co-construites avec les territoires (zéro chômeurs, relations élus/administration, relations administrations publiques/territoires) et une journée commune ENA/INET sur les déserts médicaux et les nouvelles formes d'accès aux soins avec des élèves de l'École des hautes études de santé publique.

Des études de cas ont été proposées durant l'année comme, par exemple:

- une étude de cas sur la loi du 30 octobre 2018 pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine, durable et accessible à tous, conçue avec des intervenants du ministère de l'Agriculture et du ministère des Finances; cet exercice a été l'occasion pour les élèves de mesurer les enjeux d'un texte législatif;
- une étude de cas sur la loi relative à la croissance et à la transformation des entreprises, un exercice conçu en lien avec des acteurs de la réforme, appartenant à la direction générale des entreprises.

Des journées d'étude et visites d'institutions ont complété ce cycle interactif; une journée parlementaire avec les élèves de l'INET, une journée d'étude en Allemagne à Mannheim, une journée « Défense » sur la base aérienne de Saint-Dizier consacrée aux missions et métiers de l'Armée de l'air.

Une scolarité fondée sur l'acquisition progressive des compétences

La réforme des enseignements déjà entreprise pour la promotion Molière 2018-2019 a permis à l'école de travailler autour de la définition de familles professionnelles. La scolarité est désormais réorganisée autour de compétences à acquérir avec, à terme, des épreuves de classement qui devront être mieux corrélées à ces compétences.

Trois grandes familles de compétences ont été priorisées au regard de leur caractère distinctif du rôle d'un haut fonctionnaire et de l'attente des employeurs:

- conduire les politiques publiques;
- piloter des transformations de l'action publique;
- assumer les missions essentielles de l'État.

Les enseignements questionnant les enjeux forts, actuels ou émergents, seront les bases stratégiques du travail des hauts fonctionnaires pour les années à venir.

Une première année de stage pour la promotion 2019-2020 «Hannah Arendt»

L'accueil en janvier suivi d'une année de stage pour les élèves de la nouvelle promotion 2019-2020

La scolarité de la promotion 2019-2020 a commencé en janvier 2019 par un mois de préparation au stage, mais également de formation dans différents domaines.

Cinq conférences ont été consacrées à l'État dans ses différentes dimensions,

la promotion a également bénéficié d'un exercice de simulation de gestion de crise introduit par le préfet de la région Grand Est et du Bas-Rhin, d'un séminaire consacré aux techniques de négociation et de médiation dans le secteur public, d'une journée d'étude de cas de déontologie assurée par des intervenants issus de l'Inspection générale de l'administration, ainsi que d'une journée de rencontres et d'échanges avec les élèves de l'INET.

Un voyage d'étude en Allemagne

a été notamment l'occasion de visiter la Cour constitutionnelle fédérale de Karlsruhe et de rencontrer les acteurs en charge du développement international des entreprises du Bade-Wurtemberg.

Le deuxième stage «territoires» a débuté en mai et s'est achevé fin octobre.

Durant le stage, les élèves ont pu prendre connaissance des attentes des usagers vis-à-vis du service public, évaluer et développer leurs capacités de management et de prise de parole en public, s'immerger dans les réalités du monde judiciaire et celles d'une juridiction administrative, s'intéresser aux relations avec les rectorats et les directions locales des finances publiques. Le stage a été l'occasion d'un « parcours terrain » d'une à deux semaines créé cette année, et incluant cinq étapes auprès de diverses structures dont un artisan ou un exploitant agricole. Enfin, les élèves sont allés présenter l'ENA et les concours administratifs dans un lycée, de préférence éloigné du chef-lieu, pour échanger avec des jeunes peu familiers de ce type de cursus.

Le troisième et dernier stage

«entreprises» a débuté le 29 octobre.

D'une durée de deux mois et une semaine, il s'est achevé le 3 janvier 2020. Les affectations en stages ont été réalisées sur le fondement des vœux géographiques et des thématiques émis par les élèves, en tenant le plus grand compte des contraintes personnelles : 32 élèves sont affectés dans un grand groupe, 12 dans un ETI-PME, 21 au sein d'un établissement ou entreprise public, 3 découvrent des start-up, 9 effectuent leur stage en association et 1 élève est affectée auprès d'une autorité indépendante.

Les secteurs restent très variés, allant de l'économie numérique aux banques, de l'industrie des loisirs au secteur caritatif, en passant par le commerce social, les travaux publics, les médias, la culture ou l'énergie.

Une séquence de présentation de ce stage s'est tenue le lundi 28 octobre à l'ENA à Paris.

Elle a été l'occasion pour les élèves de recueillir les attendus de l'école quant au stage mais surtout ceux, assortis de conseils, de deux maîtres de stage expérimentés :

- le président de Bertin Technologies, représentant les PME ;
- le directeur des ressources humaines du groupe Safran, représentant les grandes entreprises.

Une formation commune avec des élèves de l'École de guerre (EDG) et des officiers de l'Armée de Terre

Sept officiers de la Gendarmerie nationale, lauréats de l'École de guerre, ont rejoint la promotion 2019.

À la demande de l'Armée de terre, deux officiers lauréats de l'École de guerre se sont également joints à eux. Ils ont ensuite rejoint leurs lieux de stage au sein de préfectures de département réparties sur tout le territoire métropolitain. Les attendus du stage étaient les mêmes que ceux du stage territoires de leurs camarades « ENA » de promotion, avec le souci particulier de ne pas se limiter aux seules missions de maintien de l'ordre et de la sécurité.



Atelier gestion de crise

Enseignement du sport, activités physiques et santé

Pour la 3^e année consécutive, les élèves de la formation initiale ont eu à choisir une spécialité dominante et une activité secondaire dans le cadre de l'enseignement du sport. La promotion Molière s'est répartie à travers 13 spécialités en dominante, suivies par 16 groupes d'élèves. 13 spécialités secondaires ont été fréquentées par 15 groupes.

Une telle offre, organisée autour de deux pratiques complémentaires mais différentes, contribue au renforcement de compétences professionnelles au cours de la formation, à savoir :

- manager des équipes et des collaborateurs,
- assurer un statut de haut fonctionnaire,
- gérer des ressources humaines.

Des ateliers facultatifs ont par ailleurs été proposés aux élèves en parallèle de cet enseignement. Deux groupes de 10 personnes ont pu bénéficier de l'apport de la sophrologie, permettant de mieux gérer son stress, ses troubles du sommeil, ses émotions, etc.

Au cours de l'année 2019, le service des sports a assuré l'organisation de divers rendez-vous :

- le séminaire d'intégration de la promotion Molière,
- une soirée d'intégration pour les élèves de l'ENA (promotion 2019-2020) et de l'INET,

- une conférence ayant pour thème « du bon sommeil à la bonne performance »,
- la coupe des grandes écoles de service public (ENA, INET, EN3S et EHESP),
- une conférence animée par Lilian Thuram ayant pour objet « La lutte contre le racisme dans le sport »,
- une opération citoyenne « Educap City » placée sous la responsabilité de la police nationale qui a permis à 600 enfants de fréquenter momentanément l'ENA,
- une participation des élèves et du personnel aux Courses de Strasbourg,
- la 4^e édition du concert « Jazz à l'ENA » au profit de l'association « Les Enfants de Marthe »,
- l'engagement d'une équipe élèves et personnels à La Strasbourgeoise (dite « course du ruban rose »),
- la mise en place d'une journée de cohésion « Chausse tes baskets des Droits de l'Homme » pour deux classes de seconde,
- trois soirées d'équitation pour les élèves du CIP et cinq soirées multi-activités pour la promotion Denis Mukwege,
- une soirée de cohésion pour les élèves étrangers des promotions CIL 2018-2019 et 2019-2020 au club L'Amitié (Lingolsheim).

Par ailleurs, une présentation des missions du service des sports a été assurée auprès des étudiants des formations diplômantes et des élèves de la CP'ENA qui peuvent également fréquenter la salle de sport et pratiquer diverses activités.

Enfin, le service des sports a proposé au personnel des deux sites des activités sportives afin d'améliorer la qualité de vie au travail, contribuant ainsi :

- à renforcer les compétences professionnelles,
- à gérer de façon optimale son temps de travail,
- à améliorer l'ambiance de travail, la motivation, la cohésion et la performance au travail.

Trois spécialités encadrées ont été ainsi proposées chaque semaine à Paris. Le site parisien a vu la salle enrichie sur le plan matériel. À Strasbourg, 8 spécialités, dont 3 douces, ont également été encadrées et planifiées de façon hebdomadaire. Au cours du second trimestre 2019, le pôle des sports et de la santé a remplacé ce service afin d'assurer un suivi régulier des élèves en formation et des personnels.



Développer l'offre de formation de l'école

La formation continue

La promotion Denis Mukwege et les formations continues diplômantes

La promotion Denis Mukwege, composée des élèves administrateurs civils du Cycle supérieur de perfectionnement des administrateurs (CSPA) recrutés au tour extérieur, du Cycle international de perfectionnement et du Cycle d'intégration des officiers a bénéficié pour la première fois d'un stage dans des administrations déconcentrées de l'État.

À partir de leur retour de stage en avril, les trois composantes de la promotion ont vécu ensemble leur séminaire d'intégration, choisi leur nom de promotion et commencé leur parcours de formation commun jusqu'à leur sortie. La promotion a bénéficié de plusieurs sessions de formation dans une logique de professionnalisation. Plusieurs sessions marquantes ont eu lieu comme un exercice d'innovation publique autour des techniques du *nudge*, du hackathon et du design, une journée de déontologie, organisée autour de mises en situation concrètes, un séminaire de négociation et un stage social, moment important où les élèves ont été en contact avec des publics en situation de vulnérabilité.

1. Journée
«Mer et Outre-mer»

2. Mme Amélie
Verdier, directrice
du budget

4. Mme Mathilde
Lignot-Leloup,
directrice de la
Sécurité sociale

5. SE M. Edward
Llewellyn,
ambassadeur
du Royaume-Uni
en France



2



3



4



5

La présence des deux promotions Molière et Denis Mukwege entre avril et fin juillet 2019 a été l'occasion de proposer des sessions communes autour de sujets variés.

■ Une journée « Mer et Outre-mer » en juin 2019 a été l'occasion de mettre en avant les enjeux de politiques publiques sur ces thèmes. Outre la présence de plusieurs personnalités (dont Mme Ramlati Ali, députée de Mayotte et M. Emmanuel Berthier, directeur général des Outre-mer), la journée a mobilisé l'expertise des élèves sur ces dossiers.

■ L'actualité et les enjeux clés de la direction du budget ont été présentés en juillet par Mme Amélie Verdier, directrice du budget. Elle a évoqué les points d'actualité de la gestion des finances publiques ainsi que les réformes en cours.

■ M. Guy Rider, président de l'organisation internationale du travail (OIT) est intervenu sur le thème de l'avenir du travail, à l'occasion du centenaire de l'OIT.

■ Mme Mathilde Lignot-Leloup, directrice de la Sécurité sociale, a évoqué devant les deux promotions les dossiers d'actualité et les enjeux clés de la direction de la Sécurité sociale.

■ Les élèves ont pu assister à des conférences données par SE M. Edward Llewellyn, ambassadeur du Royaume-Uni en France, sur le thème « Le Royaume-Uni, l'Europe et le monde » et par SE M. Nikolaus Meyer-Landrut, ambassadeur d'Allemagne en France sur « La diplomatie franco-allemande au profit de l'Europe ».

■ M. Didier Migaud, premier président de la Cour des comptes, est intervenu sur sa vision de la Cour face aux enjeux de la gestion publique. M. François Molins, procureur général près la Cour de cassation, a traité le 15 juillet de la dimension judiciaire de la lutte contre le terrorisme.

■ Comme en 2018, cinq conférences à dimension scientifique, prononcées par des chercheurs de haut niveau, ont traité plusieurs sujets : la physique des mathématiques et le chaos quantique, l'auto-immunité et la brevetabilité de la recherche, les nanosciences, les algorithmes, ainsi que les liens entre la recherche et le monde de l'entreprise.



6



7



8

6. SE M. Nikolaus Meyer-Landrut, ambassadeur d'Allemagne en France

7. M. Didier Migaud, premier président de la Cour des comptes

8. M. François Molins, procureur général près la Cour de cassation

Les masters et les mastères

Masters et formation initiale

Les élèves étrangers du Cycle international long (CIL) ont suivi la plupart de leurs enseignements en commun avec les élèves de la formation initiale issus des quatre concours. En parallèle, ils ont pu choisir parmi les trois parcours de master 2, chacun organisé avec une université partenaire distincte. La promotion Molière 2018-2019 comptait 22 élèves du CIL, 13 d'entre eux ont engagé un master et 17 l'ont achevé avec succès. La promotion Hannah Arendt 2019-2020 compte 32 élèves du CIL dont 31 ont engagé un master.

Une élève de la formation initiale, issue des concours, a suivi et obtenu avec succès le diplôme de master Administration comparée et action économique de l'université de Strasbourg. Il s'agit de la première fois qu'un élève français de la formation initiale s'était inscrit dans ce dispositif et a ainsi pu obtenir ce diplôme. Les élèves du Cycle international de perfectionnement ont suivi la plupart de leurs enseignements avec les élèves du Cycle supérieur de perfectionnement des administrateurs (CSPA) et du Cycle d'intégration des officiers (CIO). En parallèle du Cycle international de perfectionnement, ils ont préparé un master 2, parmi les deux parcours proposés avec deux universités partenaires.

La promotion Denis Mukwege 2018-2019 comptait 30 élèves du CIP dont 28 ont engagé un master. La totalité des inscrits a été diplômée. La promotion 2019-2020 compte 27 élèves du CIP dont 26 ont engagé un master.

Mastères spécialisés – CGE

L'ENA a créé deux mastères spécialisés accrédités par la Conférence des grandes écoles. Il s'agit de formations diplômantes de niveau Bac + 6 qui reposent sur une approche par les compétences et préparent à des métiers spécifiques.

Mastère spécialisé® «Prévention et Gestion Territoriales des Risques» (MPGTR)

L'année 2019 a marqué l'anniversaire des dix ans du mastère spécialisé Prévention et gestion territoriales des risques. Ce moment a fait l'objet d'une journée dédiée, qui a réuni les diplômés de différentes promotions, les différents coordinateurs pédagogiques et intervenants et a permis de faire un bilan décennal de l'actualité et de l'approche professionnalisante de cette formation. 19 étudiants ont intégré le mastère spécialisé en octobre 2019. La promotion Haroun Tazieff, rentrée en octobre 2018 et qui compte 23 étudiants, a terminé la phase d'enseignement en avril 2019 et a engagé ensuite la période de stage.

Mastère spécialisé® «Expert en affaires publiques européennes» (MSEAPE)

Ce mastère spécialisé qui vise à former de manière opérationnelle les personnes qui souhaitent développer leur projet professionnel dans les affaires publiques européennes a vu la rentrée de sa deuxième promotion. En septembre 2019, 20 étudiants ont intégré le mastère spécialisé et ont choisi le nom de promotion Altiero Spinelli. Après sa période de stage, la promotion Robert Schuman, entrée en septembre 2018, arrive à la conclusion du parcours de formation avec la dernière phase consacrée à la thèse professionnelle.

Les masters avec les universités partenaires Master européen de gouvernance et d'administration (MEGA)

Formation diplômante franco-allemande, organisée depuis 2005 par l'ENA en collaboration avec l'Académie fédérale d'administration publique d'Allemagne, et les universités de Paris 1, Humboldt de Berlin, de Potsdam et de Spire, la 10^e promotion du MEGA (promotion 2019-2020) a fait sa rentrée en mars 2019. Elle compte 22 étudiants dont 6 français. Après les modules d'enseignement et des thèmes d'observation comparée sur l'application de politiques publiques spécifiques, les étudiants français effectuent leur stage dans une administration allemande et travaillent à l'identification du choix du sujet de mémoire du master.

Nombre d'élèves/étudiants par formation diplômante en 2019

FORMATIONS DIPLÔMANTES	PROMO	TOTAL	FEMMES	HOMMES	FRANÇAIS	ÉTRANGERS
Mastère Prévention et gestion territoriales des risques	2018-19	24	10	14	22	2
	2019-20	19	7	12	18	1
Mastère spécialisé Expert en affaires publiques européennes	2018-19	13	7	6	10	3
	2019-20	20	8	12	14	6
Masters CIL	2018-19	19	5	14	0	19
	2019-20	31	14	17	0	31
Masters CIP	2018-19	28	9	19	0	28
	2019-20	26	5	21	0	26
Master Droit et gestion publique (Paris-Dauphine)	2018-19	33	12	21	31	2
	2019-20	37	15	22	35	2
Master européen de Gouvernance administrative (franco-allemand)	2019-20	22	16	6	5	17
TOTAL		272	108	164	135	137

Master avec l'université Paris-Dauphine

Organisé en partenariat entre l'ENA et l'université de Paris-Dauphine, le Master en Gestion publique a vu en 2019 la rentrée de sa 14^e promotion. Cette année a également été marquée par l'évolution du libellé de ce parcours diplômant, qui porte désormais le nom de master Droit et gestion publique (MDGP). La promotion Ambroise Croizat (2019-2020) a fait sa rentrée en septembre 2019 et est composée de 37 étudiants.

Master in Public Management in Bahrain (MPM)

L'ENA a participé au programme de master en langue anglaise « Executive Master of Public Management » (MPM) au Royaume du Bahreïn en coopération avec l'Institut de management public et de gouvernance territoriale d'Aix – Marseille Université et le Bahrain Institute for Public Administration – BIPA. La quatrième promotion composée de 25 étudiants a fait sa rentrée en janvier 2019.

Cycles internationaux et formation continue des dirigeants

Une attractivité confirmée des cycles internationaux et le succès des formations à l'étranger

Les 33 élèves du Cycle international long 2019-2020 ont été sélectionnés en mai. Ils ont rejoint l'école à Strasbourg le 2 septembre, le même jour que les élèves lauréats de l'École de guerre et ont partagé avec eux un mois de scolarité avant de partir en stage pour trois mois, d'octobre 2019 au 3 janvier 2020.

- 14 élèves étrangers ont été affectés en administration centrale,
- 10 en préfecture,
- 4 en organisation internationale,
- 3 en établissement public,
- 2 en représentation diplomatique française.

Un recentrage du catalogue de la formation continue

Comme cela a été décidé par le Conseil d'administration en octobre 2018, l'école a recentré son offre de formation continue concurrentielle. Elle a proposé une offre plus adaptée et ancrée sur les enjeux de la transformation publique (parcours managériaux, connaissances des territoires, numérique, etc.) avec de nouveaux tarifs à partir de l'analyse de l'évolution des besoins exprimés et de la situation du marché.

L'ensemble de ces formations a été recensé dans un catalogue, aux formats numérique et papier, qui a fait l'objet d'une large diffusion.

Plusieurs actions significatives peuvent être mentionnées:

- le Cycle dirigeants sur le pilotage de la transformation publique et qui portait sur quatre modules en 2019:
 - accompagner et piloter le changement par une gouvernance managériale innovante;
 - gérer la complexité en faisant le pari de l'intelligence collective;
 - accompagner les transformations par le digital: culture numérique et transformation des process de travail;
 - learning expedition: de l'innovation managériale au management de l'innovation;
- plusieurs sessions de master class, de cinq jours chacune, sur l'art de la négociation, sur l'art oratoire et sur le leadership;

- les ateliers Europe, qui ont porté sur les différentes phases opérationnelles de la conception et de la mise en œuvre des politiques publiques européennes, organisés en partenariat avec le SGAE.

La formation des cadres dirigeants et futurs cadres dirigeants de l'État

En 2019, l'ENA a poursuivi la mise en œuvre d'actions de formation à destination de l'encadrement supérieur de la fonction publique. Ces formations ont compté plus de 300 participants.

Le 24^e séminaire des directeurs d'administration centrale (avec une intervention de Marc Halévy), les 5^e et 6^e éditions du séminaire des sous-directeurs et chefs de service, la 7^e promotion du Cycle interministériel de management de l'État auront concerné plus de 200 cadres dirigeants et futurs cadres dirigeants (vivier). Ces actions, conçues en étroite collaboration avec les deux tutelles de l'école, ont principalement abordé des enjeux de prise de poste, de leadership et des problématiques managériales liées à la transformation de l'action publique et des administrations.

Afin d'accompagner plus largement les cadres dirigeants et les membres du vivier des futurs cadres dirigeants, l'ENA a également mis en œuvre un ensemble d'actions de formations collectives (négociation, leadership, transformation numérique) et individuelles (prise de parole en public, media training, puissance persuasive) des programmes interministériels proposés en collaboration avec la Mission Cadres dirigeants du secrétariat général du Gouvernement. Ces actions ont concerné une centaine de cadres supérieurs.

Par ailleurs, en lien avec la direction générale de l'Administration et de la fonction publique, l'ENA a organisé en 2019, pour la deuxième année, une action de formation à destination d'une vingtaine d'anciens élèves de l'ENA membres des Grands corps, affectés sur des missions prioritaires: après les élèves de la promotion Orwell en 2018, ce sont donc les élèves de la promotion Churchill qui ont bénéficié d'une journée de préparation à cette prise de poste spécifique.

Enfin, en lien avec la DGAFF, l'ENA a également mis en œuvre, comme en 2018, au bénéfice d'une vingtaine d'administrateurs civils, des sessions d'accompagnement au projet de mobilité et de carrière.

Une activité de formation sur mesure répondant à différents besoins professionnels

En 2019, l'ENA a mis en place plusieurs formations sur mesure en réponse à la demande de différentes administrations françaises:

- Agence régionale de santé d'Île-de-France (ARS): « Pilotage de projets complexes »;
- Assemblée nationale: « Accompagnement aux enjeux internationaux »;
- Assemblée nationale, Sénat: cycle de perfectionnement des collaborateurs parlementaires
- Chambre de commerce et d'industrie de l'Essonne: « Manager sous contraintes et dans l'incertitude »;
- Direction générale de l'Administration et de la fonction publique (DGAFF): « Prise de poste sur une mission prioritaire », « Décider son projet de mobilité et de carrière »;
- Direction générale de l'Aviation civile (DGAC): Modules d'action managériale (manager négociateur, manager stratégie, développer une culture projet);
- École nationale de la magistrature (ENM): Module « Action managériale » du Cycle d'approfondissement des études judiciaires;
- Haut-commissariat de la Polynésie française: « De l'innovation en discours à l'innovation en actes »;
- Institut national de la santé et de la recherche médicale (INSERM): « Accompagner la transformation numérique »;
- Ministère de l'Intérieur: « Manager la transformation numérique de l'État »;
- Ministères de l'Éducation nationale et de la Jeunesse, de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation: « Accompagner la transformation numérique »;
- Mission pour la politique de l'encadrement supérieur (MPES/MENJ & MESRI): « Media training »;
- Secrétariat général aux Affaires régionales d'Occitanie (SGAR-PFRH): journée des managers de l'École de l'innovation managériale;
- Secrétariat général du Gouvernement, Mission Cadres dirigeants: formations collectives (négociation, leadership) et accompagnements individuels (prise de parole en public, media training), séminaire des directeurs d'Administration centrale, séminaire des sous-directeurs, cycle interministériel de management de l'État;
- Formation interministérielle à la légistique;
- Sorbonne Université: modules de réflexion sur ses pratiques managériales et de développement de ses compétences d'encadrement;
- Université du management de Pôle emploi: ateliers de pratiques réflexives.



1. Mme Kersti Kaljulaid, présidente de la République d'Estonie

L'engagement européen de l'école

L'ENA a développé une forte expertise de la gouvernance institutionnelle de l'Union européenne, des différents processus décisionnels, des spécificités de la négociation européenne, de la légistique européenne, ainsi que des aspects techniques des politiques sectorielles de l'Union européenne. Cette expertise a fait ainsi de l'école une ressource reconnue pour la préparation aux concours européens et dans le conseil et l'assistance aux gouvernements des États se préparant à la présidence du Conseil. En 2019, 32 candidats français sont devenus, grâce aux préparations de l'ENA, administrateurs de l'Union européenne.

L'attractivité du Cycle des hautes études européennes est constante depuis sa création avec des parrains ou marraines prestigieux.

Mme Kersti Kaljulaid, présidente de la République d'Estonie, a été la marraine de la promotion 2019 du CHEE. La création récente du mastère d'experts en affaires publiques européennes a été facilitée par l'existence d'une forte demande de ce type de formation. La marque ENA reste à ce titre un indice fort de notoriété et de reconnaissance des qualités de l'école.

Présence à Bruxelles

À Bruxelles, l'ENA est représentée dans le cadre d'un bureau au sein de la Représentation permanente de la France auprès de l'Union européenne. Cette présence répond à la volonté affirmée de l'école de souligner et de développer sa dimension européenne en densifiant ses relations avec les institutions européennes et en animant le réseau de l'école dans la capitale européenne. Elle contribue ainsi à renforcer les capacités opérationnelles des fonctionnaires nationaux, et plus globalement, la présence de la France en Europe.



2. Délégation de l'ENA reçue par Michel Barnier au Berlaymont (Commission européenne) à Bruxelles» (2019).

Les activités de recherche

Études et publications

Les activités de recherche à l'ENA prennent différentes formes.

Outre un important travail de collecte et de traitement de données statistiques sur les publics en formation à l'école, l'année 2019 a ainsi vu la réalisation de 4 études financées par des commanditaires extérieurs (notamment la Commission européenne) sur des questions d'administration publique en France ou dans le cadre de la coopération administrative (Roumanie).

Deux manifestations scientifiques ont été organisées:

un symposium franco-israélien sur l'évolution des attentes de la société à l'égard de la fonction publique ainsi qu'une rencontre intitulée « La recherche en acte » entre des doctorants présentant leur thèse sur des sujets de recherche pertinents pour l'action publique et des praticiens organisée dans le cadre de la Chaire ENA/ENS « Savoir, Prévoir, Pouvoir ».

Par ailleurs, en réponse à un appel à candidatures du Cercle Gutenberg, le projet de recherche déposé par l'ENA et la professeure Isabelle Fortier de l'École nationale d'administration publique du Québec a été retenu.

L'ENA accueillera donc la Chaire Gutenberg portée par Isabelle Fortier en 2020-2021 sur le thème « Quand l'administration publique est sujette aux variations de rythme: les managers publics face aux défis de l'accélération sociale ».

La Revue française d'administration publique dont la diffusion en ligne par la Documentation française continue sa progression (68000 téléchargements d'articles en 2019) a publié 4 dossiers thématiques consacrés à:

- la sociographie des cabinets ministériels (n°168),
- les reconfigurations des universités françaises: entre influences internationales et particularismes nationaux (n°169),
- États-Unis: l'administration publique en crise? (n°170),
- la coordination du travail gouvernemental (n°171).



Trois papiers de recherche ont également été mis en ligne en 2019:

- Axel Leisenberg, *La coordination des politiques européennes en France et en Allemagne – l'exemple de la politique numérique européenne* (Série « Questions européennes et internationales »); Nissim Cohen, *Public Administration in Israel: Development, Structure, Legal Authority and Function* (Série « Administration et gestion publique »);
- Karine Martinière, *Campagne de vaccination de masse et hésitation vaccinale* (Série « Gestion des risques »).

Pour enrichir ses potentialités en termes de recherche et de formation, l'ENA a préparé en 2019 son adhésion en qualité de partenaire de l'université Paris Sciences et Lettres (PSL),

avec pour objectif d'affirmer le positionnement de l'école au sein de la communauté scientifique et de crédibiliser son ambition en formation continue, en innovation, en recherche et en diplomation. L'école est également membre de réseaux nationaux et internationaux tels que, par exemple, la Conférence des grandes écoles (CGE) le Réseau des écoles de service public (RESP), EUPAN, AIEIA. Elle y occupe une place reconnue et est très souvent sollicitée.

Une offre documentaire intégrée à la formation

Le centre de documentation, devenu centre de ressources et d'ingénierie documentaires à l'occasion de son intégration à la direction des enseignements et de la recherche en septembre 2019, a vu son rôle renforcé dans l'accompagnement des publics et dans l'intégration à la pédagogie, et ce dès les phases de conception.

En janvier 2019 une transformation numérique profonde est amorcée: en effet une migration technique de son actuel système de gestion de bibliothèque a été conduite début 2019 afin de permettre de lancer – sans risque de rupture – un ambitieux projet de refonte complète de son système d'information documentaire. Les réflexions, le groupe projet, les groupes de travail et l'étude de besoin autour de cette refonte ont fortement mobilisé le service: ce projet porte notamment l'ambition d'une plus grande ouverture des données du catalogue sur le web, d'une amélioration de l'accès aux ressources numériques, d'une gestion plus intégrée des ressources documentaires et pédagogiques, d'un appui toujours plus personnalisé aux publics sans oublier les usages en mobilité. Le choix de la (des) solution(s) et leur déploiement sont prévus sur 2020-2021.

Le 2 juillet 2019, a également été renouvelé l'accord de partenariat signé avec la Commission européenne octroyant le label Centre de documentation européenne (la coordination nationale de ces CDE étant d'ailleurs portée par l'ENA depuis plusieurs années), confortant l'approche comparatiste que notre fonds de référence en sciences administratives entend continuer à développer.

Une activité de prêts et d'accueil toujours dynamique

62372

visiteurs

7377

prêts

270 jours

soit **2613 heures** d'ouverture au public

Un fonds riche et actualisé autour des grands enjeux de la scolarité

57544

documents

dont **2466** nouvelles acquisitions (49 % de dons/échanges)

594

titres de revues

42% de dons

77% accessibles en ligne

10

bases de données

(divers presse, juridiques, revues spécialisées), participation accrue au consortium Couperin



1

**Des outils d'accompagnement
des différents cycles et formations**

349

bibliographies ou flyers

70 nouveautés / actualisations en 2019

6

espaces de veilles thématiques

alimentés quotidiennement
(actualités territoriales,
fonction publique, évaluation
des politiques publiques...)

67000 consultations

en 2019 (+ 300 % par rapport à 2018)

Offre de services

- Accueil personnalisé
- Recherches documentaires à la carte
- Veilles, alertes, newsletters,
revues de presse
- Ateliers pour les élèves
- Bibliographies
- Animations thématiques



2

1. et 2. Centre de
ressources et d'ingénierie
documentaires

Relations internationales



Le recentrage de l'activité internationale

Lieux et thématiques d'intervention

Un recentrage géographique

L'école a recentré son intérêt à un nombre limité de projets situés dans les régions ou pays suivants:

- Les pays d'Europe (voir aussi l'activité de l'ENA sur les questions européennes) et ceux de la politique du voisinage oriental de l'Union européenne, principalement les Balkans et le voisinage oriental (Caucase): dans ces deux régions, le cadre des politiques européennes de préadhésion ou de partenariat entraîne une mobilisation sur la modernisation de l'administration publique et de la formation des fonctionnaires. L'ENA y a réussi une percée à travers des interventions ponctuelles ou plus importantes, notamment en Albanie où elle a mis en œuvre trois projets d'envergure entre 2016 et 2018.

- Les pays de la politique européenne du voisinage sud de la Méditerranée, (Moyen-Orient et Afrique du Nord) dans lesquels l'ENA connaît une demande régulière d'intervention en raison de l'influence traditionnelle de notre système administratif et des demandes de coopération de la part de ces écoles d'administration et des fonctions publiques de ces pays.

- En Afrique, principalement francophone, lorsque des problématiques de soutien aux écoles d'administration, de formation de hauts fonctionnaires, d'appui à la modernisation de l'État, sont en jeu dans les programmes financés par le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE), l'Agence française de développement (AFD), et l'Union européenne.

L'ENA poursuit sa coopération sur ses thématiques prioritaires, même si elle reste plus limitée en volume, dans les zones Amérique et Asie, en particulier dans les pays émergents comme le Brésil, et le Vietnam en Asie, où nous entretenons des relations anciennes avec quelques partenaires. Il est en effet important pour l'ENA de ne pas perdre ses capacités d'influence dans ces pays où elle est traditionnellement moins présente qu'en zone francophone.

Un recentrage thématique

L'ENA priorise les thématiques liées à son cœur de métier:

- formation des hauts fonctionnaires, avec notamment le développement des compétences transversales telles que le leadership, la communication, la négociation;
- soutien aux écoles nationales d'administration et à leurs équivalents;
- soutien à la modernisation de l'administration publique (déontologie, GRH et ses composantes, innovation, digitalisation...).

L'ENA peut enfin aborder d'autres thématiques dans le cadre d'un partenariat avec une institution publique française (Ex: Cour des comptes, CNFPT).

Le recentrage se traduit enfin, au sein de l'ENA, par la transformation de la « direction des relations internationales » en « mission des projets et des partenariats internationaux », plus limitée en taille et dotée d'un organigramme simplifié.

De nouveaux projets

Arménie

Poursuivant sa politique de positionnement dans les pays soutenus par l'Union européenne dans sa politique de voisinage à l'Est et au Sud de l'Europe, et avec l'appui du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, l'ENA a remporté en septembre 2019 un appel d'offres de la Commission européenne concernant un projet de jumelage en Arménie, en consortium avec l'institut de gestion publique de Finlande (HAUS) et le ministère des Finances d'Estonie. L'objectif de ce projet, doté d'un budget de 1,3M€ sur deux ans, est d'appuyer la mise en œuvre de la réforme de la fonction publique en Arménie, suivant quatre axes: le renforcement des capacités institutionnelles, la sélection et le recrutement des agents publics, l'évaluation de leur performance, et leur formation.

Afrique du Sud

Sortant d'une longue période d'observation, la coopération entre l'ENA et son homologue Sud-Africain la National School of Governance a connu un véritable démarrage, dans la continuité du dialogue politique organisé le 28 février en présence des ministres des Affaires étrangères des deux pays.

Trois visites d'étude ont ainsi été organisées sur des thématiques stratégiques: la création d'un programme de formation sur la gouvernance africaine, l'innovation publique et la gouvernance locale. L'ENA contribue ainsi au renforcement des relations entre la France et l'Afrique du Sud au travers d'une relation privilégiée qui prendra des formes encore plus diverses en 2020.



1



2

1. Visite délégation
Afrique du Sud

2. Formation
sur le thème de la
gouvernance locale
pour une délégation
d'Afrique du Sud

Focus sur des pays où l'ENA renforce sa coopération

En Europe et dans les pays de la politique de voisinage sud de l'Union européenne

Grèce

L'ENA entretient des liens de coopération avec la Grèce dont la dynamique a été renforcée depuis 2017 dans le cadre du projet piloté par Expertise France, sur financement de l'EU, visant à accompagner la Grèce dans la réforme de son administration publique. Ce partenariat a permis en 2019 l'organisation de trois formations pour de hauts fonctionnaires issus des administrations centrale et territoriale en Grèce, sur les thématiques du leadership, de l'innovation publique et de la communication en contexte de crise. Dans le même temps, les relations se sont renforcées avec l'EKDDA (l'École nationale d'administration de Grèce) dont une promotion a été reçue à l'ENA, ainsi que des cadres de l'équipe pédagogique.

Égypte

Le projet de création d'une École nationale d'administration en Égypte, confié à l'ENA en 2018 par une décision du président de la République égyptienne, a poursuivi son développement en 2019 avec un soutien financier important du MEAE sur le Fonds de solidarité prioritaire innovation (FSPI).

L'accord de partenariat a été signé le 29 janvier 2019 au Caire par le directeur de l'ENA, en présence des présidents de la République arabe d'Égypte et de la République française. Un expert de l'ENA a été envoyé au Caire pour soutenir ce projet.

Tunisie

Le jumelage « Appui institutionnel à la mise en œuvre de la stratégie de modernisation de la fonction publique tunisienne », dans lequel l'ENA intervient comme opérateur de la direction générale de la fonction publique (DGAFP) et du Service public de la Formation (SFP) belge BOSA (Beleid on Ondersteuning/Stratégie et Appui), a été lancé officiellement en janvier 2019 à Tunis pour trois ans. Le bilan de 2019 fait apparaître un déroulement du projet à un rythme soutenu, soit environ 50 missions d'expertise réalisées à Tunis par des fonctionnaires français et belges. Ce projet s'inscrit dans la continuité d'une relation de longue date entre la DGAFP et la fonction publique tunisienne. Le directeur de l'école a participé aux cérémonies du 70^e anniversaire de l'ENA de Tunis.

Au Caire : les Présidents de la République arabe d'Égypte et de la République française assistent à la signature de la création de l'ENA d'Égypte.



Sur le continent africain

Union africaine

Depuis octobre 2016, l'ENA et la Commission de l'union africaine sont liées par un accord de coopération visant au renforcement des capacités de l'institution panafricaine basée à Addis Abeba. C'est dans ce cadre qu'avec le soutien de l'ambassade de France sont régulièrement organisées des actions à destination du personnel de la Commission et des représentations diplomatiques africaines présentes dans la capitale éthiopienne. En 2019, quatre séminaires animés par des binômes d'experts coordonnés par l'ENA et son partenaire *Thinking Africa* ont permis de former des groupes d'une vingtaine de personnes.

République centrafricaine

Dans le prolongement du projet de formation de 80 cadres de l'administration publique centrafricaine, mis en œuvre en 2018 par l'ENA à la demande du Centre de crise et de sécurité du MEAE et dont le succès important justifiait une seconde phase, l'ambassade de France en République centrafricaine a désigné l'ENA comme opérateur d'un nouveau plan, intitulé « Renforcer les capacités de l'administration centrafricaine ». Ce projet pilote revêt une importance particulière pour la coopération française en Centrafrique, l'AFD prévoyant de s'appuyer sur celui-ci pour déployer un projet d'envergure à horizon 2021 dans lequel l'ENA pourrait être

impliquée aux côtés d'Expertise France.

En Asie et sur le continent sud-américain

Vietnam

L'ENA et le Vietnam ont une coopération active depuis les années 2000. La richesse de cette relation est illustrée par l'importance des délégations qui sont accueillies chaque année en France. L'ENA a notamment organisé une visite d'étude à l'intention d'une délégation composée de 20 cadres dirigeants de la Commission centrale d'organisation, l'institution chargée de gérer les carrières des plus hauts décideurs de l'administration vietnamienne. Ce programme de deux semaines portait sur les questions de formation et de gestion des ressources humaines des cadres supérieurs de l'administration.

Brésil

L'École nationale d'administration publique (ENAP) est le principal partenaire de l'ENA depuis la signature d'une convention de coopération le 31 mai 2016 permettant l'organisation de missions de formation au Brésil chaque année. En 2019, l'ENA a organisé 6 formations à Brasília à l'intention de plus de 180 hauts fonctionnaires brésiliens issus de différents ministères. Ces programmes portaient sur la conduite du changement, la négociation, le management et l'intelligence émotionnelle. Le financement de ces formations

par l'ENAP exprime une volonté forte de nos partenaires brésiliens de renforcer nos liens. Cette coopération reçoit également le soutien de l'ambassade de France au Brésil.

Inde

L'ENA poursuit le développement de sa coopération avec ses partenaires indiens en accueillant chaque année des responsables de l'administration de ce pays dans le cadre de cycles internationaux et de programmes sur-mesure financés par le gouvernement indien afin d'échanger sur les bonnes pratiques et la modernisation de l'administration. L'ENA a ainsi co-organisé en 2019 des modules de formation à Paris avec l'*Indian Institute of Public Administration* (IIPA) pour 350 cadres de l'*Indian Revenue Service*. Ces modules portaient sur les finances publiques et la lutte contre la fraude fiscale.



1. Délégation de l'*Indian Institute of Public Administration*



Ressources



Redressement financier et développement

Des marges financières retrouvées

Des marges financières retrouvées pour un investissement programmé

Le compte financier pour l'exercice 2019 a enregistré, pour la première fois depuis huit ans, une position excédentaire, de plus de 2 M€ (2,1 M€).

Cet excédent résulte de la concordance de plusieurs facteurs :

la mise en œuvre du plan de transformation, des recettes supplémentaires, ainsi que des dépenses moins importantes que prévu.

Le pari de l'école a porté ses fruits.

Il a consisté à se transformer, tout en conservant l'ensemble de ses missions. La stratégie mise en œuvre en 2019 a visé à initier une nouvelle dynamique financière par le repositionnement de chaque activité.

La réorganisation des ressources humaines a été fondée sur trois axes majeurs,

l'optimisation de l'organigramme, la réduction du nombre d'emplois, à raison de quatre postes supprimés et d'autant de gels, et la réduction de la durée de la scolarité des élèves en formation initiale. Ces mesures ont permis d'économiser, au total, 1,87 M€.

Le recentrage des activités a amélioré très sensiblement

la rentabilité des actions de formation et de coopération internationale par une refonte de la grille tarifaire, un profond remaniement de l'offre pédagogique et une recherche systématique de productivité et d'optimisation des coûts. Les frais de mission et les affectations des élèves en stages ont notamment permis de dégager des économies significatives.

Les ressources propres, issues de l'activité des services de l'école dans le cadre des formations et des coopérations internationales, sont allées au-delà de ses attentes, en dégagant 171 k€ de recettes supplémentaires par rapport aux prévisions.

Ces éléments favorables ont permis de remonter le niveau de trésorerie, de dégager un fonds de roulement d'un bon niveau ainsi qu'une capacité d'autofinancement permettant d'envisager une reprise dynamique des investissements.

Au final, le plan de retour à l'équilibre financier prévoyait un déficit de 441 k€ en 2019. L'exécution du budget, en inscrivant un excédent de plus de 2,10 M€, permet de constater une avance sur le schéma initial de plus de 2,5 M€, et de dégager, dès 2019, les marges de manœuvre nécessaires à la poursuite de la transformation de l'ENA.

Le compte financier pour l'exercice 2019 a enregistré, pour la première fois depuis huit ans, une position excédentaire: de plus de 2 M€.



Un organigramme resserré et un Conseil d'administration partiellement renouvelé

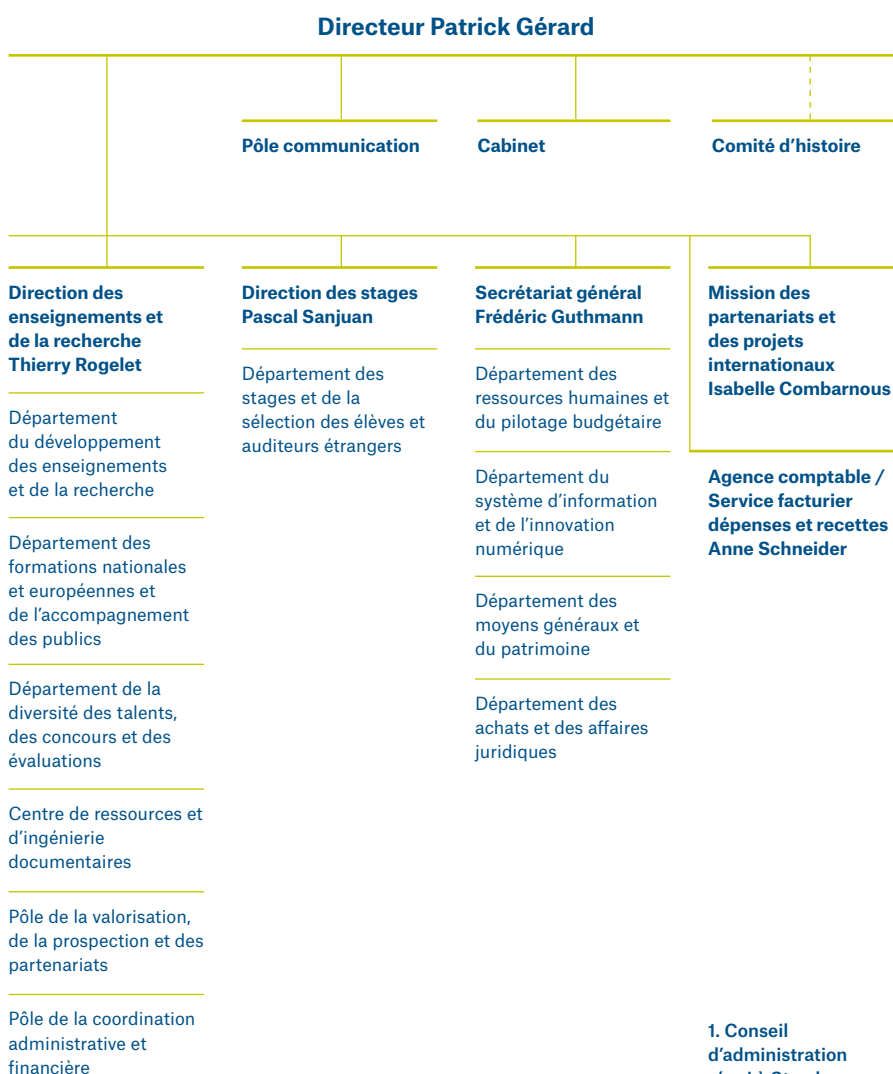
Un organigramme resserré issu du plan de transformation

L'équipe de direction a été resserrée autour du directeur, du secrétaire général, du directeur des enseignements et de la recherche, du directeur des stages et de la cheffe de la mission des projets et partenariats internationaux (MPPI).

Un nouvel organigramme a restructuré les directions et services de l'école autour de deux axes opérationnels, la direction des enseignements et de la recherche (DER) et la direction des stages. La direction des relations internationales a disparu au profit de la mission des partenariats et des projets internationaux (MPPI), structure rendue plus agile grâce au recentrage de ses activités. Le centre de documentation a rejoint la DER sous la nouvelle appellation de centre des ressources et d'ingénierie documentaires, dénomination qui met en valeur le virage numérique que la structure a pris depuis plusieurs années déjà.

Au niveau opérationnel, les directions et la MPPI ont été structurées en départements et en pôles, destinés à rendre la structure de l'école plus lisible, à définir plus précisément et de manière dynamique ses nombreuses activités et enfin à faciliter l'accessibilité des services par la création de guichets uniques.

Organigramme





1

Composition du Conseil d'administration en novembre 2019

Membres de droit

- M. Bruno Lasserre, vice-président du Conseil d'État
- M. Marc Guillaume, secrétaire général du Gouvernement, représenté par Mme Florence Méaux
- M. Thierry Le Goff, directeur général de l'Administration et de la fonction publique, représenté par M. Florian Blazy

Personnalités choisies en raison de leur expérience en matière de formation ou de gestion des ressources humaines

- M. François Delattre, secrétaire général du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères
- Mme Mylène Orange-Louboutin, secrétaire générale par intérim du ministère de l'Économie, des Finances, de l'Action et des Comptes publics
- M. Christophe Mirmand, secrétaire général du ministère de l'Intérieur
- Mme Sabine Fourcade, secrétaire générale des ministères chargés des Affaires sociales
- M. Alain Fuchs, président de Paris Sciences & Lettres
- Mme Louise Barton, directrice des ressources humaines du Conseil de l'Europe
- Mme Catherine Florentz, première vice-présidente Recherche et Formation doctorale de l'Université de Strasbourg

En qualité d'ancien élève de l'ENA

- M. Daniel Keller, président de l'association des anciens élèves de l'ENA

En qualité d'ancien élève étranger des Cycles internationaux de l'ENA

- Son Excellence M. Joachim Bitterlich, ancien ambassadeur de la République fédérale d'Allemagne

Sur proposition des fédérations syndicales de fonctionnaires représentées au Conseil supérieur de la fonction publique de l'État

- M. Philippe Soubirous, Fédération générale des fonctionnaires FO (suppléante: Mme Gaëlle Martinez, Union syndicale Solidaires)
- M. Jan Martin, Union fédérale des syndicats de l'État-CGT (suppléant: M. Bruno Leveder, Fédération syndicale unitaire FSU)
- Mme Mylène Jacquot, secrétaire générale de l'Union des fédérations CFDT des fonctions publiques et assimilés (suppléante: Mme Chantal Labat-Gest, Union des fédérations CFDT des fonctions publiques et assimilés)
- M. Jean-Pascal Lanuit, Union nationale des syndicats autonomes des personnels des fonctions publiques (UNSA), (suppléant: M. Loïc Fanouillère, Fédération des services publics CFE - CGC)

En qualité de membre du Parlement européen, désigné par le président du Parlement européen

- M. Gilles Boyer, député européen

En qualité de membre de l'Assemblée nationale, désigné par le président de l'Assemblée nationale

- M. Sacha Houlié, député de la Vienne

En qualité de membre du Sénat, désigné par le président du Sénat

- M. Jacques Gasparrin, sénateur du Doubs

Membres élus

En qualité de délégués des élèves

- Mme Anne-Lise Bagrel, déléguée de la promotion 2019-2020 (suppléant: M. Ivan Salin)
- Mme Marie Grosgeorge, déléguée de la promotion Molière (suppléant: M. Danyl Afsoud)

En qualité de délégués des élèves étrangers

- Mme Ana Sofia Rivera Delgado, déléguée des élèves du CIL promotion 2019-2020 (suppléant: M. Kazuma Kobatake)

En qualité de représentants du personnel administratif et de service en fonctions à l'École nationale d'administration

- M. Lionel Boyon, Confédération française démocratique du travail (suppléante: Mme Michèle Bornert)
- M. Jean-Pierre Voyer, Syndicat autonome des personnels des services du Premier ministre (suppléante: Mme Sandrine Blaison)

Direction de l'école

- Membres de la direction de l'ENA
- Membres de droit avec voix consultative
- La directrice générale des finances publiques de la région Grand Est et du Bas-Rhin
- L'agent comptable de l'École nationale d'administration

Développement durable, formations en ligne et télétravail

Développement numérique, classes virtuelles, webinaires et télétravail

L'année 2019 a vu l'évolution du système d'information – sécurité, infrastructure, migration à Windows 10 – et la mise en place de nouveaux outils facilitant le quotidien des élèves et personnels de l'ENA. Une solution de stockage et classement des actifs digitaux de l'école a été mise en place. Cette base regroupe pour l'heure plus de 17 000 fichiers image, vidéo et audio et s'enrichit de semaine en semaine.

L'ENA continue à proposer des épreuves sur ordinateur via un outil déployé depuis deux ans et optimisé cette année. Elle a également développé une nouvelle application « amphis blancs » pour les élèves afin de leur permettre une gestion facilitée de la procédure de sortie et du choix d'orientation professionnelle à l'issue de la scolarité. L'école s'est également dotée d'un outil permettant de proposer des classes virtuelles et webinaires à ses différents publics. Son utilisation se développe fortement pour de la formation à distance (classes virtuelles) mais également pour présenter le catalogue de formation continue à des publics étrangers (webinaires).

Enfin, un important travail de production et de mise à jour de modules de formation en ligne a été réalisé en collaboration avec des intervenants experts de leurs

domaines. Des thématiques aussi variées que la légistique, les finances publiques, l'Union européenne ou encore le protocole européen ont été développées.

C'est par exemple dans ce cadre qu'un module de formation en ligne a été réalisé avec l'ancien chef du protocole au Parlement européen, s'adressant particulièrement aux élèves préparant leur stage en ambassade. Un parcours sur le management appliqué dans la fonction publique a été mis à jour avec des sujets d'actualité comme le télétravail ou l'utilisation des réseaux sociaux par les agents.

L'éco-responsabilité au quotidien à l'ENA

Depuis plus d'une décennie, l'école incite à des comportements quotidiens éco-responsables

- Tri des déchets et recyclage en différents lieux (*cafétéria, cour Vauban, local courrier, reprographie, bureaux des agents...*).
- Utilisation de gobelets recyclables (écocup) pour les pauses café.
- Réduction des impressions et réutilisation des brouillons.
- Autant que possible, visioconférences et déplacements en modes doux (*vélos, transports en commun...*).
- Extinction le soir des lumières et appareils électriques.

D'autres aspects de la responsabilité sociétale de l'ENA ont été développés en 2019, par exemple:

- Une gouvernance attentive aux

évolutions et à son environnement (*actions internationales avec un objectif de codéveloppement, partenariats divers, politique de préservation des ressources...*).

- Des formations en adaptation constante (*intégration des enjeux DD&RS, ouverture aux initiatives des élèves, approche par les compétences...*).
- Une politique sociale notable (*diversité, égalité des sexes, aides aux élèves et agents, valorisation des compétences, mobilité...*).
- Un entretien des sites remarqué (*qualité HQE du bâtiment D, toiture végétale, panneaux photovoltaïques, 9 ruches, intégration au mieux des bâtiments historiques, chasse aux fuites d'eau, éclairage temporisé, suivi des consommations de fluides, entretien raisonné des espaces verts...*).
- Des marchés intégrant des clauses sociales et environnementales.



1. Challenge Eurométropole de Strasbourg «Auboulotavelo»

Un patrimoine remarquable

Une école ouverte et un patrimoine remarquable

Comme chaque année, l'école a ouvert ses portes aux visiteurs toujours aussi nombreux lors des Journées européennes du patrimoine.

Un programme particulier a été proposé aux visiteurs autour du thème « Arts et divertissements ».

Une exposition de peintures et de croquis des ambassades de France, œuvres de l'illustratrice Virginie Broquet, a été inaugurée à l'occasion de ces journées.

Une prestation du Quintet de cuivres « No Limit Orchestra » a permis aux visiteurs de découvrir l'orchestre de musiciens professionnels et amateurs, spécialisé dans les reprises de musiques de jeux vidéo et mangas.

Une exposition de Voies navigables de France, intitulée « 50 ans du plan incliné de Arzwiller », a présenté le plan incliné de Saint-Louis Arzwiller, ascenseur à bateaux sur le canal

de la Marne au Rhin, unique en Europe. Des visites guidées sous la conduite des élèves et des agents de l'école ont été l'occasion de montrer les richesses d'un patrimoine conservé dans ces locaux et de répondre aux nombreuses questions des visiteurs sur les concours et la scolarité à l'ENA.

Les locations de salles et amphithéâtres ont connu en 2019 une nette progression.

La création d'une rubrique « locations d'espaces » et « visite virtuelle », avec la possibilité de formuler des demandes de location en ligne, a dynamisé l'offre. Le nombre d'événements organisés dans les locaux de l'école a ainsi progressé de 7% par rapport à 2018. Les recettes dégagées ont permis ainsi de couvrir les charges de fonctionnement et d'amortir des installations de matériel de projection ou de matériel numérique.



2



3



4



2. Visites guidées,
Journées européennes
du patrimoine

3. Exposition JEP,
Voies navigables
de France

4. Exposition « Carnet
de voyage des
ambassades de
France »,
Virginie Broquet

Préfon, au cœur de la Haute Fonction publique.

**PRÉFON est une association régie par la loi du 1er juillet 1901,
indépendante, présente, attentive et active.**

Créée en 1964 par quatre organisations syndicales et une association de hauts fonctionnaires, elle a pour objet d'offrir aux fonctionnaires et assimilés des régimes de prévoyance complémentaire, **notamment en matière de retraite**, d'assurer la représentation des affiliés auprès des pouvoirs publics et des gestionnaires des régimes créés, de veiller au respect des valeurs de solidarité, de progrès social et d'égalité dans la gestion des fonds collectés par les régimes créés, en particulier par le choix **d'investissements socialement responsables**.

PRÉFON a signé avec CNP Assurances, le 1er juin 1968, une convention instituant le régime de retraite Préfon-Retraite destiné aux agents des services publics afin de pallier la perte de revenu lors du passage à la retraite due en partie à la non prise en compte des primes et indemnités dans le calcul de la retraite. **1er régime de retraite supplémentaire en France**, il est réassuré par AXA, Groupama et Allianz.

PRÉFON c'est plus de :

- 400 000 affiliés
- 12 000 correspondants au sein des administrations
- 16 milliards d'euros d'encours soit 1/3 des encours de la retraite individuelle en France
- 340 millions de cotisations annuelles

**Avec PRÉFON, profitez de la dynamique collective d'une association
en matière de retraite et de prévoyance.**

www.prefon-retraite.fr

Appelez le **01 44 13 64 15** (Prix d'un appel local).

La ligne privée dédiée à la Haute Fonction publique.

Merci de mentionner votre appartenance à l'ENA.

Préfon

La retraite et la prévoyance
de la fonction publique

Directeur de la publication

Patrick Gérard, directeur de l'ENA

Coordination

Pôle communication

Évelyne Heckel-Mantey

Conception et réalisation graphique

Atelier Marge Design

Photos

SUNSI-ENA, François Nussbaumer
et Atelier Marge Design

Impression

Imprimerie Moderne

Mai 2020

**École nationale
d'administration**

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

2, avenue de l'Observatoire
75272 Paris Cedex 06
Tél.: +33 (0)1 44 41 85 00

✉ ena_fr

📘 [ÉcoleNationaleAdministration](#)

www.ena.fr