

La transformation de l'ENA

par Patrick GÉRARD, directeur de l'Ecole nationale d'administration

Revue de l'association des anciens élèves de l'ENA *l'Ena, hors les murs*
novembre 2019

La transformation de l'ENA est engagée. Elle vise cinq objectifs.

Le premier objectif est d'ouvrir davantage les concours socialement, géographiquement, culturellement.

On fait parfois à l'ENA le reproche d'une diversité sociale insuffisante, en oubliant qu'en 40 ans (1978-2018) le concours externe est passé d'un recrutement de 100 étudiants à 40 étudiants : la diversité sociale est naturellement moindre à 40 qu'à 100 !

La baisse du nombre d'élèves de l'ENA a d'ailleurs conduit les juridictions et les administrations à créer de nouveaux concours (conseillers de tribunaux administratifs, conseillers de chambres régionales des comptes, sous-préfet, ...) ou à mettre en place d'autres procédures (tour extérieur des administrateurs civils). Il serait utile de redonner ces postes aux concours de l'ENA. Malgré leur effectif plus faible, les deux promotions actuelles de l'ENA comptent environ 26% d'élèves boursiers de l'enseignement supérieur, soit plus que d'autres écoles prestigieuses. Naturellement, nous continuons à rechercher une plus grande diversité, sociale, culturelle et géographique : elle a été l'origine de la création d'un nouveau concours, réservé aux docteurs des universités depuis août 2019 ou de l'implantation à Strasbourg, en septembre 2019, d'une seconde classe préparatoire « égalité des chances », en liaison avec Sciences Po Strasbourg. Il faudra aller plus loin en multipliant ces classes – dont la première, fondée en 2009 à Paris, a montré le puissant appui apporté à des étudiants brillants issus de milieu modeste dans la réussite des concours administratifs « A+ ».

Nous réfléchissons à réformer les cycles préparatoires et les concours d'entrée de l'ENA. Les concours interne et troisième concours doivent se moderniser pour enrayer leur baisse d'attractivité, et l'Etat doit vraiment détecter et vraiment encourager celles et ceux de ses agents qui veulent intégrer l'ENA. Trop basés sur une logique académique de contrôle des connaissances, ces concours devront faire place à une sélection davantage axée sur les qualités professionnelles.

CONCOURS D'ENTREE A L'ENA
EVOLUTION 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	1020
CONCOURS INTERNE	360	399	447	402	335	342	336	350	334
TROISIEME CONCOURS	128	150	164	136	116	112	108	146	143
CONCOURS DOCTEURS									234
TOTAL	1373	1578	1719	1624	1517	1550	1368	1518	1731
Nombre de places offertes	80			90			80		83

*

Le deuxième objectif est d'ouvrir davantage les élèves de l'ENA à une culture commune du service public.

La scolarité des élèves de l'ENA a commencé à être renouvelée par la création de modules préparant les élèves à la transformation numérique (hackathon, nudge, design), par l'introduction de conférences scientifiques de haut niveau et par un travail plus approfondi sur la mise en œuvre de politiques publiques transversales : 12% des enseignements dispensés aux élèves de l'ENA sont aujourd'hui communs avec les élèves de l'INET. Durant leur stage préfecture a été rétabli un « parcours terrain » de quinze jours, et les élèves se sont également rendus dans des lycées de petite ville pour parler de l'Etat et de la fonction publique.

A Strasbourg, les élèves ont toujours la chance de faire promotion avec des élèves internationaux de plus en plus nombreux à vouloir venir à l'ENA (1 492 candidats au Cycle international long en 2019).

Nous organisons également des rapprochements avec les cadres des armées. Ainsi la promotion Molière (2018-2019) a accueilli également cinq officiers supérieurs de gendarmerie, lauréats de l'Ecole de guerre et deux élèves de Saint-Cyr. La promotion 2019-2020 compte sept officiers de gendarmerie et deux officiers de l'Armée de Terre, également lauréats de l'Ecole de guerre ; elle recevra pour une formation sur l'innovation vingt auditeurs de l'Ecole nationale de la magistrature. Une réflexion sur des stages communs avec d'autres écoles du service public va être entamée.

La réforme des enseignements déjà entreprise pour la promotion 2018-2019 nous a permis de travailler autour de la définition de familles professionnelles. C'est à partir de janvier 2020 que la scolarité sera complètement réorganisée autour de compétences à acquérir avec, à terme, des épreuves de classement qui devront être mieux corrélées à ces compétences.

*

Le troisième objectif est de développer notre offre de formation.

Après la création du Master européen de gouvernance (franco-allemand) en 2005, nous avons créé en 2018 un Mastère d'expert en affaires publiques européennes. Celui-ci s'adresse à des étudiants plus jeunes que les cadres supérieurs accueillis dans le cadre du Cycle des Hautes Etudes Européennes (CHEE), dont le parrain 2018 était Michel Barnier et la marraine 2019 est Kersti Kaljulaid, présidente de la République d'Estonie.

Notre partenariat avec Paris-Sciences-et-Lettres avance, notamment dans le cadre de la chaire « savoir, prévoir, pouvoir » créée avec l'Ecole Nationale Supérieure et avec le Master en gestion publique partagé avec Dauphine. Le président de PSL et la vice-présidente de l'Université de Strasbourg participent désormais à notre conseil d'administration. Une réflexion sur un parcours conduisant au doctorat est amorcée. Notre chaire « Innovation publique », fondée avec l'Ecole nationale supérieure de création industrielle, doit être renforcée par la venue de Sciences Po et de l'Ecole Polytechnique.

Les bons résultats de la préparation ENA aux concours de l'administration européenne nous ont valu les félicitations du Représentant permanent de la France auprès de l'Union européenne. En 2019, nous avons permis à 30 candidats français de devenir administrateurs de l'Union européenne et nous proposons aujourd'hui cette préparation, dans un souci de diversification

territoriale, aux étudiants des instituts d'études politiques de Grenoble, de Strasbourg et d'Aix-en-Provence et à ceux de la faculté de droit de Clermont-Ferrand.

Ainsi que l'a souhaité le Conseil d'administration en octobre 2018, l'Ecole recentre son offre concurrentielle, qu'il s'agisse de l'offre de formation continue ou de coopération internationale. Elle propose à son public cible une offre plus adaptée et centrée sur les enjeux de la transformation publique (parcours managériaux, connaissances des territoires, numériques, etc.) avec de nouveaux tarifs.

Au total, l'ENA a accueilli en 2018, dans l'ensemble de ses formations continues, en France et à l'étranger, plus de 11000 étudiants et auditeurs.

*

Le quatrième objectif est de renforcer notre action à l'international.

Outil d'influence française, l'ENA entretient une coopération dynamique avec près de 30 pays et plus ponctuellement avec une quarantaine d'autres. La nouvelle Mission des projets et partenariats internationaux se recentre sur les projets ambitieux, d'envergure et rémunérateurs.

Ainsi en 2018, la coopération internationale de l'ENA aura permis d'accueillir 4187 participants aux formations à l'étranger, par exemple en Tunisie avec la DGAFP, et aux formations destinées à des étrangers en France.

Nous avons lancé une action inédite par son ampleur avec la création d'une « ENA d'Egypte », dont l'accord fondateur a été signé en janvier 2019 au Caire en présence des Présidents français et égyptien. Le cycle préparatoire au concours d'entrée a débuté cet automne.

L'excellence de la marque ENA est également largement reconnue par les partenaires européens. En septembre 2019, l'ENA a apporté son expertise au service de la Croatie, en l'accompagnant dans le cadre de sa préparation à la présidence du Conseil de l'Union européenne au premier semestre 2020. Au total depuis quinze ans, l'ENA a formé près de 9 000 ministres et hauts fonctionnaires des Etats membres de l'UE dans l'exercice de la présidence tournante du Conseil de l'UE.

*

Le cinquième et dernier objectif est celui du redressement de nos finances.

La situation financière de l'ENA a longtemps été difficile en raison de charges supplémentaires conjuguées à une baisse de la subvention de l'Etat. Il était nécessaire de sortir l'Ecole de cette impasse. Grâce à des mesures strictes de réorganisation (simplification de structures par la création d'une unique direction pédagogique, regroupant la direction de la formation et la direction des affaires européennes), des économies de gestion et une meilleure rentrée des recettes, l'exécution du budget 2019 fait heureusement apparaître un excédent.

Solde budgétaire de l'ENA depuis 2011 (en €) :

2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019 (prévision)
+96 766	+196 797	-3 209 616	-472 633	-1 186 470	-1 778 939	-2 842 372	-339 957	+ 1 024 000