

Plan de transformation de l'ENA : bilan 2018-2021

Depuis août 2017, les grands axes de réforme de l'ENA sont : plus d'ouverture, plus de diversité dans le recrutement des élèves, plus de proximité, des enseignements plus orientés vers les compétences, plus de recherche et une meilleure gestion de l'établissement.

En 2018, un plan de transformation est élaboré (principalement : approche par compétences, réorganisation de l'École). Il est présenté et approuvé par le Conseil d'administration de l'ENA.

Par ce plan, l'École réaffirme également son engagement européen et son rayonnement international.

Axe 1 : Favoriser la diversité : des profils variés dans tous les recrutements

L'ENA mène une politique active en matière de diversité (géographique, sociale, parité, disciplinaire...) :

- **Diversité des candidats :**
 - mise en œuvre de campagnes de communication autour des inscriptions aux concours ;
 - soutien renforcé à quelques préparations des I.E.P. de région (Lille, Aix, Strasbourg, Toulouse) ;
 - depuis août 2017 : envoi des élèves de l'ENA durant leur stage en préfecture à la rencontre des élèves dans des lycées de petites villes pour parler de l'État et de la Fonction publique ;
 - **A l'occasion du 10^{ème} anniversaire de la création de la classe préparatoire intégrée « Égalité des chances » de Paris** (enquête statistique conduite en mars 2019 : 75 % des étudiants ont réussi un concours A ou A+ en cours de scolarité ou dans l'année qui a suivi leur sortie de la CP'ENA), **ouverture en 2019 d'une deuxième classe à Strasbourg en collaboration avec l'IEP de Strasbourg ;**
 - signature d'un partenariat et soutien à l'ouverture d'une classe préparatoire à Évry en 2020 ;
 - **en 2021, les classes « Égalité des chances » deviennent les classes « Talents ». Une 3^e classe est créée à Nantes en collaboration avec l'INET et l'Université de Nantes. Le nombre de places passe de 36 à 72 ;**
 - **création avec la DINUM d'une plateforme de tutorat pour les élèves des classes « Talents » préparant les concours de toutes les écoles du service public ;**
 - L'ENA soutient également les associations d'élèves dans leurs actions auprès des lycéens et lycéennes : ENA 50-50, Des territoires aux grandes écoles, Cordées de la réussite ;
 - 43 élèves de la promotion Aimé Césaire (2020-2021) de l'ENA interviennent en juin 2021 auprès de lycéens de terminale de six établissements de l'Académie de Strasbourg, situés dans des quartiers prioritaires de la politique de la ville. Les élèves de l'ENA accompagnent ces élèves dans la préparation de la nouvelle épreuve du grand oral du baccalauréat.

Boursiers de l'enseignement supérieur : comparaison avec les grandes écoles et l'enseignement supérieur

Pourcentage d'élèves de l'ENA (2 dernières promotions) anciens boursiers de l'enseignement supérieur	32,3%
Pourcentage d'étudiants boursiers dans l'enseignement supérieur - tous niveaux confondus *	36,8 %
Pourcentage d'étudiants boursiers dans l'enseignement supérieur - en master *	30,1 %
Grandes écoles**	compris entre 11 et 19%
Polytechnique**	12%
ENS Paris**	19%
Sciences Po***	26%
HEC ****	15%

*source MESR – octobre 2020 // ** source MESR - octobre 2019 // *** source FNSP - mai 2021 // **** source HEC - mai 2021

- **Jurys :**
 - o le jury de 2019 a été, pour la première fois, présidé par une femme issue du secteur privé (Mme Isabel MAREY-SEMPER) ;
 - o en 2020, pour la première fois, a été nommée première assesseure une ancienne élève de l'ENA issue du 3^e concours ;
 - o en 2021, est nommée assesseure une personne issue du secteur privé et experte du *coaching* et de la diversité du recrutement ;
 - o généralisation pour toutes les épreuves orales de la sensibilisation des jurys à la lutte contre les discriminations et les biais sociaux.
- **De nouveaux concours :**
 - o **à partir de 2019, un quatrième concours a été ouvert aux docteurs :**
 - 2019 : spécialité "sciences de la matière et de l'ingénieur" ;
 - 2020 : spécialité "sciences humaines et sociales" ;
 - 2021 : spécialité "sciences de la vie" ;
 - o **ouverture dès 2021 du concours externe « Talents » réservé aux boursiers.**
- Centres d'exams (épreuves d'admissibilité) : **création d'un nouveau centre à Marseille en 2021.** Alternance des localisations de centres en Outre-mer pour faciliter les candidatures ultramarines.
- Attractivité du concours interne: le décret du 27 novembre 2020 permet le **maintien de leur rémunération antérieure pour les fonctionnaires devenant élèves de l'ENA et pour les agents publics stagiaires des cycles préparatoires de l'ENA.**
- Lancement, lors du Conseil d'administration de mars 2021, d'une **réflexion sur l'évolution des épreuves des trois concours d'entrée « classiques ».**
- Hausse du taux de féminisation parmi les candidats inscrits aux concours d'entrée : 38,93% pour 2021 contre 37,91% en 2020 et 35,30% en 2019.

Évolution du nombre de candidats inscrits aux concours d'entrée de l'ENA depuis 2010

INSCRITS	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Concours externe (étudiants)	924	885	1029	1108	1086	1066	1096	924	1022	1023	984	1016*
Concours externe « Talents » (étudiants boursiers)												177**
Concours interne (agents publics)	400	360	399	447	402	335	342	336	350	335	344	415
Troisième concours (personnes ayant huit années de mandat ou d'activités professionnelles)	169	128	150	164	136	116	112	108	146	143	130	137
Concours docteurs (titulaires d'un doctorat)										234	317	192
TOTAL	1493	1373	1578	1719	1624	1517	1550	1368	1518	1735	1775	1769***
Nombre de places offertes	80	80	80	80	90	90	90	80	80	83	83	89

* dont 168 inscrits également au concours « Talents »

** dont 168 inscrits également au concours externe
 *** nombre total de candidats inscrits à un ou deux des concours d'entrée

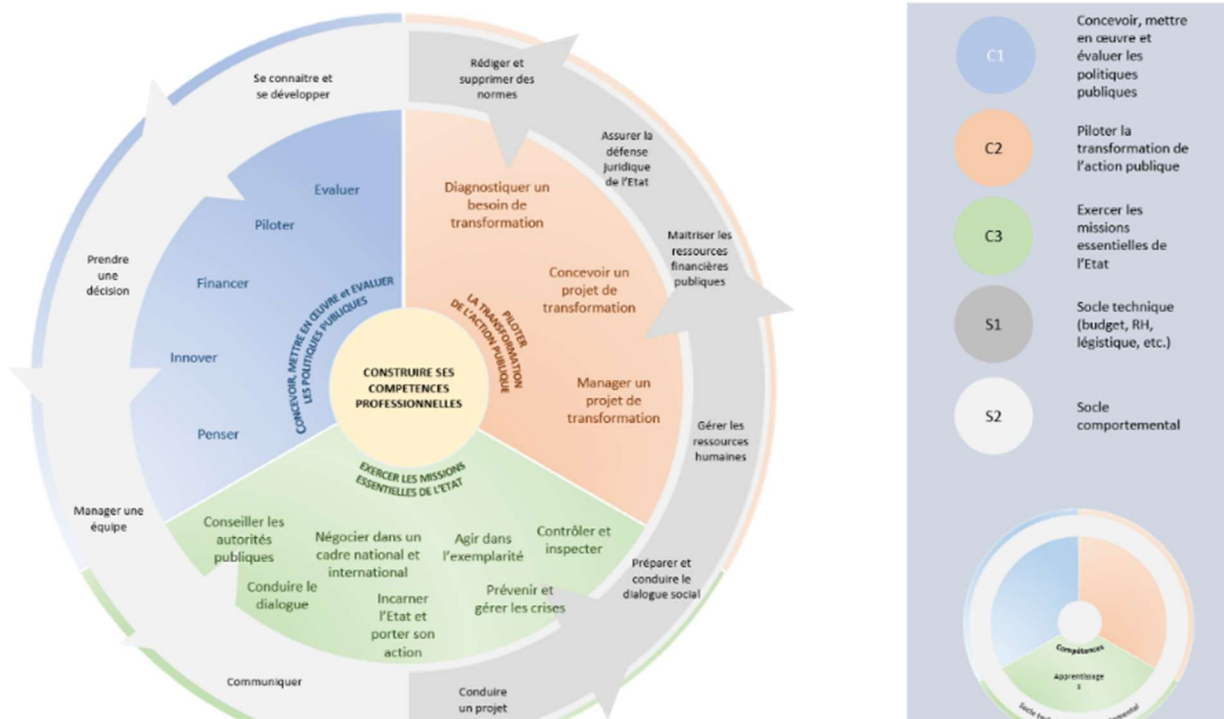
Axe 2: Favoriser la proximité: des élèves au plus près des réalités de terrain et des fonctionnaires au plus près des enjeux actuels de l'action publique

Enseignements

- **Enseignements nouveaux** sur le sens de l'État, la sécurité nationale, les grands enjeux sociétaux (climat, santé publique, etc.), organisation d'une journée justice ainsi que d'une journée défense et sécurité.
Conférences sur les grands sujets scientifiques (conférences mises en place dès 2018 : santé, bioéthique, neurosciences, intelligence artificielle, etc.) ; interventions de prix Nobel : Jean-Pierre Sauvage et Jules Hoffmann.
- **Priorité** donnée aux enseignements sur les **exercices de mises en situation** (de 40% en 2017 à **65%** en 2021) :

	Promotion 2020-2021 Aimé Césaire tel que programmé		Promotion 2019-2020 Hannah Arendt dont 8 semaines à distance après interruption de 2 mois de la scolarité en 2020		Promotion 2018-2019 Molière		Promotion 2017-2018 Clemenceau		Promotion 2016-2017 Louise Weiss	
Nombre de jours de formation	100		70,5		122		145		139	
Conférences ou tables rondes	31,5	32%	46	65%	72,5	59%	82	57%	78	56%
Mises en situation études de cas, simulations de réunion, de négociation, ateliers pratiques, <i>media training</i> , travaux en groupes	64,5	65%	24,5	35%	43,5	36%	59	41%	55	40%
Visites d'étude	4	4%	0	0%	6	5%	4	3%	6	4%

- Visites d'études en Allemagne : à Karlsruhe (Tribunal constitutionnel fédéral ; l'organisation territoriale) ; à Francfort (Banque centrale européenne) ;
- **Refonte de la maquette pédagogique. A partir de la promotion 2021-2022, les enseignements sont désormais organisés autour de trois blocs de compétences : concevoir, mettre en œuvre et évaluer les politiques publiques ; piloter la transformation de l'action publique et exercer les missions essentielles de l'Etat.**
 Un **parcours individualisé de l'élève** est proposé ; il se traduit par l'accompagnement d'un professionnel du **coaching** disposant d'une expérience de haut niveau dans la fonction publique ;



- **Nouvelles épreuves de classement** en lien avec la réforme de la scolarité.
Parmi celles-ci est introduit dès la promotion 2021-2022 le rapport individuel d'expertise. Cette épreuve correspond à la volonté de l'École de mieux sensibiliser les élèves à l'approche scientifique ;
- Venues du Premier ministre Edouard PHILIPPE (18 mai 2018), des ministres Jean-Michel BLANQUER (30 août 2018), Gérald DARMANIN (14 septembre 2018), Jacqueline GOURAULT (11 février 2019), Amélie de MONTCHALIN (30 novembre 2020 et 6 mai 2021), et des secrétaires d'Etat Olivier DUSSOPT (19 janvier 2018), Clément BEAUNE (7 juin 2021) présentant leur politique et leurs objectifs.

Noms des promotions de l'ENA

- Promotion 2021-2022
- Promotion Aimé Césaire (2020-2021)
- Promotion Hannah Arendt (2019-2020) [la scolarité de ces élèves a fait l'objet d'un documentaire audiovisuel de 80 minutes "L'énarque est un humain (presque) comme les autres" (2021), réalisé par Virginie LINHART]
- Promotion Molière (2018-2019)
- Promotion Georges Clemenceau (2017-2018)
- Promotion Louise Weiss (2016-2017)

Offre de formation continue

Dans le cadre de la mise en œuvre du plan de transformation 2018 de l'ENA, la formation continue a été repensée :

- avec une équipe pédagogique unique et un continuum entre formation initiale et formation continue ;
- un renforcement du marketing et de la valorisation de l'offre de formation ;
- **les formations « encadrement supérieur »** (cadres supérieurs et dirigeants de l'État) :
 - en 2020, la DGAFP a sollicité l'ENA afin de travailler à la conception et à la mise en œuvre d'une formation pour les contractuels recrutés sur des emplois de direction de l'État ;
 - le cycle interministériel de Management de l'État - CIME - trouve son prolongement avec la mise en place du Cycle des hautes études du service public (CHESP, pilotage DGAFP et SGG) ;
 - formation des jeunes anciens élèves de l'ENA affectés dans les grands corps avant d'effectuer leur mission prioritaire ;
- **les formations exécutives** (qui s'adressent à l'ensemble des cadres supérieurs et dirigeants des secteurs public et privé) :
 - les formations sur catalogue ont été revues autour de quatre grandes thématiques : *leadership* et communication ; management et négociation ; transformation ; affaires européennes.
 - le catalogue de programmes internationaux courts (PIC) a changé de nom et propose une offre de formation continue dédiée à la montée en compétences sur des enjeux transversaux et internationaux de l'action publique ;
- **les cycles de perfectionnement** (cycle supérieur de perfectionnement des administrateurs - CSPA -, cycle international long et cycle d'intégration des officiers) : la maquette pédagogique s'inscrit également dans une approche par les compétences.

Stages :

- cahier des charges des stages et évaluation redéfinis ;
- déclinaison de la démarche du référentiel de compétences aux stages avec la revue des éléments de cadrage de chacun d'entre eux. Révision de la grille d'évaluation des stages en fonction du référentiel de compétences ;
- évolution du stage Entreprise : depuis **2020, le stage Entreprise des élèves de l'ENA s'effectue obligatoirement dans une PME du département du stage préfecture ;**
- des stages obligatoires en service déconcentré et non plus en administration centrale pour les élèves administrateurs civils nommés au tour extérieur (CSPA) ;
- création d'un questionnaire électronique d'évaluation des stages au bénéfice des élèves du CSPA et des élèves internationaux (cycle international long - CIL) ;
- **prévention du harcèlement** : mise en place en 2019 d'un dispositif indépendant, d'une cellule de veille et d'écoute ouverts aux élèves de l'Ecole ainsi que d'une formation de prévention aux risques psycho-sociaux avant le départ en stage.

Adaptation à la crise sanitaire :

- **les élèves de la promotion Hannah Arendt (2019 - 2020) sont partis renforcer les cellules de crise des ministères, préfectures, services déconcentrés pendant le premier confinement ;**
- modifications de la scolarité et épreuves de sortie pour la promotion Hannah Arendt et des stages pour la promotion Aimé Césaire (arrêté portant adaptation du règlement intérieur de l'ENA) ;
- organisation de tous les enseignements à distance, grâce à la mobilisation exceptionnelle des agents.

Axe 3 : Ouvrir, décloisonner : des partenariats avec le monde universitaire et les autres écoles de service public

Nouvelles formations : vers une culture partagée

- accueil d'officiers supérieurs (Gendarmerie nationale et Armée de Terre) de l'Ecole de guerre en formation avec les élèves issus des concours d'entrée de l'ENA ;
- 12% des enseignements de dernière année (*hackathon*, journée parlementaire, déontologie) **ont été partagés avec les élèves de l'INET ; le hackathon 2020 avec les auditeurs de l'ENM ;**
- rapport sur commande des administrations centrales : pour la première fois (2021), les élèves de l'ENA **ont travaillé ensemble avec les ingénieurs-élèves du Corps des Mines ;**
- tronc commun des écoles de service public : l'ENA est chef de file avec l'ENSP et l'ENAP du module portant sur les valeurs de la République et les principes de service public.

Partenariat universitaire :

- Un partenariat avec l'Université PSL (Paris Sciences et Lettres) fait l'objet d'une convention signée le 23 janvier 2020. A ce titre, l'ENA travaille particulièrement avec Dauphine, L'ENS, l'INRIA et les Mines.

Des réflexions avec PSL sont engagées en vue de la création d'un **parcours doctoral** pour les élèves ou jeunes anciens élèves de l'ENA.

- Présence au Conseil d'administration de l'ENA du président de PSL et de la vice-présidente de l'Université de Strasbourg.

- Chaire Innovation publique : depuis 2017, l'ENA et l'École nationale supérieure de création industrielle (ENSCI) ont engagé ensemble un programme d'expérimentations, de recherche et de formation. Depuis 2020, cette Chaire réunit l'ENSCI, l'ENA, Sciences Po et l'École Polytechnique.

Recherche et ressources documentaires :

- Lancement en 2018 des *Papiers de Recherche de l'ENA*, une collection de travaux de recherche (mémoires de master, travaux des élèves, interventions à des colloques ou conférences ou dans le cadre de la coopération que l'ENA mène avec ses partenaires).
- Centre de documentation de l'ENA labellisé centre européen : signature du nouvel accord cadre de partenariat avec la Commission européenne (juillet 2019)
- Organisation de séminaires de recherche avec l'Université Paris 1 :
 - o en 2021 : « Quels Changements dans l'administration de l'Union européenne (2015 - 2021) ? »
 - o en 2017 : « La coordination de la décision dans le travail gouvernemental »

Axe 4 : Rayonner à l'international : influence française à l'étranger

Action européenne :

- **création d'un Mastère Spécialisé® "Expert en affaires publiques européennes" (MSEAPE) (rentrée 2018) ;**
- **cycle des Hautes Etudes Européennes (CHEE) 2021-2022**, la marraine sera Margrethe VESTAGER, vice-présidente de la Commission européenne. Précédents parrains : Herman VAN ROMPUY (2017) ; Michel BARNIER (2018) ; Kersti KALJULAI, Présidente de la République d'Estonie (2019) ; Jean-Dominique SENARD (2020).
A partir de septembre 2021, le CHEE sera organisé sur un calendrier universitaire et non civil ;
- **préparations aux concours de l'UE** : premier centre de préparation aux concours d'entrée en France (pour le concours administrateurs : 50% des lauréats français ont été formés par l'ENA et 17,8% des lauréats européens ont été formés par l'ENA) et création à cet effet de partenariats avec les universités de Clermont-Ferrand, Grenoble, Toulouse, Aix-en-Provence, Paris 1, Paris 2 et Paris 8 ;
- **préparation à la Présidence du Conseil de l'UE** : Le Gouvernement de la Croatie a préparé la présidence de l'Union européenne (1^{er} semestre 2020) avec l'ENA, et celui de Roumanie en 2018. Pour la PFUE 2022, l'ENA prépare des événements à Strasbourg ;
- **renouvellement, pour une durée de quatre ans, du soutien de l'Université franco-allemande pour le cursus du Master Européen de Gouvernance et d'Administration (MEGA).**

Actions internationales : l'ENA réaffirme son rôle d'opérateur de coopération au service de l'influence française :

L'ENA développe et gère des projets qui contribuent au renforcement de la marque ENA et de l'influence française : au-delà de l'accueil d'élèves étrangers qui est l'élément fondateur de l'action internationale, l'ENA est sollicitée ou se positionne sur des projets contribuant à cet objectif tels que :

- la création d'une **école d'administration en Egypte** (2018-2021) ;
- **le jumelage institutionnel entre les fonctions publiques française et tunisienne**, dont l'ENA est l'opérateur (2018-2021) ;
- le soutien à la formation d'un groupe de hauts fonctionnaires pour la reconstruction de la **République centrafricaine (2019-2021) ;**
- un projet d'appui à la décentralisation du **Cameroun** (2020-2021) ;

- un jumelage institutionnel avec **la fonction publique arménienne, en partenariat avec la Finlande** ;
- des projets de soutien aux écoles et instituts d'administration en **Grèce, Croatie, Roumanie, Ukraine**, développant des méthodes et approches spécifiques à l'encadrement supérieur des administrations ;
- des cycles de formation sur mesure pour l'Institut des finances **Basil Fuleihan**, pour **l'Union Africaine** ou pour la **National School of Government (NSG) d'Afrique du Sud**, ou encore **le Kazakhstan**.

Axe 5 : Améliorer la gestion : redressement financier, réorganisation des moyens humains et éco-responsabilité

- **Réduction du nombre des directions de l'École :**
 - o le nombre de directions a été réduit de cinq à trois ;
 - o les recrutements : d'un nouveau directeur des enseignements et de la recherche, d'un nouveau Secrétaire général, d'une nouvelle agent comptable et d'un nouveau directeur des stages puis d'une nouvelle directrice des stages (première femme à accéder à ces fonctions).
- **Redressement des comptes de l'ENA :** Le déficit (2,8 millions € en 2017) a été stoppé, le retour à l'équilibre a été obtenu dès 2018. Le budget 2020 a dégagé un excédent de 2,6 millions d'euros.

Évolution de la subvention de l'État et des résultats de 2011 à 2020 (en millions d'euros)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
SCSP	35,788	33,673	29,299	31,696	31,383	31,079	31,166	31,084	30,281	30,716
Résultat	0,097	0,198	-3,210	-0,473	-1,186	-1,779	-2,842	-0,340	2,106	2,526

- **Adoption d'un plan pluriannuel d'investissement :** Les résultats excédentaires depuis 2019 ont ouvert une capacité d'autofinancement de l'École, lui permettant de réamorcer une politique d'investissement autour de deux principaux axes stratégiques :
 - o les investissements patrimoniaux : création d'espaces pédagogiques ; rénovation et entretien des bâtiments, dont l'accessibilité ;
 - o les investissements audiovisuels et informatiques : modernisation des amphithéâtres et des salles de cours ; système d'informations pédagogiques et documentaires ; renouvellement du parc informatique et sécurité.
- Amélioration du circuit des achats (missions et déplacements, dépenses logistiques) ;
- Partenariat avec l'Agence comptable afin de mieux encaisser les recettes :
 - o en janvier 2019, signature avec l'agence comptable, d'un contrat de service facturier et d'une convention de partenariat ordonnateur-comptable.
- Poursuite de la démarche très active de l'ENA en matière de développement durable :
 - o dans les marchés publics ;
 - o conférences sur le thème du développement durable et accueil d'évènements. Ex : Rdv des référents du développement durable R2D2 (Conférences des grandes écoles) ; Les Rencontres du développement durable (Open Diplomacy) ; conférence organisée par Green ENA, etc. ;
 - o campagne de communication « l'ENA, écoresponsable » (réduire les déplacements, les impressions, etc.) ;
 - o poursuite des engagements de la charte Biodiversité signée avec l'Eurométropole de Strasbourg ;
 - o investissements patrimoniaux : rénovation menuiseries extérieures, etc.
 - o en 2021, l'ENA diminue ses dépenses d'énergie en s'associant au programme d'actions d'économies d'énergie à gains rapides (TIGRE).

- Charte de déontologie adoptée pour le personnel et les intervenants dans un premier temps, puis déclinée pour les élèves.
- L'ENA s'est engagée dans des démarches de certification et de labellisation (notamment le label Qualiopi).
- Adaptation à la crise sanitaire : le plan de continuité de l'activité a été adopté dès avant le confinement de mars 2020, le personnel doté des moyens informatiques sécurisés avant la fermeture de l'établissement et les élèves munis des dispositifs de télé-enseignement dès le premier confinement. Le comité technique et les représentants des organisations syndicales ont été consultés à ce sujet. Une boîte de messagerie a été mise en place à l'attention du personnel.
- Mise en place d'une cellule psychologique : en 2019, les annonces liées à la réforme de la haute Fonction publique ont conduit à une médiatisation de l'École extrêmement importante (plus de 100 interviews accordées) et à une nécessité d'accompagner davantage les personnels dont certains ont été choqués.
- Projet de contrat d'objectifs et de moyens (COM 2021 – 2023) adopté par le Conseil d'administration du 17 mars 2021 : celui-ci s'inscrivait dans une logique d'approfondissement des orientations du plan de transformation en les prolongeant et en les précisant.