

# Une ENA européenne et internationale

- *Réflexions de la commission internationale de l'ENA* -

## INTRODUCTION : Rappel critique de la situation actuelle

A. Les formations cumulent trois déficiences :

- la pluralité des cycles, difficilement lisible et peu convaincante, aboutit de surcroît à une redondance pour les étrangers, notamment entre le cycle court et le CIAP qui s'adressent quasiment aux mêmes publics de fonctionnaires ;
- le passage par l'ENA ne garantit aucun débouché aux étrangers étudiants, ce qui appauvrit de plus en plus l'image de l'Ecole ;
- l'insuffisance de la compréhension des mécanismes internationaux et de l'aptitude à suivre les évolutions extra-hexagonales est une faiblesse patente pour les élèves français eux-mêmes, de plus en plus distanciés par des HEC, ESCP et même Sciences-Po.

B. Les coopérations avec les pays étrangers, dispersées et confuses notamment quant à la part française, traduisent une méconnaissance des mécanismes et des enjeux préoccupante :

- manque de discernement et de réalisme devant les appels d'offre ;
- expertises trop souvent inabouties ou abandonnées en cours de route ;
- incapacité à mettre à contribution les formations locales dérivées de l'ENA ou de l'ex IIAP.

C. Les structures de l'Ecole apparaissent inadéquates. Conçu selon des lignes verticales, l'organigramme entretient confusion et inefficacité, voire conflit :

Les études, la formation permanente, la recherche et la direction des relations internationales ne peuvent fonctionner utilement par juxtaposition.

La direction des relations internationales n'a pas prouvé sa raison d'être. Elle a, de fait, une vocation transversale à la fois *ratione materiae* et *ratione personae* qu'elle n'est pas en mesure d'assumer.

Il résulte de l'état présent de la réforme un vice majeur qui grève lourdement l'ensemble du système, à savoir le manque total de lisibilité et donc de crédibilité de la vocation internationale de l'ENA actuelle et de sa capacité à la développer.

## **PROPOSITIONS pour clarifier et conforter les assises de l'ENA et assurer ainsi son rayonnement durable au-delà même de nos frontières**

### **A/ Les missions**

#### **Rappel des missions de l'Ecole:**

- dispenser des formations orientées vers l'aptitude à la prise de décision (et non vers l'acquisition de connaissances théoriques),
- élargir la vision aux domaines européen et international,
- offrir une réelle capacité d'expertise, de coopération et d'échanges avec un nombre croissant de partenaires judicieusement choisis,
- développer en son sein des « moteurs » de recherche appliquée.

A ces fonctions doivent correspondre des responsables distincts et des structures aisément identifiables.

### **B/ La direction générale**

#### **A la tête de l'école, seraient nommés, par décret :**

- un directeur général assisté d'un secrétariat général étoffé,
- un conseil d'orientation composé de personnalités de diverses origines, praticiens, universitaires, ... assurant une permanence de quelques années,
- 3 directeurs généraux adjoints, chacun spécifiquement en charge d'une des trois fonctions rappelées in limine (et associés aux réunions du conseil d'orientation).
- Polyvalent et horizontal par définition, un institut de recherche appliquée serait créé et placé directement auprès du directeur général.

### **C/ Les pôles**

**Hormis cet institut de recherche, les 3 principales fonctions seraient conçues et mises en œuvre autour de 3 pôles.**

- La première, classique, centrale, demeure l'apprentissage d'une administration efficace, ouverte sur le monde et capable d'adaptation constante. Elle vise à développer la qualité des services publics français, centraux, territoriaux, à vocation économique, sociale, juridique... Elle s'ordonnerait autour d'un pôle appelé CHEA (Centre des Hautes Etudes Administratives), reprenant ainsi la mission initiale de l'Ecole stricto sensu.
- La seconde s'adresse plus particulièrement à la perception française de l'Union européenne, ou, plus exactement, aux relations à féconder entre la France, l'Europe et nos partenaires, et entre l'Europe et le reste du monde. Elle s'appuierait sur un CHEE : Centre des Hautes Etudes Européennes, successeur du CEES.

- La troisième a essentiellement pour objet l'élargissement de la réflexion à l'international hors Europe, toutes approches, instruments et méthodes sollicités, si nécessaire conjointement (réaménagement des contenus de formation, plus grande attention aux contextes étrangers, aptitude aux dialogues, acquisition d'une sensibilité et d'une intelligence économique, etc.).  
Cette troisième fonction prendrait assise sur un CHEI : Centre des Hautes Etudes Internationales.

Les pôles fonctionneraient au sein de l'école rénovée avec des budgets annexes, invités à engendrer des recettes et susceptible d'évoluer ultérieurement vers des formules juridiquement et financièrement plus audacieuses et plus gratifiantes (du type fondation par exemple). Il va de soi qu'ils travailleraient de concert et en appui mutuel en tant que de besoin.

## **D/ L'Organigramme (voir schéma)**

**Pour répondre aux exigences de cette nouvelle dynamique, l'organigramme serait profondément modifié :**

- - placé auprès du directeur général, l'institut de recherche appliquée serait mis en réseau avec d'autres centres, français ou étrangers. Il s'attacherait à favoriser les divers dialogues, publics, privés, intergouvernementaux, non étatiques. Ayant vocation à une large ouverture, l'institut pourrait intéresser, au-delà de la scolarité des ENA en France, tous les élèves formés à l'étranger sur des modèles voisins et les élèves issus de grandes écoles scientifiques et techniques françaises ou même étrangères.
- Sous l'impulsion du directeur général et du conseil d'orientation, et soulagé de toutes les tâches de gestion confiées au secrétariat général, chacun des trois pôles serait placé sous l'autorité directe d'un directeur général adjoint.
- Le CHEA disposerait d'un ensemble unique chargé de la formation initiale et permanente, des études et des stages. Les stages seraient orientés, au moins partiellement, en fonction de la dominante choisie par les élèves. Bien entendu, le CHEA sera maître des aménagements internes les plus appropriés à l'exercice de sa mission mais celle-ci devra être conçue comme un tout.
- Le CHEE disposera d'une structure interne articulée autour de ses produits pédagogiques, de ses publics et de ses missions d'expertise, cette structure pourrait prendre la forme d'un triptyque : direction de la formation, de la coopération et des échanges, de l'expertise.
- De la même manière, veillant à l'ouverture à l'international des publics français et développant sa capacité de répondre à la demande étrangère voire de la devancer, le CHEI s'organiserait en trois services : formation, coopération et expertise (avec les subdivisions géographiques requises pour les deux derniers).

\*

\* \*

Cette nouvelle architecture autorisera la recherche ultérieure d'une valorisation plus fine du passage par l'ENA.

