



## SOMMAIRE

|   |    |
|---|----|
| Synthèse .....  | 2  |
| Fiche n° 1 : La refonte de la formation .....         | 5  |
| Fiche n° 2 : La nouvelle procédure d'affectation..... | 7  |
| Annexe : Le processus de concertation .....           | 10 |



## Synthèse

L'ambition de la réforme retenue est double :

- ▶ Fournir aux futurs hauts fonctionnaires la meilleure formation possible, dans le respect des valeurs du service public mais avec un souci d'ouverture sur la société ;
- ▶ Professionnaliser leur recrutement par les employeurs publics tout en garantissant la plus grande impartialité dans la procédure.

**4 axes de réforme**, faisant écho aux annonces faites par le Président de la République le 11 janvier 2008 à Lille et le 17 décembre dernier à l'Ecole Polytechnique, ont été proposés par les ministres :

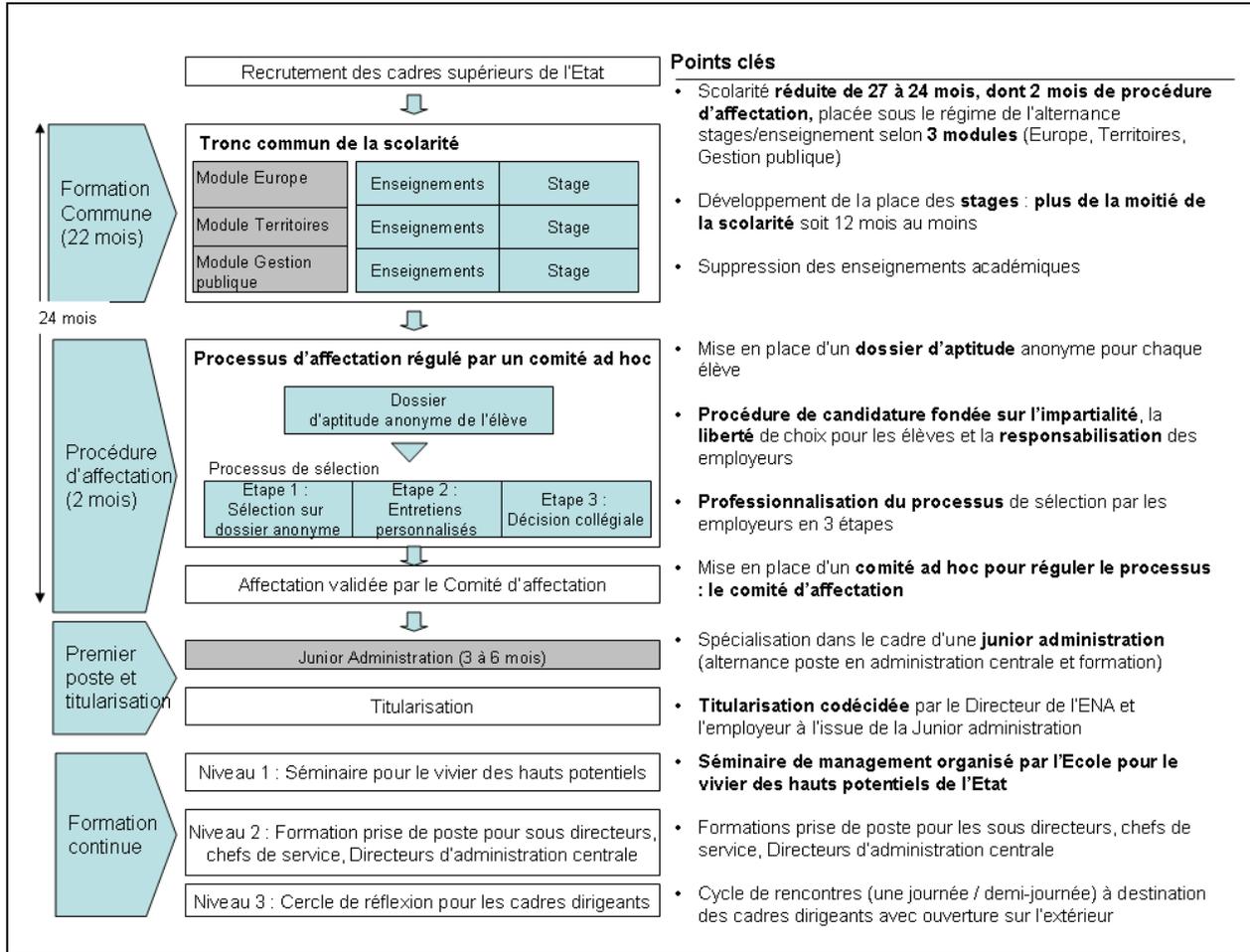
- ▶ **L'Éna s'ouvrira davantage à la diversité des talents et à l'égalité des chances.** Dès octobre prochain, l'Éna se dotera d'une classe préparatoire spécifiquement réservée aux publics défavorisés, c'est-à-dire des candidats issus de milieux modestes et ayant fait tout ou partie de leur parcours en Zone d'Education Prioritaire (ZEP). Elle subordonnera sa subvention aux centres de préparation à des objectifs de diversification. Cette classe préparatoire réunira 15 élèves, soit plus de 30 % des places ouvertes au concours externe.
- ▶ **La formation des élèves à l'Éna dispose de points forts comme l'alternance. Ils seront renforcés pour rendre la scolarité encore plus opérationnelle. De plus, la durée totale sera raccourcie.**
  - La durée de formation commune, aujourd'hui de 27 mois, sera réduite à 24 mois dont 2 mois de procédure d'affectation. Elle reposera sur l'alternance entre des stages en position de responsabilité et des enseignements pratiques sur des thèmes essentiels aux dirigeants de demain : l'Europe, les territoires, la gestion publique ;
  - Les stages représenteront au moins la moitié de la durée totale de formation ; le stage en entreprise sera renforcé afin d'ouvrir les élèves aux problématiques du secteur privé ;
  - L'aspect professionnel des enseignements sera renforcé ;
  - A l'issue de ce tronc commun, les élèves seront recrutés par les différentes administrations et juridictions puis suivront une formation en alternance entre leur première affectation et des sessions d'approfondissement à l'Éna. Ce n'est qu'à l'issue de celle-ci qu'ils seront titularisés.



- ▶ **Les élèves, à l'issue de leur formation commune, ne seront plus affectés en fonction d'un classement mais recrutés par les employeurs sur la base d'un dossier d'aptitudes.** Il s'agit d'assurer une meilleure adéquation entre, d'un côté, les besoins des administrations et, de l'autre, les compétences et aspirations des élèves. Cette nouvelle procédure de sortie sera encadrée :
  - Les élèves pourront candidater librement auprès de tous les employeurs ; les employeurs formaliseront et diffuseront une fiche de poste précise pour chaque poste ouvert au recrutement ;
  - Leur dossier d'aptitudes sera étoffé et comportera leurs notes ainsi que des appréciations littérales ;
  - Ces dossiers d'aptitudes seront transmis sous une forme anonyme aux employeurs. C'est à partir de ces dossiers et en fonction des critères précisés dans les fiches de postes à pourvoir que les employeurs pourront sélectionner les candidats qu'ils souhaitent auditionner ;
  - A l'issue de cette sélection sur dossier, les employeurs conduiront des entretiens personnalisés. La décision de recrutement d'un candidat sera rendue de manière collégiale ;
  - Enfin, un comité ad hoc veillera à la bonne régularité de la procédure de sortie. Il sera présidé par Jean-Cyril SPINETTA et composé de professionnels de la gestion des ressources humaines. Son rôle premier sera de valider les processus mis en place par les employeurs d'ici à la fin de l'année 2009.

Les ministres en charge de la fonction publique ont proposé d'appliquer cette scolarité renouvelée et cette nouvelle procédure de sortie à la promotion qui sera recrutée à l'issue des concours 2009.

- ▶ **Enfin**, l'Éna développera son rôle dans l'accompagnement et la formation des hauts fonctionnaires. Elle renforcera les formations existantes dispensées à l'occasion des prises de poste (Directeur, sous-directeur, chef de service). A partir de 2010, elle proposera des séquences de formation aux cadres, issus ou non de l'Éna, qui auront été identifiés comme « hauts potentiels ».





### Fiche n° 1 : La refonte de la formation

---

L'idée générale est de rendre les élèves plus rapidement et plus directement opérationnels :

1. La durée de formation de 27 mois apparaît excessive, au regard du bagage universitaire ou professionnel déjà conséquent des lauréats des concours (souvent supérieur à BAC + 5). Elle sera réduite, dans sa partie « Tronc commun », à 24 mois (dont 2 mois de procédure d'affectation).
2. La formation en alternance à l'Éna a fait ses preuves depuis 60 ans. Elle sera amplifiée : la formation alternera, dans un « Tronc commun » les périodes d'enseignements pratiques et les stages autour de 3 modules thématiques (Europe, Territoires, Gestion publique), afin que tous les élèves disposent des compétences professionnelles (juridiques, économiques, sociales, de gestion...) et comportementales (négociation, communication, conduite du changement...) indispensables pour exercer les métiers de haut fonctionnaire.
3. Tous les enseignements inutilement académiques seront supprimés. A cet égard, plusieurs types d'enseignements pour partie déjà existants seront renforcés, notamment au sein du 3<sup>ème</sup> module (Gestion publique) :
  - des études de cas et des mises en situation mobilisant des compétences techniques (juridiques, budgétaires, fiscales...) en matière d'ingénierie des politiques publiques ;
  - un séminaire long (ex : 2 semaines) de mise en situation sur une problématique d'actualité, à traiter en équipe (ex : gestion de la crise de la grippe aviaire, modification des hypothèses budgétaires, préparation d'un comité de suivi RGPP...) ;
  - des modules de formation mobilisant des compétences comportementales : valeurs/déontologie ; leadership ; conduite de réunion ; conduite de projet / gestion du changement ; communication orale / mediatraining ; gestion des ressources humaines (management, évaluation, connaissance du statut des fonctionnaires).
4. Les stages représenteront plus de la moitié de la période de formation, soit 12 mois au moins au total. Ces stages devront mettre les élèves en situation de responsabilité. Au sein du module Territoires, les stages se dérouleront aussi bien dans les préfectures que dans les collectivités locales. Le stage en entreprise sera systématique au sein du module « Gestion publique » et durera plusieurs mois.
5. A l'issue du tronc commun, les élèves seront affectés dans les corps et ministères selon les modalités définies dans la fiche n°2.
6. Suivra ensuite une « junior administration » se déroulant par exemple pendant 3 à 6 mois. Pour remédier aux limites du système actuel au sein duquel les élèves, tant qu'ils sont à l'École, n'ont aucun contact avec leur employeur, tandis que dès qu'ils sont affectés, ils n'ont plus de contacts avec l'Éna, l'idée est de mettre en place une période d'alternance entre l'employeur et l'Éna, juste après la procédure de recrutement.



Cette période prendra la forme de stages de pré-affectation assortis de compléments de formation se déroulant à l'Éna. L'objectif sera de découvrir les différentes modalités selon lesquelles le métier qui sera celui de l'élève après son affectation peut être exercé et d'avoir un aperçu du futur environnement professionnel : les élèves pourront travailler sur des enjeux pour lesquels les administrations sont en profonde mutation (développement durable, suivi des mesures RGPP ...). La finalité première sera de rendre l'élève **plus directement opérationnel** à sa prise de poste compte tenu des spécificités de celui-ci.

La **titularisation** et l'affectation définitive dans un corps ou ministère donné n'auront lieu qu'à l'issue de la « junior administration ».



### Fiche n° 2 : La nouvelle procédure d'affectation

---

1. **Les élèves doivent rester sous tension durant l'ensemble de la scolarité** : la formation à l'Éna demeurera déterminante pour l'affectation finale. L'implication et la performance des élèves resteront des critères de choix.
2. Pour y parvenir en l'absence de classement, **l'évaluation des élèves restera étoffée**, prenant la forme d'**un dossier d'aptitudes** constitué de notes et d'appréciations sur chaque stage effectué et chaque enseignement suivi. Ce dossier doit en effet fournir un maximum d'éléments « objectifs » destinés à éclairer les recruteurs.
3. Les **bilans de compétences**, qui existent déjà à trois moments de la scolarité actuelle, seront consolidés pour aider les élèves à mieux identifier leurs aspirations et aptitudes. A cette occasion, les élèves pourront formuler des vœux d'affectation pour leur permettre de réfléchir à leur affectation future ; parallèlement, **l'information et l'évaluation des élèves** sur les métiers qui les attendent à la sortie seront continues tout au long du cursus.
4. En juin / juillet de la 2<sup>nd</sup>e année, les employeurs enverront aux élèves des fiches de postes, qui permettent aux élèves une meilleure visibilité sur les affectations possibles. Ils indiqueront parallèlement les critères qui présideront à leur sélection.
5. La direction de l'École constituera **un dossier anonyme**, reprenant par exemple les éléments suivants : une note de niveau pour chaque stage et enseignement, une appréciation littérale et une grille de critères sur les aptitudes professionnelles et comportementales. Il ne comportera aucun élément sur l'expérience précédente de l'élève, ni de lettre de motivation ou d'indication permettant d'identifier son origine ou son nom.
6. Les élèves enverront leurs souhaits de candidature à la Direction de l'École qui transmettra à l'employeur le dossier anonyme.
7. Une fois la présélection faite par l'employeur, celui-ci recevra, pour les candidats qu'il a retenus, un dossier complet constitué par l'élève selon un format normalisé: outre les éléments du dossier anonyme, il comportera des indications sur son parcours et son expérience antérieurs (CV, lettre de motivation...).
8. Les employeurs adopteront un **processus de sélection aussi similaire que possible**, sans reconstituer à cette occasion un mini-jury ou un « grand oral ». La sélection comportera schématiquement 3 étapes :
  - **Etape 1** : réception des candidatures et des dossiers d'aptitudes correspondants, et présélection sur dossier anonyme, envoi par l'École du dossier complet une fois la présélection réalisée
  - **Etape 2** : entretiens individuels des candidats (un ou plusieurs tours) en face à face,
  - **Etape 3** : décision collégiale mobilisant ceux qui ont réalisé les entretiens, de manière à éviter que la décision n'appartienne qu'au chef de corps ou au secrétaire général, avec les pressions qui peuvent s'ensuivre.



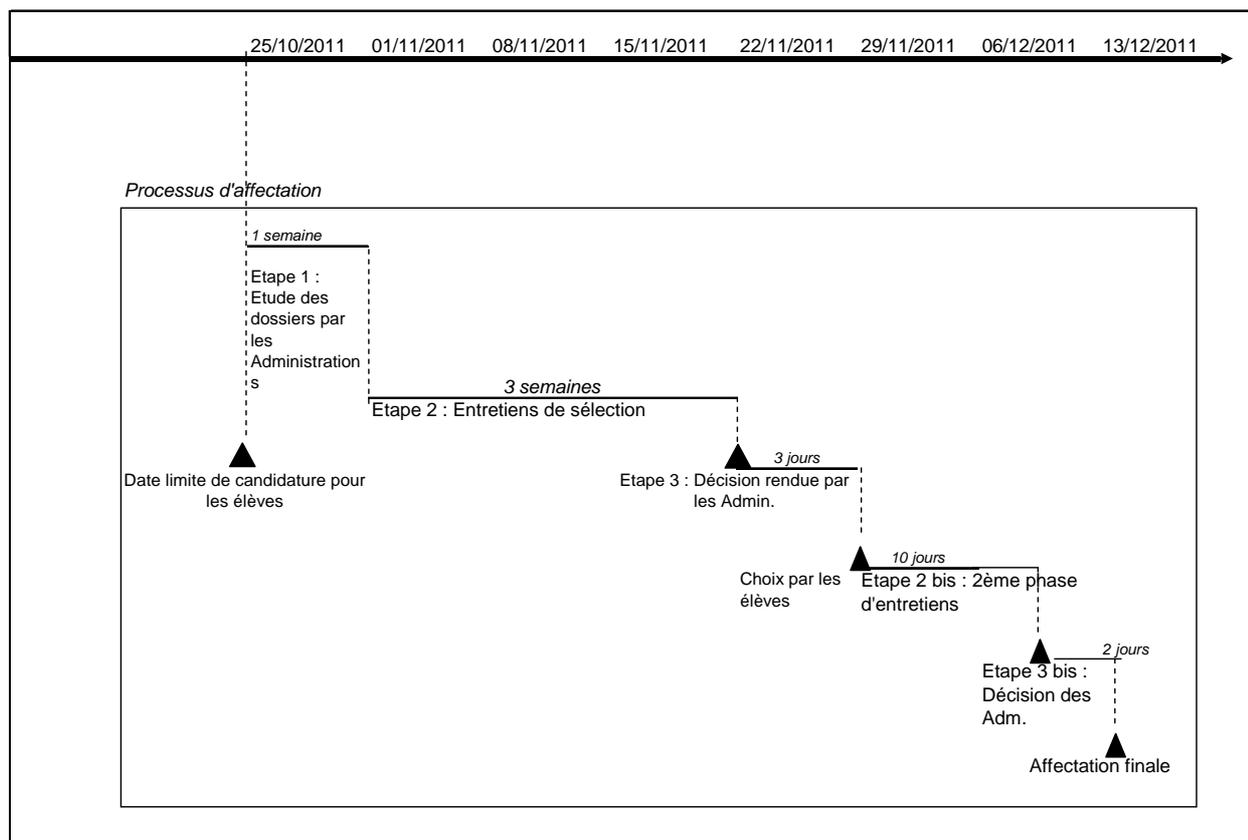
**9. Un Comité ad hoc sera mis en place** pour veiller à la parfaite régularité de la procédure.

- ▶ **Composition** : il sera composé des personnalités suivantes, nommées par arrêté du ministre de la fonction publique : un président, le directeur de l'Éna (vice-président), le directeur général de l'administration et de la fonction publique (vice-président), deux responsables en ressources humaines issus d'établissements ou d'entreprises publics, deux responsables en ressources humaines issus d'entreprises privées, un juriste (conseiller d'État), deux spécialistes RH (cabinet de conseil, chasseur de tête).
- ▶ **Rôle** :
  - Il s'assurera que les administrations ont formalisé leurs critères de sélection, pouvant expliquer les choix de recrutement qu'ils feront.
  - Il transmettra les fiches de postes aux élèves.
  - Il veillera que les modalités d'entretien avec les élèves auditionnés ne s'apparentent pas à de nouvelles épreuves de classement
  - Il veillera au respect de l'équité de la procédure ; notamment pour que les conditions de déroulement des entretiens soient équivalentes pour tous les élèves retenus.
  - Il recueillera les vœux classés des élèves transmis à l'issue de leur premier tour d'entretiens et les listes principale et complémentaire des candidats retenus par chaque employeur. Pour la liste complémentaire, l'employeur devra classer les élèves selon son ordre de préférence.
  - Il procédera aux décisions d'affectation selon le principe suivant : à l'issue du premier tour d'entretiens, les affectations d'élèves ne pourront correspondre qu'à un choix en liste principale ou complémentaire d'un employeur. Côté élève, si l'affectation ne correspond pas à un vœu classé n°1, l'accord de l'élève sera obligatoirement recueilli. Pour tous les autres, un second tour d'entretien sera réalisé.
  - Il pourra jouer le rôle de médiation dans les cas où un élève n'a été retenu par aucun recruteur. Ainsi, outre le rôle de « juge de paix » entre les élèves et les employeurs, le Comité aura pour mission de veiller à ce que tous les élèves reconnus aptes aient une affectation.
- ▶ **Contrôle** : il pourra être saisi par les élèves ou par les employeurs en cas de dysfonctionnement manifeste et intervenir pour faire toute proposition utile. Il siègera pendant une durée qui excédera la procédure de sortie proprement dite, soit environ trois mois.

**10. Les recruteurs devront motiver chacun de leurs choix en fonction de la grille de critères qu'ils auront élaborée. Ces éléments de motivation sur les personnes retenues seront adressés au Comité ad hoc au terme de la procédure d'affectation.**

**11. Toute la phase d'affectation sera rythmée** pour éviter que certains élèves soient sans affectation et sans scolarité pendant une longue période.

### Exemple de déroulement de la période d'affectation



12. Les modalités de cette procédure d'affectation devront garantir : l'impartialité de la sélection, la liberté de choix pour les élèves et pour les employeurs et la professionnalisation du recrutement de l'employeur.

- ▶ Pour s'épargner toute critique en matière de partialité ou de subjectivité sur la sélection, trois gardes fous sont ainsi mis en place :
  - Les dossiers seront donc transmis de manière anonyme
  - Les employeurs publieront une grille de critères avec une pondération de leur utilisation
  - Le comité ad hoc aura le dernier mot pour décider de l'affectation en cas de difficulté
- ▶ Les élèves seront libres de candidater auprès de tous les employeurs qu'ils souhaitent.
- ▶ L'employeur sera contraint de recevoir en entretien un ratio maximal de candidats en fonction du nombre de postes qu'il a à pourvoir. Par exemple, si le ministère doit pourvoir 5 postes, il doit recevoir en entretien au plus  $3 * 5$  soit 15 candidats (sauf si le nombre de candidats est inférieur à ce nombre). A l'extrême, un employeur pourrait en effet recevoir en entretien tous les élèves ayant candidaté, ce qui serait une manière de lever l'anonymat de la présélection et de faire reposer l'intégralité de la sélection sur les entretiens.
- ▶ L'employeur devra afficher ses critères de sélection ce qui le portera naturellement à professionnaliser son processus de recrutement.



# Annexe : Le processus de concertation

## 1. Les acteurs consultés (de septembre 2008 à février 2009)

- Les **élèves en cours de scolarité**, auxquels nous nous sommes personnellement adressés le 24 septembre pour lancer la concertation et qui ont été invités à remplir un questionnaire anonyme (75% d'entre eux y ont répondu);
- Les **membres du Conseil d'administration de l'Éna**, auxquels des premières orientations ont été présentées le 30 septembre dernier ;
- Les **anciens élèves**, notamment représentés par leur Association, par des personnes qualifiées telles qu'Henri de Castries, Michel Pébereau ou Richard Descoings ou par des anciens élèves du cycle international long (ambassadeurs de leur pays en France) ;
- Les **employeurs qui recrutent à la sortie de l'Éna**, que ce soient les chefs des juridictions et corps d'inspection et de contrôle, ou les directeurs des ressources humaines des ministères ;
- Des **experts de la formation** (programme "Fast Stream" en Grande Bretagne, Kennedy School, INSEAD, Sciences-PO) et du recrutement (cabinets d'audit et de conseil) ;
- Les **organisations syndicales**.

Sur la méthode, un groupe de travail a été constitué entre le cabinet du Ministre, la direction de l'Éna et la DGAFP pour parvenir à une proposition.

## 2. Retour sur le questionnaire adressé aux élèves des promotions Zola, Briand et Brandt

### Modalités de l'enquête

Le questionnaire a été administré en ligne du 2 au 22 octobre 2008 auprès des élèves des 3 dernières promotions Zola, Briand et Brandt. Au total, 23 questions leur ont été soumises, dont 19 questions fermées et 4 questions ouvertes. Les questions ouvertes ont généré un volume de verbatim d'une soixantaine de pages.

### Principaux enseignements

#### ▶ *La participation :*

Une forte implication des élèves dans la démarche d'enquête : 192 élèves ont répondu au questionnaire, soit une participation des trois promotions de 74%.

#### ▶ *La scolarité :*

La durée de la scolarité est jugée trop longue par 86% des répondants. Les élèves préconisent une durée de 19 à 24 mois.

### ► *Les stages :*

Les stages sont globalement très appréciés : 94% des répondants en ont une perception positive.



Cette bonne appréciation globale résulte notamment de la qualité perçue de l'accompagnement du maître de stage dont le niveau de satisfaction atteint 79% (hors « ne se prononce pas ») et de la diversité de ces expériences professionnelles, appréciée par 93% des répondants (hors « ne se prononce pas »).

Si les répondants ont fortement exprimé l'intérêt qu'ils accordent aux stages, ils ont également manifesté leurs attentes quant à leur optimisation. Les principales pistes soulevées sont les suivantes :

- Développer la dimension opérationnelle des stages, par une plus grande responsabilisation de l'élève et une logique de professionnalisation soutenue :

*« Les stages doivent placer les élèves à des positions de responsabilité permettant l'apprentissage de leurs futures fonctions mais également la connaissance de l'action administrative sur le terrain »*

*« Les stages devraient constituer le vrai cœur de la scolarité. Les stages doivent donc être plus professionnalisants, et correspondre réellement à des missions »*

- Renforcer l'implication des élèves dans le choix de leurs stages :

*« Une plus grande marge laissée à l'élève sur le contenu des stages en fonction de son parcours antérieur et de son souhait d'évolution professionnelle »*

*« Il serait souhaitable que les élèves puissent émettre des choix professionnalisants et soient véritablement entendus quelque soit le concours dont ils sont issus »*

### ► *Les enseignements :*

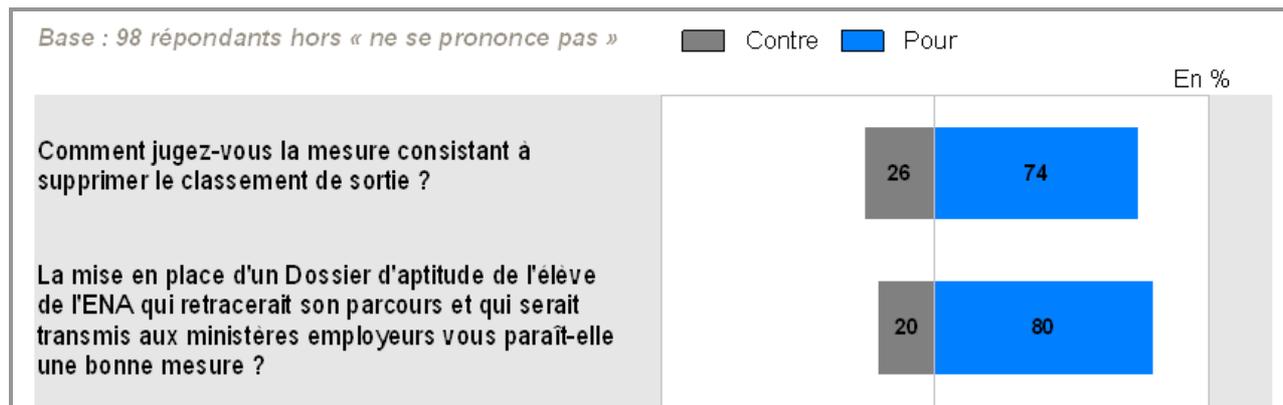
Les élèves ont souligné plusieurs pistes d'amélioration aux enseignements actuels :

- Un nombre accru de formations transversales (management, communication par exemple)
- Un nombre accru de cas pratiques qui permettraient d'équilibrer avec des enseignements souvent jugés trop généraux et académiques

« Renforcer les formations transversales et cas pratiques et les interventions de professionnels [cadres dirigeants et hauts fonctionnaires] qui viennent parler de leurs dossiers et de leur travail quotidien (et non des interventions sur des sujets académiques et généraux) »  
 « Globalement, supprimer l'académisme (vu en prépa Éna) et être orienté vers l'opérationnel »

### ► Le classement de sortie :

74% des répondants (hors « ne se prononce pas ») approuvent la suppression du classement de sortie et 80% adhèrent à l'idée d'un dossier d'aptitude.



Un recrutement sur dossier et entretiens apparaît comme l'option plébiscitée par les élèves. Pour la très grande majorité, le dossier doit faire ressortir les études antérieures et l'expérience professionnelle acquise.

« Un recrutement fondé sur des entretiens avec les recruteurs sur la base de l'aptitude, de la motivation, des résultats scolaires, des expériences précédentes. »

Certains proposent une pré-orientation par filière qui conditionnerait le recrutement des candidats. Une spécialisation des élèves lors de la scolarité à l'ÉNA conditionnerait ainsi les postes auxquels ils pourront postuler à la sortie.

« Je pense qu'un recrutement initial par filière de métiers, ou par ministère, est le plus à même de mettre en phase les besoins de l'administration et les compétences des élèves, tout en assurant l'égalité entre élèves. »

Néanmoins, sont formulées quelques craintes sur la remise en cause de la méritocratie et une éventuelle dévalorisation de la formation ÉNA.