

RAPPORT AU PREMIER MINISTRE

sur

la création d'un cycle des hautes études européennes

Établi par

Jean-Pierre Jouyet,
Chef du Service de l'Inspection générale des finances

SOMMAIRE

I.	ELEMENTS DE CONTEXTE	2
A.	DONNER DU SENS A UNE NOUVELLE FORMATION EUROPEENNE.....	2
B.	FORMER DANS UN ENVIRONNEMENT EUROPEEN INCERTAIN	4
C.	AU-DELA DE LA CREATION D'UN CYCLE, REPENSER LA PLACE DE L'EUROPE DANS LA FORMATION INITIALE ET LE DEROULEMENT DES CARRIERES.....	5
II.	L'APPROCHE ET LES OBJECTIFS DU CYCLE	6
A.	LES PRINCIPES GENERAUX	6
1.	<i>Une formation fondée sur la dialectique connaissance/influence</i>	<i>6</i>
2.	<i>Se former à nos partenaires au moins autant qu'aux institutions européennes</i>	<i>7</i>
B.	LES CONDITIONS DE LA REUSSITE	8
1.	<i>Trouver le bon équilibre entre engagement et débat</i>	<i>8</i>
2.	<i>Concilier dès le départ imagination pédagogique et impulsion politique</i>	<i>8</i>
III.	LA CIBLE ET LE MODELE PROPOSES.....	10
A.	CIBLER DE FUTURS DECIDEURS D'HORIZONS TRES DIVERS	10
1.	<i>Développer une formation professionnelle européenne sur un marché déjà bien pourvu.....</i>	<i>11</i>
2.	<i>... en faisant émerger une filière d'excellence.....</i>	<i>12</i>
B.	UN RESEAU MOBILISABLE ET PERENNE, CONSTITUE DE MANIERE PROGRESSIVE.....	12
1.	<i>Privilégier la structuration du groupe.....</i>	<i>12</i>
2.	<i>Penser dans la continuité les évolutions du cycle.....</i>	<i>13</i>
IV.	L'ORGANISATION DU CYCLE ET LA PEDAGOGIE.....	14
A.	METTRE EN PLACE UN VERITABLE CYCLE DES RELATIONS EUROPEENNES	14
1.	<i>Une sélection rigoureuse pour un cycle qui représente un investissement important pour les auditeurs</i>	<i>15</i>
2.	<i>Assurer un équilibre entre formation à la carte et tronc commun.....</i>	<i>17</i>
3.	<i>Développer un cycle fédérateur d'autres formations existantes.....</i>	<i>18</i>
B.	UN CONTENU ET DES METHODES ORIENTES SUR L'EXPERIENCE CONCRETE	19
1.	<i>Un cycle orienté sur la mise en situation de négociation communautaire, mais aussi le sens de l'Europe.....</i>	<i>19</i>
2.	<i>Une organisation « ouverte » sur l'entreprise et sur l'étranger, fondée sur la constitution et l'entretien d'un réseau.....</i>	<i>21</i>
3.	<i>La mise en place d'instruments juridiques et financiers cohérents avec les choix effectués</i>	<i>22</i>

AVANT-PROPOS

La Mission visant à mettre en œuvre un cycle des hautes études européennes a été particulièrement motivante et enrichissante en ce qu'à travers une réflexion sur la formation, elle a permis de dresser un constat des attentes d'acteurs engagés après le référendum du 29 mai 2005. Je tiens à remercier l'ensemble des personnalités rencontrées, au-delà de la disponibilité des interlocuteurs de la mission, la qualité des arguments développés et l'intérêt manifesté pour la démarche ont considérablement enrichi la réflexion conduite.

Le travail synthétique doit beaucoup à la motivation, le perspicacité et l'imagination de Pierre Cunéo, Inspecteur des finances. Qu'il soit ici témoigné de son précieux concours.

INTRODUCTION

Par lettre du 20 janvier 2006, le Premier ministre a confié une étude sur les conditions de mise en œuvre d'un cycle des hautes études européennes (cf. lettre de mission en pièce jointe 1), dont la création a été décidée lors du comité interministériel sur l'Europe du 19 décembre 2005.

La France évolue depuis peu dans un nouvel environnement, marqué par la nouvelle configuration de l'Union européenne composée de 25 États membres et par les incertitudes sur l'architecture institutionnelle de cette Union depuis les « non » français et néerlandais aux référendums sur l'adoption du projet de traité constitutionnel. Le « fait européen » constitue pourtant plus qu'un sujet de débat : c'est une donnée de la vie quotidienne, dans l'administration comme pour les entreprises, mais également et de plus en plus l'espace pertinent pour la réflexion sur les principales questions politiques.

Tous les acteurs conviennent que les changements profonds que connaissent le continent et le projet européens appellent des initiatives visant à préparer les futures générations à connaître cet environnement et à y évoluer en en tirant tout le bénéfice. Il s'agit non seulement d'apprendre un environnement et des procédures pour y faire valoir des positions, mais aussi, et surtout, de connaître nos partenaires, pour apprécier à la fois ce que nous avons en commun et la diversité de nos cultures, pour mieux être ensemble.

Au sein des jeunes générations intellectuelles, politiques et économiques, l'Europe est pour certains une contrainte et pour d'autres une évidence. De moins en moins considèrent que c'est encore un combat à livrer, comme cela l'était pour la génération précédente. Dès lors, la création d'un cycle proposé à des personnalités d'avenir, sur le modèle des cycles existant en France ou à l'étranger, orienté sur les questions européennes serait de nature à permettre d'une part de diversifier le réseau des personnalités sensibilisées aux questions européennes et d'autre part de constituer une filière d'excellence sur ces questions.

Dans ce contexte, l'ensemble de nos interlocuteurs soulignent le besoin réel de professionnalisation de la formation aux questions européennes, en même temps que de mise en réseau des personnalités d'avenir d'horizons différents, notamment venant de l'étranger.

Dans cette perspective, nous examinerons les conditions dans lesquelles un tel cycle pourrait être mis en place dès la fin de l'année 2006, en précisant l'approche retenue pour la définition des objectifs du cycle (II.), cernant les publics-cibles (III.), avant de présenter les options pédagogiques possibles et les modalités d'organisation du cycle (IV.). Dans le cadre des entretiens qui ont structuré cette mission, et donc les orientations proposées, la convergence des vues sur l'environnement dans lequel la création de ce dispositif s'inscrivait m'a incité en rapporter les éléments principaux (I.). Il s'agit bien évidemment de commentaires libres qui échappent au cœur de la réflexion demandée, mais qui éclairent celle-ci et constituent des éléments structurants pour la définition du cycle et sa réussite.

I. ELEMENTS DE CONTEXTE

A. Donner du sens à une nouvelle formation européenne

L'élargissement de l'Union européenne à 25 pose avec acuité la **nécessité de mieux former une nouvelle génération de responsables**, non seulement aux enjeux européens et à ses modes de négociation, mais aussi à la diversité croissante des acteurs et des systèmes de régulation politique. Tous les acteurs rencontrés conviennent que les changements profonds que connaît et connaîtra le continent européen appellent des initiatives visant à préparer les jeunes décideurs à mieux travailler ensemble. La **création de réseaux de solidarité** qui dépassent les clivages professionnels ou nationaux favorise la circulation des idées et les échanges au sein d'un véritable espace de citoyenneté.

De surcroît, un tel effort de formation s'impose pour **préserver**, ou renforcer, **l'influence de la France dans cette Union** renouvelée. Il est en effet clair que ce cadre nouveau conduit à une redéfinition des rapports de force et à l'affirmation d'une vision française claire de l'Europe. Il convient donc de faire en sorte que le cycle soit le support d'une nouvelle attractivité du modèle de régulation socioéconomique et d'intégration promu par la France depuis la signature du Traité de Rome. Une telle approche serait dans la continuité des programmes de jeunes décideurs qui se placent souvent dans une logique d'opinion et d'influence : soit ils visent à influencer sur la manière dont les pays sont perçus hors de leurs frontières, soit ils visent à sensibiliser les sociétés civiles aux réalités et contraintes spécifiques à un secteur d'activité. C'est ce dernier parti qui a été retenu par les cycles français de l'Institut des hautes études de défense nationale (IHEDN), de l'Institut national des hautes études de sécurité (INHES) ou du Cycle des hautes études pour le développement économique (CHEDE).

La réussite du projet dépend beaucoup de l'impulsion politique qui entourera sa création, mais aussi de la cohérence et de la lisibilité du projet européen de la France. Il est d'abord nécessaire que la mise en œuvre de la politique européenne de la France au niveau national soit compréhensible si l'on veut que les futurs décideurs politiques, administratifs, économiques et intellectuels soient en mesure de défendre, d'influencer ou seulement de comprendre ce qu'est la vision française de l'Europe.

La très grande majorité de nos interlocuteurs ont insisté sur le lien étroit qui existe entre l'efficacité de la formation et le sens du projet européen. Même s'il ne s'agit pas – surtout pas – de mettre en place un cycle pour les seuls convertis, la formation dispensée – et les principaux messages – doivent s'ordonner autour d'une stratégie claire, s'inscrire même pour certains dans la quête d'un militantisme européen régénéré.

La réussite de toute œuvre dépend de la clarté de la vision et de la simplicité des objectifs à atteindre. Nos grands partenaires, à l'exception notable de l'Italie, ont chacun une finalité très lisible de ce que doit être la construction européenne : pour les Allemands, c'est un pont entre l'Est et l'Ouest et un espace pour la *Mitteleuropa*, pour les britanniques, c'est la constitution d'un grand marché aux standards de la globalisation économique, pour les Espagnols, c'est la poursuite de la modernisation économique et politique du pays. Pour tous, à travers des voies différentes, l'assurance d'une influence retrouvée ou la reconquête d'un prestige passé.

Diverses personnalités se sont interrogées non pas sur la manque d'ambition française, mais sur le caractère moins lisible de cette ambition. Or, il leur apparaît essentiel de donner une perspective au cycle de formation pour que les auditeurs soient les relais efficaces d'une stratégie bien définie et partagée. L'Europe ne doit plus apparaître comme un ensemble de contraintes ou de mesures techniques, elle ne doit plus être seulement un cadre de coopération administratif et financier (ce qui est déjà une réalité appréciable), mais devenir pour les décideurs et les citoyens un véritable cadre stratégique.

A force de multiplier les structures européennes au sein des administrations, non seulement on prend le risque de diluer la compréhension du projet, mais aussi celui d'alourdir les processus de décision nationaux en accroissant sans en être conscients les sujets d'arbitrage secondaires, foisonnement inutile de décisions de portée réduite, à l'origine du brouillage du message sur l'Europe. Il n'est ainsi pas à exclure que ces effets de brouillage et de dilution l'emportent sur les bénéfices de l'irrigation que représente la diversité des initiatives, des échanges et des instances de décision propres à chaque ministère ou institution.

La dispersion de l'action européenne de la France au sein d'une multiplicité de structures de décision publiques ou privées peut porter préjudice à la lisibilité du projet français pour l'Europe. Ceci d'autant plus que la montée en puissance de procédure de négociations par « paquets » nécessite d'avoir une vision complète des sujets en cours ou à venir dans la négociation communautaire. Dans cette perspective, avoir un véritable centre de coordination et de décision en matière européenne éviterait ce qui est parfois perçu comme un éparpillement de l'action européenne de la France, et nuit tant au professionnalisme des méthodes qu'à la cohérence générale des messages. Dans ces conditions, un ministère des affaires européennes, doté de pouvoirs et de structures propres, pourrait constituer une réponse aux difficultés soulignées par plusieurs intervenants lors de cette mission. Il permettrait également de rendre, en interne, les carrières des fonctionnaires plus visibles et contribuer à éviter que les passages par les structures ou institutions en charge de problématiques européennes ne soient pas toujours un accélérateur de carrière.

Dans une Europe en quête d'identité et de projet, où la société civile n'existe que peu ou par bribes – les réunions européennes restent le fait d'institutions spécialisées, simple juxtaposition des représentations nationales (cf. par exemple les réalités de l'UNICE ou de la Conférence européenne des syndicats) –, il importe de susciter le désir d'avenir et le désir d'Europe. Comment passer d'une coexistence institutionnelle qui fonde notre culture européenne à une culture de la connaissance des autres, de l'échange, de la négociation et de la participation ?

Telles sont les questions, encore implicites, auxquelles il nous faudra répondre pour asseoir la crédibilité d'un nouveau cycle, en garantir la pérennité, voire l'extension au niveau européen, mais aussi et de manière plus prosaïque, pour motiver les futurs auditeurs. Comme l'a souligné un des témoins sollicités, l'Europe serait devenue comme un office dont ni la liturgie ni la finalité ne seraient comprises par ses desservants.

B. Former dans un environnement européen incertain

Après les résultats du référendum du 29 mai 2005, nous n'échapperons pas à une remise à plat analytique du mode de fonctionnement et d'organisation de l'Europe. Nous devons en être conscients si nous voulons dispenser une formation adaptée au rôle que devront avoir les prochains relais d'influence, leaders d'opinion ou décideurs. La situation n'est pas éloignée de celle de l'école d'ingénieurs à la recherche de méthodes d'enseignement sur les technologies d'information et de communication, sentant que le modèle « IBM classique » est dépassé sans avoir encore la certitude que les Microsoft, Google et Yahoo seront les moteurs du futur.

Le logiciel européen d'origine fonctionne-t-il encore ou devons-nous seulement mieux digérer un élargissement inusuel par son importance et sa rapidité ? Affrontons-nous une crise de modèle, une crise de croissance ou une simple crise conjoncturelle et transitoire ? Que voulons-nous bâtir ensemble et jusqu'où ? Quelles frontières sont les nôtres, et quelles sont celles que nous voulons ? Quelle Europe, dans quel monde ?

Voici très schématiquement les termes du questionnement européen actuel, qui recouvre les incertitudes françaises post-référendaires ? Ce sont autant de questions et d'enjeux qui structureront les travaux du cycle, alors même que l'avenir européen résultera en grande partie des choix qui devront être collectivement assumés entre 2008 et 2010. Il suffit pour s'en convaincre de dresser la liste des échéances à venir :

- quelles relations avec les États-Unis, les grands pays émergents et les pays en développement ;
- quelles relations avec la Turquie, la Russie, les républiques de l'ex-URSS ;
- quelle intégration économique sur la base d'un processus de Lisbonne qui de virtualité pourrait être réalité ;
- quel budget européen après la renégociation sur le rabais britannique et la révision à mi-parcours des perspectives financières ?

Tous ces débats, pour fondateurs qu'ils sont, demeurent seulement « contingents » de celui, suprême, sur l'organisation institutionnelle de l'Union – qui fonde le quoi vivre ensemble et le comment vivre ensemble. Ce débat sur la régénération des institutions européennes risque de constituer dès les premiers mois du cycle l'environnement naturel de la réflexion des futurs auditeurs. Les travaux du cycle devraient donc être en grande partie consacrés à éclairer le futur de l'Europe, à former les décideurs politiques, administratifs ou économiques à la veille des signaux précurseurs des nouvelles évolutions européennes. Par cette formation émergeraient de nouveaux palpeurs du présent, de nouveaux guetteurs du futur.

Il convient, sur des sujets qui touchent au cœur de la nouvelle Europe, de **créer à tout le moins un nouvel esprit militant qui n'exclue ni débat ni pluralisme d'origines** (il faut se garder de ce que l'on ne se parle qu'entre soi). N'oublions pas à cet égard que ce sont aussi les syndicalistes de la métallurgie qui ont bâti la communauté européenne du charbon et de l'acier sur un compromis toujours actuel : d'une part développer la production, d'autre part maintenir les liens entre la localisation, l'environnement social et cette production. N'oublions pas que l'Europe est partie du monde et qu'elle doit être aussi mieux connue de ses grands partenaires. C'est certainement une source d'enrichissement pour l'Europe.

Dans cette perspective, il faut **d'abord cibler les institutions que l'on souhaite toucher puis apprécier la variété de leurs besoins et de leurs connaissances, et enfin solliciter auprès d'elle des candidats motivés au parcours professionnel prometteur.**

C. Au-delà de la création d'un cycle, repenser la place de l'Europe dans la formation initiale et le déroulement des carrières

Ce cycle sera un outil de formation continue. Quelle que soit la qualité de la pédagogie, l'engagement politique, les moyens humains et matériels mis en œuvre dans le cadre de ce cycle, il ne pourra palier la difficulté de la formation initiale à prendre pleinement en compte les conséquences de l'intégration européenne dans le corpus enseigné aux enfants. Rattraper le temps perdu en la matière, comme en ce qui concerne l'organisation des carrières des européens dans les administrations nationales mais aussi dans les partis politiques, les journaux, voire dans une moindre mesure, les entreprises, relèvent de chantiers primordiaux mais obéissent à une logique et à une ambition différentes de celle de la mission.

Beaucoup des formateurs rencontrés ont insisté sur l'insuffisante place faite aux institutions européennes, à leur organisation dans les manuels scolaires, à l'insuffisante sensibilisation du corps enseignant à l'idée européenne. Il ne s'agit ni d'endoctriner, ni de convertir mais simplement de donner aux enseignants qui le souhaitent les moyens de compléter les lacunes des manuels ou de l'instruction civique grâce par exemple à la distribution de « kits Europe » numérisés.

De même, la meilleure motivation des auditeurs sera de leur garantir que le passage dans ce cycle constituera un plus professionnel. Et de ce point de vue, un changement culturel s'impose. Si l'on s'en tient au monde administratif, personne ne s'assure qu'un retour correct ou un parcours prévisible sera offert aux fonctionnaires qui s'engagent au niveau européen (naturellement après évaluation des performances et des compétences). L'Europe reste en France une aventure individuelle, d'ailleurs vieillissante. L'ambition de ce cycle pourrait être d'en faire une aventure collective assise d'une part sur un monde éducatif plus ouvert sur l'Europe et d'autre part sur des « parcours professionnels sécurisés » où le suivi d'une formation européenne serait mieux valorisée dans tous milieux professionnels, publics et privés.

Les performances d'un cycle de formation continue sur l'Europe dépendront à l'avenir des progrès de l'éducation européenne dans notre pays et de l'organisation des parcours professionnels européens dans les mondes public et privé. L'outil aussi parfait soit-il ne saurait pallier les carences actuelles.

II. L'APPROCHE ET LES OBJECTIFS DU CYCLE

Pour réussir, le cycle doit surmonter un certain nombre de contradictions elles-mêmes révélatrices des rapports souvent complexes entre décideurs, opinion française et Europe (ou l'idée d'Europe).

A. Les principes généraux

1. *Une formation fondée sur la dialectique connaissance/influence*

Au terme des entretiens qui ont permis de construire notre réflexion, il ressort qu'une bonne formation européenne se doit de concilier :

- une parfaite connaissance des institutions et rouages de décision communautaire ainsi qu'une meilleure compréhension de la culture et de la politique de nos partenaires ;
- l'exigence du débat et du pluralisme des visions avec une motivation des auditeurs indispensable pour construire un relais d'influence efficace ;
- un accès plus aisé aux « secrets de fabrication » des décisions nationales sur les différents enjeux européens et le développement d'échanges entre auditeurs nationaux et européens au sein de mêmes sessions de formation ;
- la quête d'un nouveau sens européen et une description correcte de l'existant ;
- le maintien d'une expertise de grande qualité avec le nécessaire élargissement et rajeunissement des acteurs impliqués dans la définition des politiques communautaires.

Dans cette dialectique connaissance / influence qui se traduira nécessairement par une certaine intimité avec la manière dont sont conçues et prises les décisions nationales dans le domaine européen, **il ne va pas de soi qu'un même cycle puisse associer auditeurs français européens**, mais aussi, pourquoi pas, américains, asiatiques et africains¹. Pourtant **c'est bien le choix que nous préconisons** tant les avantages de la mixité (développement des échanges, mieux comprendre la culture des partenaires, favoriser l'éclosion de débats et de points de vue contradictoires, élargir le rayonnement de la vision française notamment auprès des ressortissants des nouveaux Etats membres) l'emportent sur les inconvénients (partage de secrets de fabrication, connaissance plus précise des forces et faiblesses des méthodes de négociation françaises...).

Cette conviction est d'autant plus forte que d'une part il importe de parfaire la connaissance des nouveaux Etats membres (qu'est-ce que l'Europe à 25 ? quels sont les ressorts de ces nouveaux États ?...) et que, d'autre part, aujourd'hui nombre d'administrations, de cabinets ministériels accueillent des stagiaires européens parfaitement intégrés aux équipes chargées de procéder aux arbitrages interministériels. Cela est encore plus évident pour le monde privé, tant le caractère transnational des états majors des groupes français est aujourd'hui une donnée naturelle.

¹ Cet élargissement extra-européen, qui pourrait être progressif, permettrait de mieux faire connaître notre modèle et de mieux comprendre le regard que d'autres portent sur lui.

2. Se former à nos partenaires au moins autant qu'aux institutions européennes

Dans ce contexte où des tensions contradictoires cohabitent avec un futur qui peine à se dessiner, conférer au cycle une approche globale des enjeux européens constitue la ligne de force la plus sûre. Les auditeurs – qui constituent un public hétérogène par nature, par origine et par sensibilité – doivent, par cette formation, mieux connaître la culture de nos partenaires. Plus précisément, le cycle a vocation à permettre de mieux apprécier la vision qu'ont nos partenaires des problèmes européens, de mieux saisir en quoi et sur quoi la France se différencie de ses partenaires alors qu'elle affronte des problèmes communs (croissance, emploi, intégration, préparation de l'avenir, etc.) et partager une communauté de destin.

Dans le même temps la formation de publics qui auront des niveaux de connaissance différents mais qui tous « ne sauront pas réellement qu'ils ne savent pas » et qui tous ne verront pas immédiatement ce que le cycle pourra apporter, devra rappeler quels sont les fondements et les méthodes de la construction européenne ; en un mot, revenir aux fondamentaux institutionnels puisque l'éducation initiale, pour la tranche d'âge visée, n'aura pas été en mesure de fournir des bases homogènes et solides.

Une meilleure compréhension de l'Europe et de son identité allant de pair avec l'acquisition d'un savoir-faire, le cycle devra viser à mieux faire partager la vision qu'a la France de l'Europe et des messages que celle-ci doit porter dans le nouvel ordre mondial.

C'est pour mettre en valeur cette orientation pédagogique qu'il est proposé de nommer le cycle « **Institut supérieur des relations européennes** ». Cette appellation souligne davantage qu'un « cycle d'études » à caractère académique l'importance de la logique de réseau² : à la fois au sein du cycle entre auditeurs, mais aussi dans l'organisation de sa pédagogie et même dans son objet : non pas seulement les institutions communautaires, mais l'Europe, dans l'unité de ses valeurs fondamentales et dans la diversité de ses cultures nationales.

Enfin, pour lui donner de la visibilité et développer un esprit de groupe, chacune des promotions pourrait se placer sous le **parrainage d'une personnalité à l'engagement européen exemplaire** (tels J. Delors, V. Giscard d'Estaing, J.C. Juncker, F. Mer, Y. de Silguy, Ph. Maystadt, P. Lamy, M. Barnier, G. Mestrallet, etc.). Celle-ci serait chargée du suivi particulier de la promotion, passant par l'accompagnement à certains voyages et la coordination d'une réflexion ordonnée autour d'une thématique politique, économique ou sociale choisie en fonction de l'actualité entre l'équipe pédagogique et cette personnalité.

² Cette dénomination, plus visible, n'emporte bien sûr pas création d'une nouvelle structure administrative.

B. Les conditions de la réussite

1. Trouver le bon équilibre entre engagement et débat

Au travers des commentaires recueillis, l'une des principales difficultés réside dans l'équilibre à trouver entre engagement et débat, entre sélectionner des publics militants (quelle que soit la sensibilité politique et l'origine professionnelle) et conquérir les indifférents, voire séduire les plus hostiles. Après avoir examiné la piste visant à cibler de préférence des personnalités indifférentes par manque de conviction et de connaissances, bref une sorte de marais, il est apparu plus opérationnel quitte à élargir à un stade ultérieur du projet (cf. infra) de démarrer un cycle avec des auditeurs motivés et intéressés de façon à en faire un lieu d'échanges libres au service de valeurs partagées.

Motivation et débat apparaissent être les meilleurs fers de lance d'un réseau solidaire et engagé. Ce sont les deux pôles d'un hémisphère sociétal lui-même motivé et partagé sur l'Europe. Dans cette perspective, garder l'idée d'un noyau d'auditeurs motivés paraît indispensable car l'Europe reste un combat, leur combat, une somme de valeurs à comprendre et à défendre ; de même au sein de cet ensemble les valeurs françaises doivent elles être comprises et défendues.

Le but serait d'atteindre un degré supérieur de conscientisation de l'Europe tout en restant pluraliste sur les options de reconstruction de l'Europe. Le débat est de loin plus adapté que l'autosatisfaction et l'endoctrinement pour faire partager une vision d'avenir de la France dans une Europe qui change. Ainsi ne craignons pas dans ce cycle d'aborder les questions de fond (l'Europe et l'Alter mondialisme) ou les sujets qui fâchent (la pertinence du modèle français, la spécificité de certaines de nos priorités comme l'agriculture).

L'approche défensive de l'Europe ayant jusqu'à maintenant et depuis plusieurs années (sans doute 1992) enregistré des résultats limités en terme d'adhésion publique, nous risquons sans doute moins que nous le craignons à former une nouvelle génération de responsables et à bâtir un réseau d'influence régénéré sur des bases plus offensives.

2. Concilier dès le départ imagination pédagogique et impulsion politique

Après avoir rappelé ce contexte général, les principaux enjeux, éclairé les contradictions essentielles, nul doute que la création d'un nouveau cycle européen relève à la fois de l'urgence (reconstruction de pensées et de réseaux) et de l'œuvre à long terme (greffer de nouvelles souches européennes dont on ne sait quand elles vont prendre). La réussite de la mission, outre son ciblage et son mode d'organisation (cf. III et IV) suppose que plusieurs conditions soient réunies :

- **le départ doit être exemplaire ce qui exige une forte mobilisation politique.** La continuité publique sur les plans politique et financier doit être sans faille ; s'il en allait autrement le projet serait mort-né.
- **l'imagination pédagogique doit primer ;** sur un sujet rebattu et traité à tous niveaux dans tous milieux, rien ne serait pire que de s'en tenir à la routine et aux conférences institutionnelles classiques. La création de valeur ajoutée du cycle doit être particulièrement élevée, d'une part en privilégiant la connaissance de nos partenaires, d'autre part en allant là où est l'événement en situant le débat là où est l'actualité européenne.

- enfin, faisons en sorte que la localisation du cycle à Strasbourg soit conçue comme permettant une formation en réseau avec d'autres instituts français, européens, ou internationaux à partir d'une plate-forme adossée à l'ENA.

Ainsi, la légitimité et l'originalité d'un cycle nouveau sur un marché qui apparaît à beaucoup déjà saturé, dépendra de la capacité des fondateurs à dispenser des modules de formation diversifiés et axés sur l'acquisition de réflexes et de méthodes de travail qui seront celles de l'Europe à 25 et qui à bien des égards différeront de ceux que nous avons utilisés (et transmis tout au moins dans l'administration) jusqu'à maintenant.

Comment penser les enjeux avec un esprit plus communautaire et moins intergouvernemental ? Comment accélérer les prises de décision administratives et politiques dans un ensemble où la réactivité sera un atout décisif d'influence ? Comment, ce faisant, inscrire les positions prises dans le temps, car trop souvent les décisions prises s'apparentent à des réactions instantanées fondant le sentiment d'une certaine incohérence qui ne pardonne pas dans un monde complexe ? Comment renforcer le modèle européen en le confrontant aux autres ?

Comment mieux travailler, négocier, et décider en réseau, alors qu'aujourd'hui la circulation de l'information entre administrations, parlementaires, fédérations professionnelles et syndicales est trop cloisonnée ? Comment dans la réflexion et la décision, donner une place aussi importante à l'exécution qu'à la stratégie ? (il n'est pas aujourd'hui de stratégie efficace aussi intelligente soit-elle sans exécution soignée et maîtrisée). Comment, enfin, apprendre à maîtriser les nouveaux réseaux d'influence (lobbying en particulier) et les nouveaux circuits de prise de décision et d'élaboration des textes qui se développent très rapidement dans cette nouvelle Union européenne ?

Bref, ce cycle ne trouvera pleinement sa vocation et ne dégagera de réelle valeur ajoutée que s'il forme de nouvelles générations à penser, décider, agir autrement dans ce qui est désormais une autre Europe. Une véritable révolution culturelle.

III. LA CIBLE ET LE MODELE PROPOSES

A. Cibler de futurs décideurs d’horizons très divers

Il y a, afin de constituer un socle de valeurs communes entre les auditeurs puis d’une promotion à l’autre, un choix à faire entre :

- une approche consumériste, développée par exemple par l’IHEE, fondée sur le débat et la délivrance de messages ;
- une approche plus militante, développée notamment par l’IHEDN³ visant à la conquête de populations *a priori* plus éloignées des sujets traités.

En d’autres termes, parmi les personnalités d’influence que le cycle cherchera à atteindre, deux options sont possibles.

La première consiste à retrouver, parmi les auditeurs, la diversité des opinions sur l’Europe qui existe au sein de la population, en incluant les sceptiques, les opposants ou les indifférents, notamment des relais d’opinion et des connecteurs sociaux. Dans ce cadre, le cycle pourrait donner l’opportunité à des jeunes d’univers différents, et d’avis différents sur la construction européenne, de rencontrer des experts de haut-niveau pour leur montrer comment et en quoi l’Europe contribue à changer nos vies quotidiennes.

La seconde revient à opter pour des populations d’auditeurs partageant, notamment sur l’Europe, un certain nombre de valeurs communes, incluant la volonté – même confuse – de participer au projet européen. Pour ces personnes, déjà intéressées aux enjeux européens, le cycle aura vocation à être un lieu de rencontre, d’échanges et de débats. Il devra également **constituer une filière d’excellence**, labellisée comme telle, permettant d’acquérir à la fois des connaissances et des réflexes sur l’appréhension des problématiques européennes, en même temps qu’un réseau de haut-niveau. Il s’agit dans cette hypothèse de **rajeunir un « cercle européen »** peu nombreux, **par une cible d’auditeurs âgés de 30 à 40 ans**.

Le choix ne va pas de soi, et nous avons d’ailleurs évolué au fil de la réflexion et des entretiens conduits. Il apparaît en définitive que dès lors que les pouvoirs publics souhaitent non seulement constituer un réseau d’**excellence**, mais aussi un réseau d’**influence**, il convient de privilégier la motivation et le partage de valeurs communes.

Ceci n’exclut nullement le pluralisme des horizons ni une pédagogie fondée sur le débat contradictoire : ceci n’exclut pas non plus que dans une seconde étape, le cycle soit plus ouvert sur le monde éducatif ou associatif (ou que d’autres espaces aient cette vocation, une fois le cycle installé).

³ A cet égard, le cas de l’INHES est un peu différent, car le recrutement ne prévoit que des personnes sensibilisées ou intéressées aux questions de sécurité, pas des personnes rétives qu’il faudrait convaincre. Par rapport à la sécurité, l’INHES ne recrute pas de « nonistes » comme ce serait le cas sur l’Europe.

1. Développer une formation professionnelle européenne sur un marché déjà bien pourvu

Le recrutement interviendra dans des **viviers déjà très largement sollicités** par une offre, française ou étrangère, de formation ou de mise en réseau⁴ de cadres à fort potentiel dans les sphères administrative, politique, sociale et médiatique. Ces réservoirs sont d'ores et déjà identifiés en tant que tels dans et par les politiques de développement des ressources humaines des grands groupes, ils le sont moins dans l'administration. Pour autant, il n'y a rien de ce type sur l'Europe en tant que telle, et **l'Europe n'est étudiée que de manière incidente**, mais quasi-systématique, sur des thématiques plus spécialisées : sécurité, défense, rôle de l'entreprise dans la société, etc⁵. **ou alors de manière académique**⁶.

La portée « européenne » du cycle ne pourra que gagner à s'appuyer sur un **recrutement également européen**, voire au-delà, faisant intervenir des **hauts-potentiels étrangers**, venus également d'horizons divers : responsables-pays de sociétés multinationales, cadres administratifs identifiés par notre réseau diplomatique et consulaire⁷, fonctionnaires – français⁸ ou non – de la Commission. L'économie générale du dispositif repose sur la capacité à identifier les futurs décideurs parmi les cadres à haut potentiel : à la fois ceux suffisamment jeunes pour avoir un peu de temps⁹ et une plasticité relative à des enjeux nouveaux, et suffisamment aguerris pour être sûr que ce sont bien ceux-là qui sont appelés à exercer des postes à responsabilité.

La diffusion des « enseignements » du cycle gagnera en outre à s'appuyer sur une dimension locale organisée : il faudra ainsi veiller à ce que les auditeurs viennent également des **administrations déconcentrées et des collectivités territoriales** (juges, sous-préfets, élus et administrateurs territoriaux).

Le monde de l'entreprise est déjà européen *de fait*, par les liaisons commerciales. Pourtant, ces entreprises n'ont pas accès aux secrets de fabrication de l'Europe : ni sur les procédures ni sur les politiques, alors même que leur environnement est de plus en plus influencé par les décisions européennes. Cette situation de mauvaise information sur l'Europe est renforcée par la faiblesse de la dimension européenne des fédérations professionnelles (cf. *supra*, page 3).

⁴ Certains interlocuteurs ont ainsi fait valoir la dynamique cumulative de ce type de cycles, qui conduit parfois à une sollicitation excessive et au fait que les populations d'auditeurs se renouvellent assez peu, hormis le renouvellement générationnel.

⁵ C'est également le cas pour des publics choisis : semaines du Parlement européen, voyages d'études de parlementaires organisés par les délégations à l'Union européenne de l'Assemblée nationale et du Sénat en liaison avec le ministère chargé des affaires européennes.

⁶ C'est le cas des formations assurées en France par l'ENA ou l'IGPDE, l'Institut européen d'administration publique de Maastricht ou les instituts de formation et de recherche universitaires. Les autres formations sont plutôt fondées sur le développement du potentiel personnel (MBA d'HEC ou de l'INSEAD).

⁷ À l'instar des jeunes étrangers sollicités pour la participation aux cycles internationaux (long et court) de l'École nationale d'administration.

⁸ De nombreux interlocuteurs de la mission ont souligné l'isolement des « experts nationaux détachés » français dans les institutions européennes, que ce cycle permettrait de rapprocher de la France et de leurs univers d'origine. Dans ce cas, la formation elle-même pourrait alors utilement précéder le début du détachement et se poursuivre par la participation au réseau des anciennes promotions.

⁹ Même si ces cadres sont déjà très largement occupés par leur vie professionnelle, à laquelle s'ajoutent le plus souvent une vie familiale et associative en cours de stabilisation.

2. ... en faisant émerger une filière d'excellence

Le cycle doit constituer **un instrument de développement des ressources humaines pour les administrations et les entreprises**. Au-delà du fait que les dépenses et le temps correspondants à la participation au cycle devront naturellement être éligibles aux dispositifs réglementaires de formation professionnelle¹⁰, il faut que le cycle soit progressivement **reconnu comme un instrument de valorisation et de promotion interne**.

D'une part, la participation au cycle devra permettre de « labelliser » des talents et de les inscrire dans des trajectoires professionnelles à maturation et développement accélérés. Il doit progressivement émerger comme un lieu privilégié pour la **constitution d'un réseau** au sein d'une même génération, mobilisable dans le cadre professionnel. C'est le premier élément du retour sur investissement pour les entreprises et les administrations qui acceptent d'envoyer¹¹ l'un de leurs cadres à haut potentiel en formation.

D'autre part, le cycle devra être reconnu comme la formation la meilleure, à la fois pour sa partie générale et pour les prestations offertes dans le cadre de formations plus à la carte (cf. *infra*). Cet outil a vocation à être la **référence permettant un accès organisé et cohérent aux meilleures formations spécialisées** disponibles sur le marché. Ce faisant, il pourrait être un lieu d'expertise internationalement reconnu sur les grands enjeux européens : éducation, recherche, environnement, emploi, sécurité.

B. Un réseau mobilisable et pérenne, constitué de manière progressive

La principale vertu d'un réseau d'excellence diversifié pour les pouvoirs publics est de **disposer d'un vivier dynamique et crédible pour porter les messages** nécessaires et mieux faire partager les valeurs attachées à la construction européenne. **En sens inverse**, ce réseau peut **fournir aux autorités publiques des « capteurs », des « connecteurs »**, voire un groupe de réflexion pluri-disciplinaire pour réfléchir sur des sujets de politiques ou de problématiques européennes.

Cette double préoccupation conduit d'une part à privilégier la cohésion de groupe et d'autre part à penser dans la continuité l'évolution du cycle.

1. Privilégier la structuration du groupe

La formation d'un réseau suppose un public diversifié et des effectifs relativement réduits permettant de fortes relations interpersonnelles et l'émergence d'un esprit de groupe. À ces éléments, il convient d'ajouter la nécessaire modestie des premières sessions, à vocation d'expérimentation et de lancement du cycle, par rapport à une éventuelle « industrialisation » ultérieure de la session nationale¹². Dans ces conditions, une taille optimale au moins dans un premier temps, serait de l'ordre de **40 à 50 auditeurs par promotion**.

Compte-tenu de la multiplicité des populations ciblées, la promotion pourrait être structurée de la manière suivante :

¹⁰ Il en va ainsi du financement de la formation professionnelle comme de l'individualisation des parcours de formation dans le cadre du droit individuel à la formation des salariés et agents publics.

¹¹ Et de prendre en charge les frais correspondants : outre les frais de scolarité, l'usage est que l'employeur prenne également en charge les dépenses logistiques de transport vers le lieu de la formation et d'hébergement.

¹² Cette « industrialisation » pourrait passer par des promotions parallélisées ou en recouvrement partiel sur une année.

- 10 fonctionnaires, niveau chef de bureau ou sous-directeur, en privilégiant progressivement la présence de fonctionnaires communautaires¹³ et de directeurs d'administrations déconcentrées ;
- 10 cadres d'entreprises, responsables de « *business units* » et futurs membres de directoires, incluant ultérieurement le cas échéant des personnes relevant des fédérations professionnelles ;
- 2 magistrats de l'ordre judiciaire, éventuellement des juridictions spécialisées ;
- 3 enseignants-chercheurs et personnes issues du monde universitaire ;
- 2 à 4 syndicalistes (CGT, CFDT, FO, Sud)
- 4 élus (de la majorité et de l'opposition, sur une base paritaire, et mêlant représentation nationale et mandats locaux) ;
- 2 à 3 journalistes (directeurs de rédaction ou adjoints, en privilégiant, au moins dans un premier temps, la presse quotidienne régionale¹⁴) ;
- 10 ressortissants d'autres États membres, choisis dans les mêmes sphères et en préservant la même diversité des origines : anciens et nouveaux États-membres, leaders politiques (parlementaires nationaux, parlementaires européens), cadres d'entreprises privées, diplomates, etc. A ceux-là pourraient s'ajouter des auditeurs venus d'Afrique, d'Amérique ou d'Asie.

2. *Penser dans la continuité les évolutions du cycle*

La constitution d'une session nationale de 40 à 50 auditeurs favorise au départ la densité par rapport à la capillarité. Elle n'a pas la dimension suffisante pour immédiatement irriguer avec toute la finesse voulue les tissus administratifs et économiques. En particulier, cette approche ne garantit nullement la participation de fonctionnaires territoriaux ni celle des PME (la cible correspond alors aux jeunes responsables d'entreprises moyennes), *a fortiori* pour des modules de tronc commun développés dans une approche généraliste de sorte d'intéresser des publics très variés.

Dans ces conditions, il est nécessaire de **prévoir dès le début du cycle, ses éventuelles déclinaisons en cas de succès**. Au niveau local, le cycle pourra être organisé en sessions régionales, animées par les préfets de région en liaison avec les fédérations professionnelles locales, de sorte de démultiplier les effets de levier et de dépasser les contraintes logistiques liées à des déplacements répétés et courts (cf. *infra*, II.A.1.).

Il est aussi possible de prévoir un développement d'une **offre de formation** qui serait **personnalisée** pour certaines grandes entreprises ou administrations, désireuses d'utiliser le cycle pour conférer une vertu cohésive et européenne à leurs séminaires d'encadrement. L'offre de prestations *ad hoc*, sur le modèle de la session nationale pourrait contribuer à l'équilibre financier¹⁵ du cycle en même temps qu'à sa visibilité.

¹³ Il est alors nécessaire que le cycle soit éligible aux actions et dépenses de formation de la Commission européenne. En ce qui concerne les experts nationaux détachés, la formation relève d'abord de l'État dont ils sont ressortissants.

¹⁴ Cette orientation de départ présenterait deux avantages : capitaliser sur des initiatives de formation européenne déjà existantes (cf. Ouest-France, Dernières nouvelles d'Alsace) et disposer d'animateurs de futurs réseaux régionaux (cf. *infra*).

¹⁵ Cf. *infra*, pièce jointe 3. Les frais d'inscriptions réduits (journalistes, syndicalistes, étrangers) auraient vocation à couvrir les coûts directs du cycle, tandis que les coûts complets pourraient être pris en charge par des inscriptions de

Enfin, un développement européen du cycle, en lien avec les initiatives similaires dans les autres pays, permettrait de donner au réseau des anciens auditeurs du cycle comme à la formation une réelle coloration européenne. À cet égard, la demande est réelle, notamment des côtés britannique et allemand, et cette opportunité doit être saisie pour **constituer le cycle en réseau européen une fois celui-ci installé**, sur le modèle des écoles européennes d'administration publique ou des MBA. Dans le même esprit, nous gagnerions à développer des synergies avec des centres de recherche et universités d'autres continents.

L'ensemble de ces évolutions n'interviendrait que dans un second temps, après validation, par les intéressés eux-mêmes et sur plusieurs promotions, de la pertinence et de l'intérêt du cycle. Il va de soi que ces déclinaisons ne peuvent que renforcer la logique de réseau face à l'organisation de la succession de générations d'auditeurs. La durée est ainsi l'une des variables-clés du succès de l'IHEDN ou, plus récemment du l'INHES et de l'Institut des hautes études de l'entreprises (IHEE).

IV. L'ORGANISATION DU CYCLE ET LA PEDAGOGIE

A. Mettre en place un véritable cycle des relations européennes

Dans ce cycle, les auditeurs doivent à la fois :

- approfondir (ou découvrir) le fonctionnement des institutions européennes et les mécanismes de négociation et de décision communautaires,
- se sentir parties prenantes des enjeux d'actualité européenne (énergie, budget et fiscalité, immigration, etc.),
- mieux connaître l'organisation économique et politique de nos partenaires et ainsi appréhender la diversité des visions,
- apprécier la pertinence des positions françaises.

De cette approche volontairement large, découlent des principes généraux qui gouvernent à la fois l'organisation du cycle, notamment les voyages, mais aussi la pédagogie, qui devra mettre l'accent sur l'analyse comparative des politiques publiques entre les différents États-membres.

Nous devons disposer « **en régime de croisière** » d'un instrument efficace, connu et reconnu, de développement des relations entre la France et ses partenaires et de connaissance de l'Europe. Pour autant, la « **montée en puissance** » du cycle constitue un facteur clé pour atteindre cet objectif : il s'agit à la fois d'être ambitieux pour lancer le cycle sur les rails correspondant à sa vocation d'excellence, mais également modeste car toute difficulté rencontrée dans les premières promotions peut rendre singulièrement plus difficile la « vente » ultérieure du cycle. À cet égard, le **bouche-à-oreille** des auditeurs, des intervenants et des « payeurs » sera déterminant pour la réussite à moyen-terme du cycle.

droit commun (administrations, entreprises), le Directeur se gardant une réserve pour abonder si besoin est la capacité contributive de tel ou tel auditeur, y compris pour les coûts de logistique (transport, hôtellerie) en-dehors de ceux qui seraient pris en charge par le cycle.

Il convient donc de **commencer plutôt « petit », mais « très haut »**. Il importe, dès le début, de prévoir la participation aux premières sessions nationales de fonctionnaires de services déconcentrés de l'État ou de collectivités territoriales (directeur général des services de région ou de grande ville, élus locaux, etc.). Il importe également d'utiliser l'expérience acquise par les auditeurs des premières promotions pour en faire des relais d'influence en région (cf. *supra*, page précédente).

1. Une sélection rigoureuse pour un cycle qui représente un investissement important pour les auditeurs

La sélection constitue la variable déterminante pour la constitution de l'esprit de groupe et le bouche-à-oreille qui interviendra d'une session à l'autre, permettant l'installation du cycle ou, à l'inverse, son échec. Il convient d'être extrêmement vigilant sur ce point, particulièrement lors du lancement du cycle¹⁶. Sur des publics restreints¹⁷, le mot passera vite sur l'intérêt ou non de la participation au cycle. À cet égard, il pourra être utile de subdéléguer le recrutement aux différentes institutions visées¹⁸, sous le contrôle du comité d'orientation¹⁹ qui devra veiller à la mixité et à la cohérence des promotions.

Le recrutement passera par une procédure de sélection visant à identifier les parcours les plus intéressants, les motivations les mieux documentées, et, autant que possible, à maximiser *ex ante* les chances de créer cette « alchimie » correspondant à l'esprit de groupe.

Dans cette optique, il sera demandé aux candidats :

- un dossier complet de candidature à l'auditorat, sur le modèle de ceux qui sont demandés par le CHEDE ou l'INHES, incluant un engagement personnel et solennel de respecter les obligations de présence du cycle ;
- une lettre de motivation ;
- des lettres de recommandation, d'horizons si possible divers, et incluant au minimum celle du chef de service (à terme, des recommandations d'anciens auditeurs pourraient également être demandées) ;

L'expérience des autres cycles similaires montre que c'est là que se joue pour l'essentiel la réussite de la session. En cette matière, c'est une question principalement d'équilibre, et il vaut mieux parfois refuser certains profils, *a priori* plus intéressants, pour s'attacher à préserver la plus grande cohérence dans le recrutement. À cet égard, il serait utile que **l'ensemble des dossiers passent devant une commission d'orientation, qui peut être celle du cycle**.

¹⁶ Certains des interlocuteurs rencontrés par la mission ont à cet égard proposé la création d'un « cycle zéro », permettant à la fois de valider « en situation réelle » la cohérence des orientations retenues pour le cycle, en même temps que de donner à l'ensemble une vertu d'expérimentation, qui pourra expliquer une promotion réduite et des cobayes, triés sur le volet et valorisés comme tels, avec comme mission d'améliorer le cycle tout en y participant.

¹⁷ magistrats, journalistes (niveau directeur de rédaction ou adjoint, politiques)

¹⁸ Associations patronales pour le monde de l'entreprise, Institut universitaire de France pour le monde académique, Direction des partis et associations d'élus (AMF, AMGV) pour les parlementaires ou élus de grandes villes.

¹⁹ Déléguant, éventuellement, cette compétence à un jury désigné par lui.

Parce que sa nature et sa vocation sont de favoriser l'échange informel et les relations interpersonnelles entre les auditeurs, ou entre les auditeurs et les intervenants, il est nécessaire de s'affranchir autant que faire se peut de la barrière de la langue. **Si la maîtrise du français constitue, pour les auditeurs étrangers, un prérequis incontournable** pour leur permettre de participer au cycle, **la connaissance – au moins passive – de deux langues étrangères²⁰ est une nécessité pour l'ensemble des auditeurs.** En effet, à défaut de cette connaissance passive, d'une part les coûts d'interprétariat deviendraient dirimants, et d'autre part et surtout la communication avec les personnes rencontrées dans le cadre du cycle biaisée par l'obligation d'une médiation dans les échanges.

L'organisation du cycle s'appuierait pour son orientation stratégique sur l'apport d'un comité (cf. *infra*) regroupant des personnes venues d'horizons divers, parties prenantes dans la définition du cycle ou pour son recrutement. Au plan matériel, et conformément à la lettre de mission, le cycle reposerait sur les équipes du Centre des études européennes de Strasbourg (CEES). L'organisation nécessite de quatre (IHEE, dont le Directeur général qui s'investit pleinement dans les sessions, et qui notamment participe aux voyages d'études), à six (INHES) personnes, et aucun élément ne semble faire obstacle à ce qu'une équipe dédiée de cinq personnes (4 hors période de session, 6 lorsque les promotions sont réunies) suffise pour le cycle. Il s'agit principalement de traiter les questions de logistique.

Sur le plan juridique, le cycle reposerait sur une structure particulièrement peu contraignante, voire aucune structure, au moins au début. L'expérience de l'IHEDN ou de l'INHES montre que la constitution en établissement public intervient lorsque le projet est suffisamment institutionnalisé. Conformément à la lettre de mission, le cycle serait adossé au CEES. Quels que soient le mode de financement et l'organisation retenus (cf. *infra*), il conviendra d'**en protéger au départ le budget, en l'identifiant de manière spécifique.**

Enfin, le cycle devra permettre une évaluation du travail collectif à partir d'indicateurs définis en commun par le groupe. Outre le fait que ceci assurera un retour d'expérience sur le cycle, la démarche d'évaluation permettra également d'inscrire le cycle dans une démarche vertueuse d'amélioration continue, sur la base de l'implication des auditeurs. Il repose sur les principes suivants :

- droit d'initiative et d'autonomie : travaux approfondis en sous-groupes très diversifiés ;
- droit d'exigence : niveau des auditeurs et des intervenants, accès aux décideurs ;
- droit d'évaluation permanent de la pédagogie ;
- déplacements en Europe sur des thèmes prédéfinis après sélection des champs d'étude qui intéressent les auditeurs ;
- fonctionnement en réseau avec d'autres instituts (cf. *infra*, 3.).

²⁰ Parmi ces deux langues, doit figurer l'anglais international ou véhiculaire, dont il est souligné qu'il ne s'agit pas de la langue anglaise vernaculaire.

2. Assurer un équilibre entre formation à la carte et tronc commun

Il sera nécessaire de répondre à des besoins – éventuellement suscités et formalisés dans le cadre de la procédure de recrutement – qui ne sont pas les mêmes pour tous les auditeurs tout en assurant la cohésion d’une promotion (cf. *infra*). La formation devra donc reposer sur une conception modulaire, organisée autour d’un tronc commun suivi par l’ensemble des auditeurs, et de stages ou formations complémentaires, sur des sujets ou des environnements plus précis, à vocation quasi-individuelle.



Les formations à vocation cohésive reposeraient sur des voyages, des conférences, et des séminaires de travail, sur des thématiques communes. Un prix pourrait venir valoriser les meilleures contributions, en mobilisant par exemple le parrain des promotions.

Le tronc commun reposerait sur des grandes conférences²¹, ainsi que sur des études de cas sur les différentes dimensions de la construction européenne. Il s’agit de développer les bases institutionnelles et réglementaires en ayant recours à des experts de haut niveau sur des sujets spécialisés. En outre, une thématique particulière ferait l’objet de travaux en sous-groupes de la part des auditeurs, avec un accent particulier mis sur l’analyse comparative, par des voyages de deux jours dans chacun des autres États-membres, pour y comprendre les ressorts, outils et objectifs de la politique publique correspondante dans l’ensemble de l’Union.

Ce modèle de missions très brèves, de très haut-niveau, doit permettre d’appréhender la vision nationale de telle ou telle problématique communautaire. **Ces missions de « missi dominici »** seraient réalisées **à deux sur une période de deux jours et couvriraient l’ensemble des 25 États-membres de l’Union** de sorte d’obtenir une couverture d’ensemble, à la fois nationales et communautaire d’une politique publique. Pour les auditeurs étrangers, ce peut être également l’occasion de s’impliquer de manière spécifique dans le cycle en étant le référent de l’organisation des déplacements dans les États membres dont ils sont ressortissants.

L’investissement minimal demandé aux auditeurs doit concilier la préservation de l’emploi du temps de futurs décideurs et la nécessité d’avoir suffisamment de temps pour permettre l’émergence d’un esprit de groupe. Deux options sont à cet égard envisageables :

- modèle INHES/IHEE : deux à trois jours consécutifs par mois, pendant 9 à 12 mois ainsi qu’une semaine de voyages (Bruxelles en trois jours et une grande capitale en deux jours), et deux week-ends cohésifs²², en début et en fin de session ;
- modèle université d’été : trois à quatre modules d’immersion d’une semaine ou trois modules de dix jours, répartis sur l’année.

²¹ Ces modèles ne proposent pas de contenus personnalisés selon les intérêts des auditeurs, mais portent en revanche sur une thématique précise, donnant lieu à une session fondée sur des modules identiques pour l’ensemble de la promotion.

²² C’est là un élément fondamental pour la cohésion de la future promotion qui pourrait passer par un moment décentralisé, permettant d’aller vers les autres auditeurs. Il faudra aussi éviter autant que possible la reconstitution naturelle de sous-groupes par horizons professionnels et veiller à la mixité des groupes dans les moments de convivialité.

Un des facteurs d'installation du cycle dans le temps réside dans la participation d'hommes et de femmes politiques. En effet, le fait que de plus en plus de ministres soient d'anciens auditeurs du cycle confèrera à celui-ci un retentissement et une aura largement plus fortes qu'un cycle principalement orienté sur la dimension administrative et entrepreneuriale. Elle implique d'essayer de privilégier les milieux²³ plutôt que les fins de semaine. Dans le même objectif, la participation de journalistes est également déterminante car ce seront à la fois des vecteurs de pédagogie européenne et des promoteurs du cycle et de ses travaux (toujours au vu de l'importance du bouche-à-oreille). Soyons néanmoins conscients que pour les journalistes, la dialectique connaissance / influence est particulièrement délicate à manier²⁴. Dans cet esprit, **l'option recommandée est plutôt celle des cycles existants : fixer une période de 10 mois avec des sessions occupant une trentaine de jours par an**, dont la moitié au moins en Europe. En tout état de cause et quel que soit le choix finalement retenu en termes de répartition dans l'année des moments mobilisés par le cycle, il importe d'annoncer le calendrier très en amont du cycle, si possible avant la sélection, de sorte de « sécuriser » le cycle dans les emplois du temps des futurs auditeurs.

Les intervenants lors des entrées et sorties de sessions devront, dès le début, être choisis avec le plus grand soin. À l'instar de l'IHEDN, il pourrait être utile, pas seulement pour le cycle, que **le Président de la République ou le Premier Ministre ouvre le cycle**, en y exposant sa vision de la politique européenne et les principaux enjeux pour la France dans l'année à venir. Au terme de la session, le **Président de l'Union en exercice ou le Président de la Commission pourraient intervenir**, pour au-delà de la solennité²⁵ conférée **au terme de la session**, lui donner un très fort élément de prestige et de vocation internationale.

Les modules à la carte²⁶ permettraient, sur une base entièrement optionnelle, soit d'approfondir tel ou tel aspect de la formation, soit d'acquérir des connaissances en plus des sujets couverts par le cycle dans le cadre de l'offre de formation existante. Enfin, il est également possible pour ceux qui le souhaitent de passer d'une à deux semaines sur site et en situation, en stage d'observation auprès d'un acteur européen : membre d'une direction générale de la Commission, au sein du Secrétariat général du Conseil, dans une représentation permanente (française ou étrangère) à Bruxelles.

3. Développer un cycle fédérateur d'autres formations existantes

Dans cette perspective, il n'est pas nécessaire – ni souhaitable – que le cycle assure lui-même l'ensemble des formations proposées. Il va de soi que la définition et l'organisation du tronc commun lui reviendront, mais il n'en va pas de même pour des modules plus techniques ou spécialisés qui pourront s'appuyer sur une offre déjà existante. **Ce cycle, adossé à l'ENA, doit être un ensemblier qui fédère autour de lui un réseau d'acteurs et de formations.** Nous constituerons ainsi dans notre pays une « tête de réseau » à vocation européenne ou même internationale.

²³ Les obligations des parlementaires sont nombreuses et les contraintes pesant sur l'emploi du temps des membres de la classe politique sont le facteur quasi-unique d'abandon en cours de cycle (IHEE et INHES). Dans cette perspective, les Parlementaires rencontrés insistent sur leurs obligations locales, dans leur circonscription, en début et en fin de semaine.

²⁴ Certains d'entre eux émettent quelques réserves quant à la notion de réseau et au concept d'un cycle, outil d'influence.

²⁵ Celle-ci passe également par l'insertion des noms des auditeurs au JO, par la remise d'une médaille (type Monnaie de Paris comme le fait l'INHES), par des photos avec des « grands témoins » et le « parrain » de la promotion, la remise d'un diplôme, etc.

²⁶ Ces modules s'inspirent de l'offre proposée par les programmes de personnalités d'avenir mis en place depuis les années 50 par les grands pays industrialisés : *International Visitor Program* du Département d'État américain, programme du Centre d'analyse et de prévision du Quai d'Orsay, cycles de visite mis en place par les institutions européennes (EUVF).

Le cycle s'appuierait ainsi à titre d'exemple sur l'IHEDN pour les problématiques d'intelligence économique européenne, sur l'IHEE pour ce qui relève des questions juridiques sur l'entreprise et les relations sociales (statut de l'entreprise européenne et sur l'Institut diplomatique (en liaison avec le centre d'analyse et de prévision) du Quai d'Orsay pour les questions de PESC et d'intervention extérieure. De même, le cycle pourrait mobiliser les ressources disponibles auprès des instituts de formation économiques et commerciaux²⁷, ou généralistes²⁸.

L'expérience tirée des réussites de cycles équivalents montre que le facteur-clé du succès de ce type d'initiatives réside dans la constitution d'un esprit de groupe à l'intérieur d'une promotion, alchimie propice à la fois au travail collectif et au plaisir d'être ensemble, et, plus tard, de se retrouver.

Pour autant, la cible recherchée – de futurs cadres à haut potentiel dans les sphères administrative, économique, politique, associative et sociale – nécessite de prévoir un retour sur investissement suffisant pour chacun des auditeurs, et donc de proposer, pour ceux qui le souhaiteraient, des modules complémentaires de formation, plus à la carte.

À cet égard, **l'Institut des hautes études sur l'entreprise constitue un modèle à imiter** : une structure légère, visant l'autofinancement par la tarification des prestations, consacrant la labellisation des auditeurs au terme de la session, développant des formations *ad hoc* et affectant des ressources à la structuration d'un réseau au fil des promotions.

B. Un contenu et des méthodes orientés sur l'expérience concrète

L'objectif du cycle est de dépasser l'acquisition d'un savoir académique²⁹ et de bénéficier le plus possible de la constitution d'équipes d'auditeurs venus d'horizons divers, ainsi que de la rencontre d'experts de haut-niveau.

1. Un cycle orienté sur la mise en situation de négociation communautaire, mais aussi le sens de l'Europe

Dans ce cadre, il est proposé de développer une approche pédagogique fondée sur l'étude de cas « active »³⁰, restant en prise directe avec les problématiques de l'actualité européenne³¹ dans les champs :

²⁷ Établissements relevant des CCI, en particulier de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris (Institut de l'Europe d'HEC, programme « Trium », ESCP-EAP dont les modules de formation sont répartis sur cinq sites en Europe) ou INSEAD sur, par exemple, les marchés financiers et les politiques d'accompagnement des PME.

²⁸ C'est en particulier le cas du réseau des Instituts d'études politiques, et notamment de celui de Paris, ou des instituts européens comme Bruges ou Maastricht.

²⁹ Ce savoir est toutefois incontournable pour les auditeurs qui arriveraient complètement ignorant des institutions et procédures communautaires. À cet égard, il est possible d'utiliser des modules pédagogiques existant en « asynchronie », voire en « e-learning » pendant la phase qui sépare l'acceptation du dossier du début effectif de la session.

³⁰ Non seulement il s'agit d'une approche sur dossier, mais également d'une mise en situation qui peut passer par un jeu de rôles et une négociation simulée dans un premier temps, et par la confrontation entre le résultat obtenu et ce qui s'est passé « dans la vraie vie », avec le regard des négociateurs officiels.

³¹ À titre d'exemple et à la date de la rédaction du rapport, intéressant la session inaugurale 2006 : la négociation Europe/Iran, la directive OPA ou la directive « Services », l'Europe de l'énergie, les négociations commerciales communes, les frontières de l'Europe en prenant en compte la dimension juridique *sui generis* du droit communautaire, entre droit romain et *common law*.

- économique : politiques sectorielles (énergie), macroéconomie (négociations sur le Pacte de stabilité et de croissance, les grandes orientations de politique économique)
- budgétaire et fiscale : négociations sur les perspectives financières, sur les taux réduits de TVA ou l'harmonisation de l'impôt sur les sociétés ;
- financier : intégration des marchés financiers, directive sur les OPA ;
- politique : PESC, PESD, négociations Union européenne-Iran, négociations de nouvelles adhésions ;
- social : société européenne, relations sociales européennes, lutte contre les délocalisations et politiques régionales de conversion ;
- intérieur et justice : coopération policière et judiciaire, politiques d'immigration et d'intégration ;
- environnement et sécurité alimentaire.

La méthode retenue est de permettre, sur chaque sujet, de dresser un état des lieux sur l'avancement de la politique européenne, des acteurs et des instruments en présence ainsi que des procédures en vigueur. Les intervenants seraient des praticiens de la négociation communautaire, en lien avec les thématiques retenues pour la session. Il s'agit, par le cycle, de permettre un échange avec des personnes auxquelles, à défaut de cycle, les auditeurs n'auraient pas accès. Dans cette perspective, certaines des séances pourraient intervenir à Strasbourg en liaison avec les sessions parlementaires ou celles de la Commission.

Le programme devra être intéressant, dense et exigeant pour tenir compte du caractère compté du temps des intervenants et des auditeurs, mais également pour préserver l'ambition du cycle, de son recrutement, et de ses suites. Il s'agit à la fois de faire acquérir des compétences (procédures et méthodes de la construction européenne et de ses politiques, culture de la négociation et du compromis), et de labelliser l'appartenance à un monde particulier : celui de futurs leaders d'opinion « reconnus » et partageant des mêmes valeurs. Il y a à la fois une vocation éducative et une dimension cohésive.

L'ensemble du cycle, par la succession des conférences et des voyages, doit permettre de matérialiser le sens de la construction européenne : sur le projet européen et sur la culture européenne. Des conférences consacrées³² à ces problématiques volontairement larges, quasi *essentiels*, pourraient intervenir pour ouvrir les perspectives et la réflexion des auditeurs.

Il vise à créer du lien, mais aussi à faire réfléchir ensemble les uns et les autres : il est donc utile d'utiliser les études de cas pour fonder une réflexion sur des politiques publiques européennes, et identifier les différentes perceptions de cette politique dans les différents États-membres. Il peut également le cas échéant permettre à des publics cibles différents d'avoir des produits spécifiques : grandes entreprises³³, fédérations professionnelles et fonctionnaires.

³² Sur l'identité européenne (K. Pomian), sur l'État en Europe (M. Gauchet), sur la condition européenne et la condition d'européen (E. Morin).

³³ En distinguant le cas échéant entre entreprises présentes au conseil d'orientation du cycle et entreprises « clientes » d'une session de formation unique. C'est ce modèle qui permet à l'Institut de l'entreprise de réunir 20 contributions de 23 k€ par an pour le fonctionnement de l'institution, dont le budget est de l'ordre de 600 k€.

Force est de constater qu'il y a, au-delà des passions de l'actualité, une certaine usure sur l'Europe : il faut donc une certaine dose d'imagination pour que ce cycle ne se réduise pas à un cycle de conférences institutionnelles³⁴. Dans cet esprit, il faudra dépasser les discours et les postures institutionnelles des intervenants concernés³⁵, en allant autant que possible là où est en train de s'écrire l'actualité la plus prégnante.

2. Une organisation « ouverte » sur l'entreprise et sur l'étranger, fondée sur la constitution et l'entretien d'un réseau

La gouvernance reposerait sur une distinction entre l'orientation stratégique et la gouvernance pédagogique et matérielle du cycle. Le conseil d'orientation rassemblerait les administrations concernées³⁶, ainsi que des entreprises qui souhaiteraient soutenir et participer de manière spécifique au cycle. Par ailleurs, il importe aussi qu'y participent des personnalités qualifiées, en raison de leur connaissance ou de leur engagement européen, et si possible une ou deux personnes d'autres États-membres ou de la Commission.

Comme nous l'avons vu, ce conseil aurait vocation à faire du cycle, reposant sur le CEES, un ensemblier de formation. Il devra donc faire le lien avec d'autres cycles ou institutions formant également les personnalités d'influence. L'objectif est d'une part d'éviter de doubler ce qui existe déjà, et d'autre part de capitaliser sur l'expérience et les réseaux déjà constitués par ces offreurs de formation.

Enfin, ce conseil aura pour fonction de « faire vivre » le réseau des anciens auditeurs. D'une part, en liaison avec un recrutement permettant d'associer au cycle des leaders d'influence ayant une assise nationale ou locale, des personnalités susceptibles d'être les relais d'opinion du cycle. D'autre part, il devra veiller à l'entretien du réseau des anciens auditeurs par l'organisation de manifestations à la fois prestigieuses et conviviales³⁷, maintenant le haut-niveau des interlocuteurs et la prise directe avec l'actualité. Il importe d'éviter que tout s'arrête avec la clôture du cycle, et que ces anciens auditeurs bénéficient également de « produits dérivés » du cycle : programmes du SGAE, programmes de la Commission, abonnement aux publications spécialisées type « Lettre Europe », annuaires, rencontres d'anciens, déplacements. Au bout de deux à trois années, il pourra être nécessaire à cet égard de constituer une association des anciens auditeurs (incluant les européens).

³⁴ Devant la multiplication de ce type de séminaires ou voyages de « tourisme administratif », qui sollicitent de manière régulière certaines institutions voire certains intervenants, certains ont évoqué devant la mission l'émergence de « conférenciers professionnels » au sein des institutions communautaires, qu'il importerait autant que possible de contourner.

³⁵ Il va de soi que le principe d'une absolue liberté de parole (des intervenants, des auditeurs) doit être celui qui régit les sessions et les promotions.

³⁶ À titre d'exemple et sans caractère limitatif : l'ENA/CEES, le MAE/DCE, le SGAE et le ministère des affaires européennes. Pourraient également d'autres formateurs, représentés par les directeurs de l'IHEE, de la CCIP, de l'IEP de Paris ou de l'INSEAD.

³⁷ Il pourra s'agir de dîners-débats organisés avec des ministres des affaires européennes ou d'autres représentants des gouvernements des autres États-membres, avec des Commissaires ou des directeurs généraux de la Commission européenne.

La partie pédagogique et logistique serait prise en charge par les équipes du CEES (cf. *supra*). À la frontière entre l'orientation stratégique du cycle et son organisation matérielle, un directeur – qui participera à l'un comme à l'autre – pourra suivre, y compris physiquement lors de ses sessions dépayées – les auditeurs lors des événements constituant la session et faire le lien entre les promotions. Ce dirigeant opérationnel du cycle, très présent, devra également faire vivre le réseau des correspondants du cycle : tant pour le recrutement des auditeurs que pour l'identification des intervenants. Enfin, il devra également assurer la coordination avec les autres offreurs de formation, en France et à l'étranger, et à mettre en place les partenariats opérationnels avec les autres instituts ou organismes intervenant sur des publics ou des objets similaires. Il aura notamment la charge d'accroître progressivement la dimension européenne³⁸ du cycle et de l'enraciner en région.

3. La mise en place d'instruments juridiques et financiers cohérents avec les choix effectués

Le cycle se veut ouvert sur l'entreprise, les dimensions locales et internationales. C'est non seulement la gouvernance stratégique du cycle qui doit traduire cette vocation, mais également un modèle de fonctionnement qui « identifie » dans les procédures cette logique novatrice de réseau.

À cet égard, au plan juridique, plusieurs options sont possibles. Pour associer les entreprises, les supports du groupement d'intérêt public (GIP) et la fondation constituent des véhicules possibles pour porter le cycle. Ils présentent, en particulier pour la fondation, l'avantage de constituer des structures relativement flexibles au plan des modalités d'association des différents partenaires porteurs du projet comme au plan des procédures de gestion. À cet égard, la négociation de tarifs préférentiels (déplacements et hôtellerie) personnalisés comme l'affectation de concours financiers externes (subventions, cotisations ou perception des frais d'inscription) au financement du cycle sont, dans ce cadre, clairement facilités.

Au plan financier, le cycle repose, à l'image des cycles « installés » en France sur le segment des personnalités d'avenir, sur une participation des auditeurs (soit directement, soit au titre de participation des employeurs à l'effort de formation professionnelle). Celle-ci marque à la fois le souci d'intéresser les organisateurs à la commercialisation du cycle, et également de concrétiser l'investissement qu'il constitue pour les participants.

Le financement du cycle, dont le coût peut être estimé à 700 k€ sous réserve des choix définitivement arrêtés en termes de séquençage et de localisation des modules³⁹, proviendrait dans ces conditions de trois sources selon un dispositif paramétrable :

- l'autofinancement grâce à la perception des frais de scolarité,
- les contributions d'entreprises participant de manière active au cycle
- et une subvention publique.

³⁸ Sur le modèle, par exemple, du Collège européen de sécurité et de défense (CESD) dans le champ militaire, qui a fait l'objet d'un séminaire de définition en février 2004 sous l'égide de l'IHEDN.

³⁹ Ce coût est calculé sur la base de 29 jours répartis en 7 modules dont six à l'étranger en Europe (un à Bruxelles) et un à Strasbourg, pour une promotion de 40 auditeurs. Il dépend à la fois du nombre de déplacements et de leur date (les milieux étant plus onéreux que les fins de semaines). Il s'agit d'un coût complet incluant l'ensemble des fonctions support (5 ETP dont 2 A) et des prestations afférant au cycle – supports pédagogiques, expéditions, communication – ainsi que la marge nette du cycle.

Les frais de scolarité seraient le cas échéant modulés entre deux types de population : un tarif de droit commun, couvrant l'ensemble des coûts complets hors subvention et participation d'entreprises « actionnaires », pour les fonctionnaires et les cadres d'entreprises, un tarif préférentiel, couvrant les seuls coûts directs qui ne seraient pas pris en compte par les subventions et droits d'entrée, pour les médias et les organisations syndicales.

Les choix correspondants ne sont pas neutres ni sur la gouvernance, ni sur le positionnement du cycle. La participation d'entreprises-actionnaires suppose des contreparties au regard du droit d'entrée, dont les principes généraux pourraient être : une certaine visibilité au sein du cycle (déplacements dans les établissements des groupes concernés), la participation de droit d'un cadre à chaque cycle (directeur de filiale dans un pays européen chaque année par exemple), ainsi que la possibilité de bénéficier de la compétence du cycle pour organiser des formations⁴⁰ « à la demande » pour les entreprises.

La tarification constitue alors la conséquence de ces choix, notamment de celui de la variable d'ajustement de l'équilibre financier du cycle : est-ce le taux d'autofinancement une fois le tour de table constitué ou la subvention publique après fixation d'un objectif de rentabilité interne ? Pour un taux d'autofinancement de 50%⁴¹, les frais se monteraient à 9 000 € pour le droit commun, et à 5 000 € pour le tarif préférentiel.

Compte-tenu de ces éléments – notamment l'importance des frais de scolarité par rapport aux budgets de formation souvent contraints ainsi qu'un environnement budgétaire que nous comprenons comme étant déjà précisément défini pour 2007 –, **une approche en deux temps** pourrait être retenue. L'installation du cycle pourrait s'appuyer sur des choix organisationnels tendant à la réduction des coûts, qui viserait en premier lieu les déplacements à l'étranger – qui sont le principal poste de coût avant les personnels assurant la gestion du cycle. Une fois le cycle « rôdé » et visible – soit au bout de un à deux ans –, il pourrait « monter en gamme » et se caler sur l'organisation présentée dans ce rapport, avec hausse corrélative des frais de scolarité ou accroissement de la part du financement assurée par les entreprises. Il convient toutefois de souligner que **ces aménagements constitueraient une version dégradée du projet, la cohérence de ce dernier reposant sur une forte présence des auditeurs à l'étranger**. Ceci accentuerait la **contradiction entre la nécessité impérieuse de réussir le départ et la prise en compte des contraintes budgétaires**⁴².

⁴⁰ Outre l'amortissement des coûts d'installation et de structure, ce dispositif permet également de « faire vivre » le réseau qui se constitue : auditeurs, intervenants, prestataires et de contribuer à la professionnalisation par l'expérience des personnes en charge de l'organisation et de la pédagogie du cycle. Pour l'entreprise, il permet d'avoir une prestation de très haute qualité, en utilisant les ressources ou interlocuteurs disponibles pour le cycle, tout en personnalisant l'espace, les sujets et les formats conformément aux besoins spécifiques exprimés. C'est le principe retenu par le *think tank* Bruegel ou l'Institut de l'entreprise.

⁴¹ Les calculs ont été effectués sur la base de 40 auditeurs (35 auditeurs s'acquittant de la participation de droit commun et 5 auditeurs bénéficiant du tarif préférentiel).

⁴² Pour éviter un tel dommage, il conviendrait de revoir l'allocation des moyens de l'ENA à la lumière de la création de ce cycle.

CONCLUSION

La promotion des échanges entre futurs décideurs (30 à 40 ans) favorise l'émergence d'une culture partagée et des liens de solidarité, d'autant plus nécessaires au moment où l'Union européenne plus large est en quête de sens.

Le besoin de formation à l'Europe est réel. L'appréhension de la méthode communautaire, fondée sur la négociation et le compromis est très perfectible en France. Au surplus, la connaissance de nos partenaires, ou même le simple réflexe d'empathie, ne sont pas encore complètement acquis. **Au delà, il s'agit de mieux aimer l'Europe.**

Dans ces conditions, la création d'un cycle de jeunes personnalités d'avenir sur les questions européennes permet d'apporter une réponse novatrice et efficace à ces deux types de besoins. Les attentes, tant dans les administrations que dans les entreprises, sont réelles. Pour ne pas décevoir ces attentes, il importe que le cycle constitue réellement un lieu d'excellence, d'expertise reconnu internationalement, fondé sur des promotions restreintes ; il serait soumis à la fois à une démarche d'expérimentation lors de son lancement puis d'évaluation permanente. Dans un deuxième temps, le cycle pourra être décliné et étendu : sessions régionales, développement de coopérations internationales.

Ce cycle, par construction limité par le nombre de personnes concernées (40 à 50 auditeurs), ne suffira pas à rénover la conscience européenne dans la société française. Celui-ci pourra très opportunément être complété par d'autres initiatives visant à ce que nos structures de régulation sociale, au premier rang desquelles l'éducation, prennent en compte le fait européen mieux qu'elles ne le font aujourd'hui. Ce cycle ne pourra qu'y aider s'il est constitué en tête de réseau et coordonnateur de ces initiatives. À cet égard, les principaux facteurs de succès sont :

- une pédagogie résolument tournée vers le futur de l'Union et la connaissance de nos partenaires ;
- un programme attirant pour des jeunes responsables à haut potentiel notamment dans les domaines politique, économique et médiatique ;
- l'association d'intervenants de très haut niveau avec ouverture et clôture du cycle par le Président de la République, le Premier ministre ou le Président de la Commission ou de l'Union ou par une grande personnalité européenne ;
- un budget autonome, et une protection au plan budgétaire des ressources allouées au cycle. À cet égard, une fondation pour porter le cycle paraît constituer le bon support pour permettre la fluidité des opérations de gestion et des modalités de financement.
- le développement d'un réseau fondé sur l'extension ultérieure du cycle aux niveaux européen et régional ;
- un droit d'accès large et associé à la prise de décision gouvernementale ainsi que le principe d'un retour d'expérience.

Bien sûr, la condition déterminante de réussite reste l'impulsion, la volonté et la continuité des politiques publiques.

À Paris, le 31 mai 2006,

Jean-Pierre Jouyet

PIÈCE JOINTE 1 : LETTRE DE MISSION

Le Premier Ministre

Paris, le 20 JAN. 2006

No - 2677

Monsieur le Chef du service,

Le comité interministériel sur l'Europe que j'ai présidé le 19 décembre 2005 a décidé la création d'un cycle des hautes études européennes.

Ce cycle devra poursuivre deux objectifs :

- être ouvert à des hauts fonctionnaires, à des parlementaires, à des journalistes, à des universitaires, à des représentants d'organisations professionnelles et syndicales, à des dirigeants et à des cadres d'entreprises ainsi qu'à d'autres personnes issues de la société civile, afin de diversifier le réseau des personnalités d'influence qui sont familières des questions européennes et qui puissent appréhender les positions françaises sur ces questions ;
- constituer une filière d'excellence sur les questions européennes pour des personnalités à fort potentiel de carrière dans leur domaine.

Ce cycle sera rattaché au Centre d'études européennes de Strasbourg de l'Ecole nationale d'administration.

.../...

Monsieur Jean-Pierre JOUYET
Chef du service de l'Inspection
Générale des Finances
139, rue de Bercy
Télédoc 335
75572 PARIS Cedex 12

Au vu des fonctions que vous avez exercées dans le passé et de votre expérience dans le domaine communautaire, je souhaite que vous conduisiez une mission d'étude sur les conditions de mise en œuvre et de fonctionnement de ce cycle.

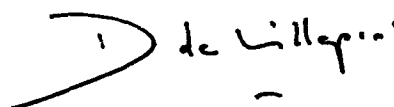
Vous évalueriez les attentes, à l'égard de cette nouvelle formation, des acteurs potentiellement concernés. Vous devrez également définir les objectifs et le contenu des programmes, les statuts de ce cycle et son ouverture éventuelle à d'autres partenaires européens. Vous me ferez enfin toutes propositions utiles quant au format et au déroulement de ce cycle ainsi qu'aux modalités de son financement et au coût de ses programmes.

A ces fins, vous pourrez vous inspirer des exemples de l'Institut des hautes études de défense nationale ou de l'Institut national des hautes études de sécurité, des initiatives déjà prises par des universités ainsi que de celles mises en œuvre par nos partenaires européens. Vous évalueriez quelles pourraient être les perspectives de coopération susceptibles d'être développées.

Pour accomplir cette mission, vous travaillerez étroitement avec le secrétariat général des affaires européennes, le ministère de la fonction publique et le ministère des affaires étrangères.

Vous voudrez bien me remettre votre rapport au plus tard le 30 mai de telle sorte que le cycle soit opérationnel dès la rentrée 2006.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Chef du service, l'expression de mes sentiments les meilleurs.



Dominique de VILLEPIN

PIECE JOINTE 2 : PERSONNES RENCONTREES

1. Gouvernement

Premier ministre

Pascale Andréani, Cabinet du Premier ministre, Conseillère chargée des affaires européennes et Secrétaire générale pour les affaires européennes

Tristan Lecoq, Cabinet du Premier ministre, Conseiller pour l'éducation nationale, l'enseignement supérieur et la recherche

Xavier Hürstel, Cabinet du Premier ministre, Conseiller technique Fonction publique

Rainier d'Haussonville, Cabinet du Premier ministre, Conseiller technique Affaires économiques européennes

Vice-Amiral d'escadre François Dupont, Directeur de l'Institut des hautes études de défense nationale (IHEDN), de l'enseignement militaire supérieur et du Centre des hautes études militaires

Antoine Durrleman, Directeur de l'École nationale d'administration

Serge Guillon, Secrétaire général adjoint pour les affaires européennes

François-Gilles Le Theule, Directeur du Centre d'études européennes de Strasbourg

Ministère de la fonction publique

Christian Jacob, Ministre

Franck Robine, Directeur de cabinet

Françoise Briand, Conseillère technique

Ministère des affaires européennes

Catherine Colonna, Ministre déléguée

Sébastien de Gasquet, Conseiller technique politique d'information sur l'Europe, relations avec la société civile, présence française dans les institutions européennes, politique sociale, agriculture, culture.

Ministère des affaires étrangères

Pierre Sellal, Ministre plénipotentiaire, Représentant permanent de la France auprès de l'Union européenne

Gilles Briatta, Directeur de la coopération européenne

Pierre Lévy, Directeur du Centre d'analyse et de prévision

Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie

Ralph Dassa, Directeur général de l'Institut pour la gestion publique et le développement économique (IGPDE), ancien Directeur du CEES

René-Marc Viala, Direction du personnel et de la modernisation de l'administration, Sous-Directeur des affaires financières

Benoît Chevauchez, ancien Directeur général de l'IGPDE

Ministère de l'intérieur et de l'aménagement du territoire

Régis Guyot, Préfet, Directeur de l'Institut national des hautes études de sécurité (INHES)

2. Autres institutions

Assemblée nationale

Pierre Méhaignerie, Président de la Commission de l'économie et des finances

Pierre Lequiller, Député des Yvelines, Président de la Délégation pour l'Union européenne

Conseil régional d'Île-de-France

Marie Deketelaere-Hanna, Cabinet du Président du conseil régional, Conseillère développement économique et formation professionnelle

Conseil d'État

Josseline de Clausade, Section du rapport et des études, Rapporteur général

Commission européenne

Jacques Barrot, ancien ministre, Commissaire européen

Claude Chene, Directeur général « Personnel et administration »

Christian Linder, Conseiller du Directeur général, DG « Personnel et administration »

Michel Petite, Directeur général du Service juridique de la Commission européenne

Odile Renaud-Basso, Direction générale Affaires économiques et financières, Secrétaire du Comité économique et financier;

Nicolas Théry, Conseiller du Directeur général « Environnement »

Administrations étrangères (Royaume-Uni)

Stephen Aldridge, Prime minister's Strategy unit, Director

John Barker, Director du Corporate Development Group, Head of Talent directorate, Directeur du "*Civil Service Club*"

Paul Roberts, Deputy Head, Fast stream and EU policy and placements branch

Alison Rose, Cabinet Office, European secretariat, Head of Division European co-ordination

Adam Steinhouse, National School of government, Directeur des formations « Europe »

3. Personnalités qualifiées

Think tanks et personnalités qualifiées

Michel Barnier, ancien ministre des affaires étrangères, Président de l'association « Nouvelle République »

Noëlle Lenoir, avocate, ancienne ministre déléguée aux affaires européennes, Présidente de l'Institut de l'Europe d'HEC

Pierre Moscovici, ancien ministre délégué aux affaires européennes, Vice-Président du Parlement européen, Président du Mouvement européen France

Jacques Attali, Fondateur et premier président de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement, Président de A&A, fondateur et président de PlaNet Finance

Pierre Lepetit, Inspecteur général des finances, Ancien Directeur exécutif de l'Institut français des relations internationales (IFRI)

Jean-Pisani-Ferry, Directeur de Bruegel, groupe de réflexion sur l'amélioration de la politique économique européenne

Jean-François Trogrlic, Bureau international du travail, Observateur pour la délégation française, ancien secrétaire national chargé de la politique internationale et européenne de la CFDT

Institut de l'entreprise

Jean-Pierre Boisivon, Institut de l'entreprise, Délégué général

Entreprises

Yves-Thibaut de Silguy, Suez, Vice-Président exécutif chargé des relations internationales et institutionnelles

Denis Kessler, SCOR, Président-Directeur général

Jérôme Bédier, Président de la fédération des entreprises du commerce et de la distribution, Président de la Commission « Europe » du MEDEF

Loïc Armand, L'Oréal, Directeur général des relations extérieures

Geoffroy Roux de Bézieux, Virgin Mobile, Président de Croissance Plus.

Geoffroy de Buhan, Guilbert Boise, Directeur exécutif

Stéphane Ducable, Microsoft EMEA, Directeur des affaires extérieures

Stéphane Deliry, Overlap, Directeur général

Nadim Hobeika, HG Geneton, Président-Directeur général

Institut d'études politiques de Paris

Richard Descoings, Directeur

Laurent Bigorgne, Directeur des études et de la scolarité

Chambre de commerce et d'industrie de Paris

Pierre Simon, Président

Nicolas Jacquet, Préfet, Directeur général

Simon Dufeigneux, Direction des actions et de la coopération internationales

Journalistes : Europresse

Marie-Laetitia Bonavita, Le Figaro

Henri de Bresson, Le Monde

Catherine Chatignoux, Les Echos

Alain Dauvergne, journaliste indépendant

Franck de Bondt, Sud-Ouest

Nathalie Dubois, Libération

Béatrice Hadjaje, RTL

Jacqueline Hénard, Tages Anzeiger

Valérie Lainé, RFI

Jean-Michel Lamy, Le Nouvel Economiste

Jean-Christophe Ploquin, La Croix

Dominique Vales, La Montagne

PIECE JOINTE 3 : ELEMENTS DE CADRAGE

Il existe quatre cycles organisés sous l'égide de l'administration avec une vocation similaire en termes de sensibilisation à une problématique donnée d'un nombre restreint de futures personnalités d'influence. Leurs principales caractéristiques sont présentées dans le tableau suivant :

	IHEDN	INHES	IHEE	CHEDE
Organisme de rattachement	Premier Ministre (SGDN)	Intérieur	Institut de l'entreprise	Minefi, IGPDE
Création	1936/1949	1989	2000	2003
Nb participants	90 (1/3 militaires, 1/6 public, 1/2 privé)	100 (2/3 Défense, justice, intérieur) + élus, journalistes	50 (1/4 cadres d'entreprises)	60
Âge	35-50	35-45 (moins de 50 ans)	35-40	40-50
Thématiques	Défense, dans tous ses aspects (civile, militaire, stratégique, économique)	Sécurité, connaissance de la délinquance, outils d'action pour les services opérationnels	Entreprise et son environnement	Action économique de la puissance publique
Fréquence	2 jours par semaine (vendredi et samedi matin), soit 50 demi-journées et 30 journées de visite	3-4 jours par mois	2 jours par mois, soit 29 jours, dont 16 à l'étranger	2 jours par mois (16 jours), Le Minéfi clôture le cycle.
Durée	6 mois (2 fois 13 sem.), de septembre à avril	9 mois	10 mois	10 mois
Budget	5 400 k€	300 k€	600 k€	300 k€
Coût par participant	60 k€		12,2 k€	5 000 €
Frais à la charge du participant	0	2 500 € pour Intérieur, Justice et Défense 6 000 € pour les autres administrations et le secteur privé	3 000 € (1/4 exonérés) 20 entreprises paient chacune 23 000 €	3 000 € (10% exonérés), sans prise en compte des frais de déplacement
Personnel (ETP)	20	4 à 6	3	2,5

PIECE JOINTE 4 : CHEMINEMENT VERS LA CIBLE

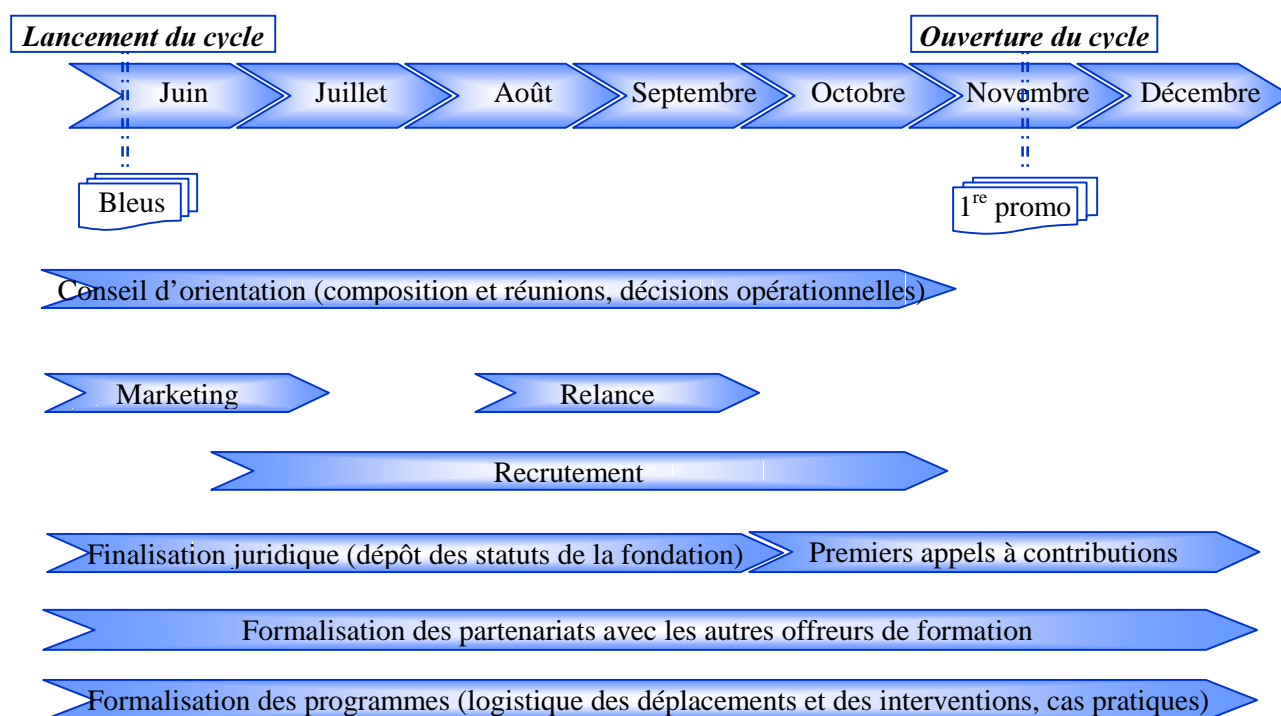
Le cycle envisagé dans le cadre du présent rapport repose sur une ambition forte. Constituant l'avantage comparatif qui fonde sa spécificité, cette exigence est identifiable dans la sélection des auditeurs, la qualité des experts sollicités ou encore la nature et la diversité des missions réalisées en Europe. Il en va ainsi également des modalités d'organisation juridique du cycle : l'innovation pour l'administration que représente l'institution d'une fondation, le positionnement en tant qu'« ensemblier », la mobilisation de filières de recrutement et la constitution puis le développement d'un réseau d'anciens auditeurs.

La description de ces modalités pourrait laisser penser qu'elles constituent autant de prérequis pour le lancement du cycle et que rien ne pourrait intervenir avant qu'elles soient toutes stabilisées. Tel n'est pas le cas. En effet, elles ont pour but de constituer les bases du cycle dans ses aspects organisationnels à moyen terme et rien n'empêche, que pour une durée limitée, le cycle fonctionne avec – quasiment – le même niveau d'exigence pédagogique et de sélectivité sans la mise en œuvre immédiate et totale de l'ensemble de ces dispositions.

La mise en place du cycle pourrait ainsi intervenir à la fin de l'année 2006, ce qui est ambitieux mais accessible. **Le plus raisonnable serait toutefois de viser le printemps 2007**. L'objet de la présente fiche est de présenter à grands traits comment atteindre une ouverture du cycle fin 2006, étant entendu que la progression doit alors se faire à marche forcée, et reposer sur une mobilisation exceptionnellement rapide des entreprises partenaires du projet. Plus le temps de constitution de la fondation et de son tour de table sera court, plus l'appel de fonds publics sera important.

Tâche	Responsable	Commentaire	Calendrier
Constitution de l'ossature du futur conseil d'orientation	PM, SGAE, ENA, CEES	Pas nécessairement dans sa composition définitive, mais dans une version permettant de prendre rapidement des décisions opérationnelles structurantes (dont budget)	Juin 2006 (bleu général et bleus particuliers : budget, fondation, contributions des directions, recrutement au sein de l'administration)
Brochure de présentation du cycle	Logistique : CEES et Conseil d'orientation	Peut être parallélisé avec la finalisation du programme, mais indiquer dès le courrier d'accompagnement les dates du cycle.	Juin 2006
Sélection des candidats de la première session	Logistique : CEES Entretiens : CEES Sélection finale : Conseil d'orientation	Nécessite une brochure et une stratégie de communication (mailing en juin), entretiens en septembre. Décision finale fin septembre / début octobre	Juin-octobre 2006
Finalisation du programme	CEES, Conseil d'orientation	Organisation des séjours Choix des thèmes Sensibilisation des intervenants	Septembre 2006
Module de mise à niveau en <i>e-learning</i>	CEES, pôle de Strasbourg	Module destiné à rendre opérationnels les auditeurs dès le début	Été 2006
Lancement du cycle	PR/PM, SGAE, ENA	Ouverture par le Président de la République ou le Premier ministre en présence du « parrain »	Novembre 2006

Calendrier des opérations à réaliser d'ici le lancement du cycle



Ainsi qu'envisagé dans le rapport, la première promotion pourrait être plus modeste qu'une promotion « typique » en régime de croisière. D'une part, son effectif pourrait être restreint pour tenir compte d'une période de recrutement plus courte qu'en fonctionnement normal et du souci de préserver la qualité, la sélectivité et l'équilibre du recrutement. D'autre part, cette première promotion aurait vocation à améliorer le cycle (ceci pouvant d'ailleurs être un axe de travail collectif, voire individuel pour les auditeurs) en en affinant progressivement et *in itinere* les éléments d'organisation ou de pédagogie.

Dans ce cadre, les auditeurs de la session inaugurale pourraient réaliser un ou deux séjours de moins à l'étranger que leurs successeurs, soit quatre jours gagnés sur deux mois), ou alors être mobilisés une semaine complète au cours du cycle pour réaliser deux à trois déplacements de manière combinée, de sorte de resserrer le cycle dans la période novembre-juin, sans trop en dénaturer l'exigence ni l'ambition, à condition toutefois que le calendrier extrêmement tendu ici décrit soit tenu.