

**MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR, DE L'OUTRE-MER,
DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES
ET DE L'IMMIGRATION**

**INSPECTION GÉNÉRALE
DE L'ADMINISTRATION**

N° 11-088-01

**MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DES FINANCES
ET DE L'INDUSTRIE
MINISTÈRE DU BUDGET, DES COMPTES PUBLICS
ET DE LA RÉFORME DE L'ÉTAT**

**CONTRÔLE GÉNÉRAL
ÉCONOMIQUE ET FINANCIER**

N° 11-0539

RAPPORT

SUR

**LA FORMATION INITIALE DES FONCTIONNAIRES DE L'ÉTAT
DANS LES ÉCOLES DU SERVICE PUBLIC**

**MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR, DE L'OUTRE-MER,
DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES
ET DE L'IMMIGRATION**

**INSPECTION GÉNÉRALE
DE L'ADMINISTRATION**

N° 11-088-01

**MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DES FINANCES
ET DE L'INDUSTRIE
MINISTÈRE DU BUDGET, DES COMPTES PUBLICS
ET DE LA RÉFORME DE L'ÉTAT**

**CONTRÔLE GÉNÉRAL
ÉCONOMIQUE ET FINANCIER**

N° 11-0539

RAPPORT

SUR

**LA FORMATION INITIALE DES FONCTIONNAIRES DE L'ÉTAT
DANS LES ÉCOLES DU SERVICE PUBLIC**

Etabli par :

**Corinne DESFORGES,
Inspectrice générale de l'administration**

**Noémie ANGEL,
Inspectrice de l'administration**

**Marie-Hélène DEBART,
Inspectrice générale de l'administration**

**Bénédicte RENAUD-BOULESTEIX,
Inspectrice de l'administration**

Avec le concours de :

**Jean-Marc BERLIOZ,
Inspecteur général de l'administration**

**Claire PAULARD-LANAPATS,
Contrôleuse générale économique et financière**

**Alain TESSIER,
Contrôleur général économique et financier**

- NOVEMBRE 2011 -

SYNTHÈSE

Le rapport porte sur les 63 écoles de formation initiale de l'Etat ayant répondu au questionnaire adressé par la mission.

Les fonctionnaires dont le statut n'impose aucune formation en école avant titularisation n'ont pas été pris en considération comme, par exemple, les enseignants relevant de l'éducation nationale. En revanche, la situation des personnels contractuels formés dans des conditions similaires à celles des futurs fonctionnaires (c'est le cas pour les adjoints de sécurité de la police) a été examinée.

La mission estime à près de 900 millions d'euros le coût total annuel de la formation initiale en école et évalue à 5 900 personnes l'effectif dédié à la formation initiale. Le coût moyen d'une année de scolarité par élève approche 24 000 euros (hors rémunération des élèves).

La mission constate l'hétérogénéité des écoles qui transparaît dans leurs structures juridiques, l'organisation de la scolarité, la taille des promotions et les infrastructures. Toutefois, des mouvements récents liés essentiellement à une volonté de rationalisation ont commencé à remodeler ce paysage. Pour l'avenir et afin de poursuivre cette dynamique, différentes logiques d'évolution sont proposées comme la mutualisation des fonctions support ou de l'offre de formation ainsi que des regroupements immobiliers.

La mission observe également une défaillance du pilotage tant ministériel qu'interministériel. La nécessité de donner de la cohérence à partir d'une réflexion stratégique implique de replacer la Direction générale de l'administration et de la fonction publique et les directions des ressources humaines des ministères au cœur du dispositif de formation initiale.

Si la professionnalisation des enseignements est réelle, l'individualisation proposée par Raymond-François Le Bris, en 2009, est restée quasi inexistante. Dans cette perspective, la e-formation qui nécessite un investissement financier, technique et humain conséquent est une évolution incontournable.

L'évaluation de la performance des écoles est actuellement impossible en l'absence de comptabilité analytique et d'indicateurs communs formalisés. Pour pallier cette difficulté, la mission propose des outils de pilotage et de suivi de la formation initiale dans les écoles.

Enfin la mission souligne que des questions importantes comme la délivrance des diplômes, la place de la recherche ou la prise en compte des conséquences de l'arrêt Burbaud doivent rapidement faire l'objet de décisions.

TABLE DES RECOMMANDATIONS

Avertissement: l'ordre dans lequel sont récapitulées ci-dessous les recommandations du rapport ne correspond pas à une hiérarchisation de leur importance mais simplement à leur ordre d'apparition au fil des constats et analyses du rapport.

PROPOSITION N°1 :	EXAMINER DANS CHAQUE MINISTÈRE LES POSSIBILITÉS DE MUTUALISATION DES FONCTIONS SUPPORTS DES ÉCOLES	26
PROPOSITION N°2 :	INCITER À LA CRÉATION DE SCN REGROUPANT AU SEIN D'UN MÊME MINISTÈRE LES ÉCOLES QUI ONT LE STATUT DE SERVICE.....	26
PROPOSITION N°3 :	CRÉER LE « GROUPE DES ÉCOLES RÉGIONALES D'ADMINISTRATION », PAR FUSION DES CINQ IRA, QUI CONSERVERAIT LES CINQ SITES D'IMPLANTATION ACTUELS.....	27
PROPOSITION N°4 :	RÉFLÉCHIR À DES MUTUALISATIONS IMMOBILIÈRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE QUI POURRAIENT PRENDRE PLUSIEURS FORMES : - PARTAGE D' AMPHITHÉÂTRES OU D'ÉQUIPEMENTS SPORTIFS, VOIRE DE LOGEMENTS ÉTUDIANTS, MARCHÉS PASSÉS EN COMMUN POUR LES SERVICES D'ENTRETIEN, ETC ; CONSTITUTION DE CAMPUS COMMUNS QUI PEUVENT PERMETTRE L'USAGE MUTUALISÉ - DE TOUT OU PARTIE DES ÉQUIPEMENTS (L'ENTPE ET L'ÉCOLE D'ARCHITECTURE DE LYON ONT CONSTITUÉ UN CAMPUS COMMUN À LYON).....	28 28 28
PROPOSITION N°5 :	FAIRE PROCÉDER LOCALEMENT, PAR UNE MISSION INTERMINISTÉRIELLE, À DES AUDITS PERMETTANT DE DÉTERMINER LES PISTES CONCRÈTES D'IMPLANTATIONS COMMUNES ENTRE ÉCOLES	28
PROPOSITION N°6 :	DÉTERMINER UNE TAILLE CRITIQUE EN DEÇÀ DE LAQUELLE UN SITE NE PEUT PAS SUBSISTER	28
PROPOSITION N°7 :	REGROUPER DANS UN MÊME SERVICE DE LA DRH DE CHAQUE MINISTÈRE LES TROIS FONCTIONS : GPEEC, RECRUTEMENT, FORMATION.	30
PROPOSITION N°8 :	ÉLABORER UN VÉRITABLE RÉFÉRENTIEL DE FORMATION DANS LE CADRE D'UN TRAVAIL ASSOCIANT EMPLOYEURS, DRH ET ÉCOLES OU GROUPE D'ÉCOLES DÉBOUCHANT SUR LES MÊMES CORPS.....	30
PROPOSITION N°9 :	CHARGER LA DGAFP DE DÉFINIR EN LIAISON AVEC LES MINISTÈRES LES AIRES DE MOBILITÉ ET D'IDENTIFIER LES SOCLES DE COMPÉTENCES COMMUNES AUX DIFFÉRENTS MÉTIERS. EN LIAISON AVEC LES MINISTÈRES, CE TRAVAIL DEVRA ENSUITE ÊTRE TRANSCRIT DANS LES PROGRAMMES DE FORMATION DES ÉCOLES QUI POURRONT DÉVELOPPER DES MODULES COMMUNS DE FORMATION.....	31
PROPOSITION N°10 :	PRÉVOIR AU SEIN DES ÉCOLES DE FORMATION INITIALE DES CURSUS COURTS DE FORMATION « MÉTIER » POUR DES AGENTS CHANGEANT D'ACTIVITÉ. CES CURSUS POURRAIENT ÊTRE COMMUNS AVEC LES ÉLÈVES FONCTIONNAIRES S'ILS ÉTAIENT POSITIONNÉS EN FIN DE SCOLARITÉ DANS UN MODULE PROFESSIONNALISANT.....	32
PROPOSITION N°11 :	GÉNÉRALISER LES DOCUMENTS DE CADRAGE (CONTRAT D'OBJECTIF ET DE PERFORMANCE, LETTRE DE MISSION, PROGRAMME) LIANT LE MAÎTRE D'OUVRAGE (SERVICE CENTRAL PRESCRIPTEUR, TUTELLE) ET LE MAÎTRE D'ŒUVRE (ÉCOLES) QUI DOIVENT COMPORTER LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES INTERMINISTÉRIELLES, LES OBJECTIFS QUANTITATIFS ET QUALITATIFS, LES ACTIONS À MENER PAR L'ÉCOLE ET LES INDICATEURS QUI LEUR CORRESPONDENT.....	34

PROPOSITION N°12 :	CONSOLIDER LE CADRE INSTITUTIONNEL INTERMINISTÉRIEL PAR LA RÉVISION DES ATTRIBUTIONS DU MINISTRE DE LA FONCTION PUBLIQUE ET DU RÔLE DE LA DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ADMINISTRATION ET DE LA FONCTION PUBLIQUE AFIN DE DÉFINIR PRÉCISÉMENT LEUR PLACE EN MATIÈRE DE PILOTAGE DE LA POLITIQUE DE FORMATION. 35
PROPOSITION N°13 :	CRÉER UN RÉSEAU DE CORRESPONDANTS MINISTÉRIELS « FORMATION » QUI DEVIENDRAIT L'INSTANCE DE RÉFLEXION STRATÉGIQUE ANIMÉE PAR LA DGAFP..... 35
PROPOSITION N°14 :	RÉUNIR RÉGULIÈREMENT, CONFORMÉMENT À SA VOCATION, LA FORMATION SPÉCIALE DU CSFPE RELATIVE À LA FORMATION PROFESSIONNELLE SUR LES GRANDS DOSSIERS IDENTIFIÉS PAR LA MISSION COMME PAR EXEMPLE L'EMPLOYABILITÉ, LA PROFESSIONNALISATION DES CURSUS, LA RATIONALISATION DE L'OFFRE DE FORMATION. 35
PROPOSITION N°15 :	DISPOSER D'UNE INFORMATION INTERMINISTÉRIELLE, EXHAUSTIVE ET CHIFFRÉE DE LA FORMATION INITIALE EN DEUX TEMPS : 36 - UN BILAN ANNUEL DE LA FORMATION DANS LE RAPPORT DE LA DGAFP, ENRICHIS DES DONNÉES FINANCIÈRES SUR LES COÛTS DE FONCTIONNEMENT, SUR LES ÉVOLUTIONS STRUCTURELLES ET SUR LES ACTIONS PÉDAGOGIQUES MENÉES PAR LES ENTITÉS DE FORMATION ; CE BILAN INTÈGRERA UNE FICHE COMMUNE À L'ENSEMBLE DES ÉCOLES SUR L'ANALYSE DES INDICATEURS D'ACTIVITÉ ET DE PERFORMANCE ÉTABLIE DANS LE CADRE DE LEUR RAPPORT D'ACTIVITÉ ;..... 36 - UN RAPPORT TRIENNAL FAISANT LE BILAN DES ÉVOLUTIONS CONSTATÉES ET UNE ÉVALUATION PLUS APPROFONDIE SUR L'ADÉQUATION DE LA POLITIQUE DE FORMATION DES AUTORITÉS DE GESTION AVEC LES ORIENTATIONS RH DÉFINIES PAR LES AUTORITÉS DE RÉGLEMENTATION ET DE RÉGULATION. 36
PROPOSITION N°16 :	RENDRE OBLIGATOIRE L'ENSEIGNEMENT DES VALEURS DU SERVICE PUBLIC 37
PROPOSITION N°17 :	MENER, SOUS L'ÉGIDE DE LA DGAFP, UNE RÉFLEXION EN PARTENARIAT AVEC LE MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET LE MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE SUR LE BILAN ET LES ÉVOLUTIONS SOUHAITABLES DU PROCESSUS DE DÉLIVRANCE DES DIPLÔMES. 38
PROPOSITION N°18 :	LIMITER AUX EPSCP LES ACTIVITÉS DE RECHERCHE ET DE PUBLICATION..... 39
PROPOSITION N°19 :	S'INTERROGER AU CAS PAR CAS SUR LES AVANTAGES ET LES INCONVÉNIENTS DU MAINTIEN DU STATUT D'ÉLÈVE INGÉNIEUR..... 40
PROPOSITION N°20 :	LIMITER LES STAGES AUX SITUATIONS LES PLUS PROFESSIONNALISANTES, ET SE DOTER D'OUTILS EN AMONT POUR CHOISIR LES STAGES. IL SERA DEMANDÉ AUX SERVICES QUI SOUHAITENT ACCUEILLIR UN STAGIAIRE DE PRÉCISER LE CONTENU DU STAGE, L'OBJECTIF, LE CONTEXTE, LA PRODUCTION ATTENDUE, UN COMITÉ AD HOC INTERNE À L'ÉTABLISSEMENT VALIDANT LES SUJETS DE STAGE. CETTE FICHE DEVRA ENSUITE FAIRE L'OBJET D'UNE CONTRACTUALISATION ENTRE LE TUTEUR, L'ÉCOLE ET L'ÉLÈVE. 41
PROPOSITION N°21 :	GÉNÉRALISER LA PROCÉDURE D'ÉVALUATION TOUT AU LONG DES STAGES 42
PROPOSITION N°22 :	RENDRE OBLIGATOIRE LA FORMATION DES FORMATEURS NOUVELLEMENT RECRUTÉS .. 43
PROPOSITION N°23 :	GÉNÉRALISER L'ÉVALUATION « À FROID » PAR LES EMPLOYEURS ET PAR LE MINISTÈRE DE TUTELLE 43
PROPOSITION N°24 :	A L'ENTRÉE EN FORMATION, PRENDRE APPUI SUR UNE ÉVALUATION INITIALE DU NIVEAU DE L'ÉLÈVE À PARTIR D' : 44 - UN RÉFÉRENTIEL ÉLABORÉ À PARTIR DE L'IDENTIFICATION DES TÂCHES ET DES CONNAISSANCES NÉCESSAIRES POUR EXERCER LE MÉTIER FUTUR 44 - UNE GRILLE DE POSITIONNEMENT POUR APPRÉCIER LE NIVEAU DE L'ÉLÈVE ;..... 44
PROPOSITION N°25 :	GÉNÉRALISER LES GROUPES DE NIVEAU CONÇUS SELON DES RYTHMES DIFFÉRENTS 44

PROPOSITION N°26 :	PRENDRE EN COMPTE LE PROJET PERSONNEL ET LES BESOINS INDIVIDUELS DES ÉLÈVES EN LEUR PERMETTANT DE SUIVRE DES ENSEIGNEMENTS À OPTION.	44
PROPOSITION N°27 :	ORGANISER LA SCOLARITÉ EN TROIS TEMPS :	45
PROPOSITION N°28 :	RECHERCHER AUPRÈS DES ÉCOLES AYANT DÉJÀ DÉVELOPPÉ LA E-FORMATION DES MODÈLES ET DES DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE POUR L'ENSEMBLE DES ÉCOLES	47
PROPOSITION N°29 :	MUTUALISER LES ACHATS DE PLATEFORMES ET DE MODULES DE E-FORMATION	47
PROPOSITION N°30 :	DÉFINIR DES MODULES COMMUNS DE FORMATION. LE CAHIER DES CHARGES, LE CONTENU, LE DÉROULÉ PÉDAGOGIQUE POURRAIENT ÊTRE IDENTIQUES MAIS LE CALENDRIER DE FORMATION VOIRE LE FORMATEUR SERAIENT SPÉCIFIQUES À CHAQUE ÉTABLISSEMENT. CETTE SOLUTION POURRAIT ÊTRE EXPÉRIMENTÉE POUR LES MATIÈRES TRANSVERSALES COMMUNES TELLES QUE LA DÉONTOLOGIE, LES MARCHÉS PUBLICS, LES TECHNIQUES DE GESTION.....	49
PROPOSITION N°31 :	ORGANISER DES SESSIONS COMMUNES AUX ÉCOLES DONT LES ÉLÈVES SERONT APPELÉS À TRAVAILLER ENSEMBLE DANS UN MÊME CONTEXTE PROFESSIONNEL (EXEMPLE : LUTTE CONTRE LA FRAUDE).....	49
PROPOSITION N°32 :	REGROUPER SUR UNE PLATE FORME D'ÉCHANGE COMMUNE LES CAHIERS DES CHARGES DES FORMATIONS, LES CONTENUS, LES COORDONNÉES DES INTERVENANTS POTENTIELS, LES CAS PRATIQUES, LES MISES EN SITUATION MAIS ÉGALEMENT LES BONNES PRATIQUES DES ÉCOLES.	49
PROPOSITION N°33 :	LABELLISER DES PÔLES D'EXPERTISE, QUI SERVIRAIENT DE RÉFÉRENTS ET D'APPUI DANS LEUR DOMAINE AUX AUTRES ÉCOLES. À L'INSTAR DE L'ÉCOLE DE LA GRH, LA PROCÉDURE DEVAIT ÊTRE FORMALISÉE, UNE COMMISSION AD HOC CONSTITUÉE À CETTE OCCASION ET RATTACHÉE À LA DGAFP SERAIT CHARGÉE D'INSTRUIRE LES DOSSIERS DE LABELLISATION.	50
PROPOSITION N°34 :	CRÉER UNE STRUCTURE LÉGÈRE COMMUNE QUI SERAIT CHARGÉE DE RECENSER LES PROGRAMMES, LES SUPPORTS PÉDAGOGIQUES ET TECHNIQUES ET D'EN ASSURER LE PARTAGE. CETTE STRUCTURE METTRAIT À DISPOSITION LES SUPPORTS QUI PEUVENT ÊTRE COMMUNS À PLUSIEURS ÉCOLES, TIENDRAIT UN FICHER DES ENSEIGNANTS ET DE LEURS SPÉCIALITÉS, ÉTUDIERAIT LES CONDITIONS DE PARTAGE DES PLATEFORMES TECHNIQUES. ELLE AURAIT ÉGALEMENT POUR MISSION DE DÉVELOPPER L'INGÉNIERIE DE FORMATION DANS TOUTS LES DOMAINES QUI PEUVENT ÊTRE PARTAGÉS ENTRE LES ÉCOLES, EN S'APPUYANT SUR CELLES QUI CONSTITUENT DES CENTRES D'EXPERTISE DANS LES DIFFÉRENTES MATIÈRES.....	50
PROPOSITION N°35 :	GÉNÉRALISER LA COMPTABILITÉ ANALYTIQUE AU SEIN DES ÉCOLES DE FORMATION. À CETTE FIN UN GROUPE DE TRAVAIL INTERMINISTÉRIEL PILOTÉ PAR LA DGAFP SERA CHARGÉ DE SUIVRE SA MISE EN ŒUVRE.	54
PROPOSITION N°36 :	IDENTIFIER UN CORPUS D'INDICATEURS TRANSVERSAUX PERMETTANT UNE ÉVALUATION COMPARATIVE DES ACTIONS DE FORMATION ET DE GESTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIÈRE. CES INDICATEURS DOIVENT PERMETTRE D'APPRÉCIER L'EFFICACITÉ ET L'EFFICIENCE DES ENTITÉS. ILS DOIVENT ÊTRE DISTINGUÉS DES INDICATEURS D'ACTIVITÉ QUI MESURENT LE RÉSULTAT DIRECT DE LA « PRODUCTION » D'UN SERVICE.	55
PROPOSITION N°37 :	INTRODUIRE DANS CHAQUE RAPPORT D'ACTIVITÉ D'UNE ÉCOLE UNE PARTIE ÉTABLIE À PARTIR D'UN MODÈLE COMMUN PERMETTANT AU GOUVERNEMENT D'AGRÉGER LES DONNÉES DANS UN DOCUMENT UNIQUE D'INFORMATION (EN LIEN AVEC LA PROPOSITION N°15).....	55

PROPOSITION N°38 :	PRÉSENTER DANS LES PAP ET LES RAP, POUR LES ÉTABLISSEMENTS DE FORMATION INITIALE AYANT LE STATUT D'OPÉRATEURS, LES "DÉPENSES PAR DESTINATION" EN LES DÉTAILLANT PAR TYPE DE FORMATION (INITIALE, CONTINUE), À L'INSTAR DE CE QUI EST FAIT POUR L'ÉCOLE NATIONALE DE LA MAGISTRATURE.	55
PROPOSITION N°39 :	METTRE EN PLACE DES BUDGETS OPÉRATIONNELS DE PROGRAMME (BOP) MINISTÉRIELS DÉDIÉS AUX ÉCOLES AYANT LE STATUT DE SERVICES OU DE SCN POUR REGROUPER L'ENSEMBLE DES CRÉDITS QUI LEUR SONT ALLOUÉS.	56
PROPOSITION N°40 :	ELABORER UN RÉFÉRENTIEL INTERMINISTÉRIEL DE PERFORMANCE DE FORMATION.....	56
PROPOSITION N°41 :	SUR LA BASE DU TABLEAU, EN ANNEXE 7, LANCER DES AUDITS INTERNES DANS LES ÉCOLES PRÉSENTANT DES RATIOS ÉLEVÉS.	57
PROPOSITION N°42 :	INCITER LES ÉCOLES À FACTURER LE LOGEMENT DES ÉLÈVES EN FORMATION INITIALE. LE LOYER DEMANDÉ DEVRA PRENDRE EN COMPTE LA CAPACITÉ CONTRIBUTIVE DES ÉLÈVES.	57

SOMMAIRE

SYNTHÈSE	3
TABLE DES RECOMMANDATIONS	4
INTRODUCTION	11
MÉTHODOLOGIE	12
PRÉAMBULE : LE POIDS DE L'HISTOIRE.....	17
PARTIE 1 - UN PAYSAGE ECLATE.....	19
1.1. <i>La formation initiale des fonctionnaires : une typologie impossible</i>	19
1.1.1. Une architecture marquée par différentes lignes de partage.....	19
1.1.1.1. Une segmentation par ministères	19
1.1.1.2. Une segmentation par catégories juridiques	19
1.1.1.3. Une segmentation selon les budgets	20
1.1.2. Des modes de fonctionnement variés.....	20
1.1.2.1. L'organisation des concours.....	21
1.1.2.2. L'effectif et l'ancienneté des enseignants	21
1.1.2.3. La part de la formation continue.....	21
1.1.3. Des promotions hétérogènes.....	21
1.1.3.1. Des effectifs variables	21
1.1.3.2. Des statuts d'élèves différents	22
1.1.3.3. Des rémunérations d'élèves inégales	22
1.1.4. Une implantation inégale sur le territoire.....	22
1.1.5. La particularité des écoles d'ingénieurs	24
1.2. <i>Des réorganisations récentes</i>	24
1.2.1. Formation initiale et révision générale des politiques publiques (RGPP)	24
1.2.2. Des rapprochements ou fusions mais peu de mutualisations	24
1.3. <i>Une rationalisation nécessaire</i>	26
1.3.1. Réduire les coûts de gestion administrative	26
1.3.1.1. Mutualiser les fonctions support.....	26
1.3.1.2. Rapprocher des écoles d'un même ministère dans des SCN.....	26
1.3.1.3. Rassembler les IRA dans une structure unique.....	27
1.3.2. Rationaliser sur la base de logiques géographiques	27
1.3.2.1. Procéder, le cas échéant, à des regroupements immobiliers	27
1.3.2.2. S'interroger sur une taille critique pour les écoles.....	28
PARTIE 2 - UNE GOUVERNANCE INCERTAINE ET LOINTAINE.....	29
2.1. <i>L'absence de réflexion stratégique sur la formation initiale</i>	29
2.1.1. La méconnaissance des besoins	29
2.1.2. Une prise en compte insuffisante de la formation initiale dans les politiques de GPEEC des ministères.....	29
2.1.3. L'employabilité, un enjeu interministériel	31
2.1.3.1. L'employabilité tout au long de la carrière	31
2.1.3.2. Un défi à relever	31
2.2. <i>Un pilotage ministériel et interministériel insuffisant</i>	32
2.2.1. Un pilotage ministériel à affirmer	32
2.2.1.1. Un lien ambigu entre les écoles et les administrations centrales.....	32
2.2.1.2. Une liberté parfois trop grande de pilotage interne.....	33
2.2.2. Un pilotage interministériel à conforter	34
2.2.2.1. La nécessité de transparence.....	34
2.2.2.2. Le manque de moyens de la DGAFP.....	34
2.2.3. Des sujets essentiels et sensibles à traiter.....	36
2.2.3.1. La diffusion des valeurs propres au service public	36
2.2.3.2. La question des diplômes.....	37
2.2.3.3. Les activités de recherche	38

2.2.3.4.	Le maintien de la spécificité française : l'arrêt Burbaud.....	39
2.2.3.5.	La formation initiale des ingénieurs	39
2.2.3.6.	L'engagement de servir	40
PARTIE 3 - DES EVOLUTIONS PEDAGOGIQUES A CONFORTER		41
3.1.	<i>Une professionnalisation en progrès</i>	41
3.1.1.	Des enseignements de qualité	41
3.1.1.1.	Des méthodes efficaces de transmission des compétences	41
3.1.1.2.	Des stages nombreux mais parfois mal ciblés.....	41
3.1.2.	Des contraintes pédagogiques encore fortes	42
3.1.2.1.	L'hétérogénéité des connaissances	42
3.1.2.2.	Des experts internes en nombre insuffisant	42
3.1.2.3.	Des formateurs peu préparés à leur tâche	42
3.1.2.4.	La contrainte du classement.....	43
3.1.2.5.	La prise en compte du besoin de l'employeur	43
3.2.	<i>L'individualisation : une dynamique à conforter</i>	43
3.2.1.	Evaluer les acquis antérieurs à l'école	44
3.2.2.	Adapter le niveau des enseignements à celui des élèves	44
3.2.3.	Moduler une partie des enseignements	44
3.3.	<i>Promouvoir un nouveau déroulement de la formation initiale et l'utilisation de nouvelles techniques pédagogiques</i>	45
3.3.1.	Revoir le déroulement de la formation initiale.....	45
3.3.2.	La e-formation : une évolution nécessaire mais onéreuse.....	46
3.3.2.1.	L'introduction timide de la formation à distance.....	46
3.3.2.2.	Un investissement humain, financier et technique.....	47
3.3.2.3.	Favoriser le développement de la e-formation et sa mutualisation	47
3.4.	<i>Des mutualisations pédagogiques nécessaires</i>	48
3.4.1.	Des mutualisations entre écoles encore modestes	48
3.4.2.	Une tentative d'organisation : le Réseau des écoles de service public	48
3.4.3.	Impulser une politique de mutualisation pédagogique entre écoles	49
3.4.3.1.	Construire des modules communs	49
3.4.3.2.	Eriger certaines écoles en pôles d'expertise dans les domaines où les enseignements sont partagés.....	49
3.4.3.3.	Définir un cadre institutionnel pour mutualiser des outils pédagogiques.....	50
PARTIE 4 - L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE.....		51
4.1.	<i>Le coût de la formation initiale</i>	51
4.1.1.	Les effectifs	51
4.1.2.	Les coûts de fonctionnement.....	52
4.1.2.1.	Un coût global estimé à près de 900 millions d'euros	52
4.1.2.2.	Un coût annuel moyen de la scolarité par élève.....	52
4.2.	<i>Vers une meilleure connaissance des coûts et de l'activité</i>	54
4.2.1.	La connaissance des coûts	54
4.2.1.1.	La comptabilité analytique	54
4.2.1.2.	Les indicateurs.....	54
4.2.2.	La connaissance de l'activité	55
4.3.	<i>Vers une maîtrise des coûts</i>	55
4.3.1.	Rendre plus lisible le coût budgétaire de la formation initiale	55
4.3.2.	Analyser la performance non seulement financière mais également pédagogique des écoles. ...	56
4.4.	<i>Vers une réduction de certains coûts</i>	56
4.4.1.	Le personnel.....	56
4.4.2.	Les logements	57

ANNEXES	58
LISTE DES ANNEXES	59
ANNEXE 1 : LETTRES DE MISSION	60
ANNEXE 2 : LISTE DES PERSONNES RENCONTREES.....	64
ANNEXE 3 : QUESTIONNAIRE ENVOYÉ AUX ÉCOLES	71
ANNEXE 4 :SIGLES ET ABRÉVIATIONS.....	97
ANNEXE 5 : FICHE SIGNALÉTIQUE DES ÉCOLES.....	99
ANNEXE 6 : RAPPROCHEMENTS ET RESTRUCTURATIONS D'ÉCOLES DE FORMATION INITIALE DE FONCTIONNAIRES DE 2005 À 2011	114
ANNEXE 7 : EXPLOITATION STATISTIQUE DES RÉPONSES AUX QUESTIONNAIRES.....	116
ANNEXE 8 : INDICATEURS DE PERFORMANCE DE LA FORMATION INITIALE	126
ANNEXE 9 : BIBLIOGRAPHIE	137

INTRODUCTION

La création des écoles de formation initiale de fonctionnaires a assez largement accompagné l'élaboration du statut de la fonction publique : les agents exerçant des fonctions similaires appartiennent à un corps, et sont formés dans une école spécifique répondant à leurs besoins professionnels. Dans ce système méritocratique, fondé sur des concours généralistes, les écoles transmettent aux futurs fonctionnaires le socle de compétences nécessaires à l'ensemble de leur carrière.

Ce modèle ancien n'a pas, jusqu'à présent, connu de remise en cause fondamentale. Sur l'ensemble des fonctionnaires d'Etat recrutés chaque année, la moitié suit une formation initiale en école¹.

Néanmoins, l'environnement des écoles a profondément changé sous l'effet notamment des fusions de corps, de l'allongement des carrières, des mutations du périmètre des ministères avec pour corollaire celles des missions des fonctionnaires d'Etat. Plusieurs ministères ont commencé à réformer leur dispositif de formation initiale.

Face aux réformes structurelles de l'Etat, la formation initiale représente un véritable levier de modernisation. Mobilisant des postes et des crédits de fonctionnements conséquents (près de 900 millions d'euros), elle constitue un enjeu économique et managérial réel. Afin d'analyser les axes d'évolution possibles de la formation initiale, une première mission a été confiée à M. Raymond-François Le Bris. Rendu en mars 2009, son rapport proposait cinq grandes orientations : individualiser les formations, professionnaliser les contenus, diminuer la durée, accompagner dans le premier poste, encourager le regroupement des écoles.

Le gouvernement souhaite aujourd'hui donner une nouvelle impulsion à ces orientations en poursuivant cette dynamique. A cette fin, le Premier ministre a chargé l'inspection générale de l'administration et le contrôle général économique et financier d'une mission approfondie de réflexion sur la formation initiale dans les écoles de service public de la fonction publique de l'Etat visant à :

- 1.** identifier et analyser toutes les possibilités de rapprochement, voire de fusions, des écoles de service public, en les mettant en perspective avec le plan quinquennal de fusions de corps ;
- 2.** proposer les mutualisations possibles en matière d'enseignements qui pourraient prendre la forme de tronc communs à plusieurs écoles, en réfléchissant à l'utilisation de techniques innovantes de formation (e-formation) ;
- 3.** élaborer des outils communs de suivi de la performance des écoles, notamment en termes de comptabilité analytique ;
- 4.** réfléchir à la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Le rapport dresse un constat et propose des évolutions concernant l'organisation, la gouvernance, l'offre pédagogique ainsi que la performance des écoles de formation initiale.

¹ Evaluation fondée sur les chiffres DGAFP 2009 hors enseignants de l'éducation nationale

MÉTHODOLOGIE

Pour avoir une connaissance précise du dispositif de formation initiale et comprendre ses enjeux, la mission a rencontré les acteurs clés de la formation initiale et visité de nombreux établissements. Elle a également recueilli des informations via un questionnaire.

1/ Périmètre de l'étude

La mission s'est interrogée sur le périmètre de ses investigations et au terme de ses rencontres, notamment avec le cabinet du ministre en charge de la fonction publique, a considéré que les écoles militaires étaient dans le champ de ses réflexions. Toutefois, n'ayant pas reçu la totalité des questionnaires du ministère de la Défense, elle n'a pas été en mesure de mener une étude exhaustive sur ce domaine.

Par ailleurs, consciente des incidences de la loi n° 2007-148 du 2 février 2007 relative à la modernisation de la fonction publique et notamment de l'évolution de la terminologie et de la conception de la formation, la mission a limité son champ aux formations statutaires qu'il est indispensable d'avoir suivi pour être titularisé dans un corps de l'Etat.

La mission a choisi de ne pas inclure dans sa réflexion les enseignants de l'éducation nationale, pour lesquels il n'existe plus d'école de formation initiale. En revanche, les enseignants des établissements agricoles ont été pris en compte car ils suivent une formation initiale à l'ENFA. Après réflexion elle a écarté l'école des chartes et les écoles normales supérieures (Ulm et Cachan), ces écoles ne permettant pas directement l'entrée dans un corps, les élèves devant ensuite passer un concours pour devenir fonctionnaire.

Par ailleurs, la mission a décidé d'intégrer dans son périmètre d'étude non seulement les élèves fonctionnaires, les futurs militaires de carrière de l'Etat stricto sensu mais également certains agents contractuels (élèves militaires, gendarmes adjoints volontaires, adjoints de sécurité).

2/ Entretiens et visites

La mission a souhaité appréhender le sujet dans sa double dimension :

- le niveau central ministériel grâce à des entretiens avec les secrétaires généraux et/ ou les directeurs des ressources humaines concernés ;
- le niveau local : l'école. La mission a ainsi visité 20 écoles et rencontré à Paris ou grâce à la visioconférence 8 responsables (liste en annexe).

L'enjeu pour la mission était de visiter des écoles représentatives de chaque ministère et de chaque catégorie (A, B, C). En outre afin d'évaluer les possibilités de synergie entre écoles situées dans un même bassin, la mission a fait le choix de visiter la presque totalité des écoles de formation initiale de l'agglomération lyonnaise (à l'exception de l'ENSV).

3/ Le questionnaire

3.1 Conception et envoi

La mission a élaboré un questionnaire (annexe 3) envoyé à toutes les écoles recensées, visant à disposer d'une connaissance précise du fonctionnement de l'école, du recrutement, de la scolarité suivie par les élèves fonctionnaires, des modalités d'évaluation, des processus de nomination dans les corps... Elle a adressé ce document aux écoles le 9 juin avec une date limite de retour le 1^{er} juillet, en s'appuyant sur la liste établie par le rapport Le Bris mise à jour à la suite de recherches notamment sur Internet.

Parallèlement, la mission a adressé le 3 juin aux secrétaires généraux des ministères un courrier les informant de l'existence de la mission et leur demandant de transmettre avant le 15 juin la liste des écoles de leurs ministères, afin de compléter le cas échéant son premier envoi.

L'ensemble des données du rapport est issu de l'exploitation de ces questionnaires. La base de données de la mission comprend les écoles suivantes :

Agriculture, alimentation, pêche, ruralité, aménagement du territoire

- Ecole nationale de formation agronomique
- Ecole nationale du génie de l'eau et de l'environnement de Strasbourg
- Institut de formation des personnels du ministère de l'agriculture
- Agroparistech
- Agrosup
- Ecole nationale des services vétérinaires

Budget, comptes publics et réforme de l'Etat

- Ecole nationale des brigades des douanes La Rochelle
- Ecole nationale des douanes de Rouen
- Ecole nationale des douanes de Tourcoing
- Ecole nationale des finances publiques

Culture et communication

- Centre des hautes études de Chaillot
- Institut national du patrimoine

Défense

- Ecole spéciale militaire (formation initiale des officiers de recrutement direct et des officiers sous contrat)
- Ecole militaire inter armes (formation des officiers de recrutement interne),
- Ecole nationale des sous-officiers d'active
- Ecole de formation des sous-officiers de l'armée de l'air
- Ecoles des officiers de l'armée de l'air (dont école de l'air)
- Ecole navale et groupe des écoles du Poulmic
- Centre d'instruction naval de Brest (école d'officier marinier, école des mousses, école de maistrance)
- Paris tech Ecole nationale supérieure de techniques avancées

Economie, finances et industrie

- Paris tech Ecole nationale supérieure des mines
- Ecole nationale de la statistique et de l'administration économique
- Ecole nationale de la statistique et de l'analyse de l'information
- Centre de formation de l'INSEE
- Ecole nationale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes

Enseignement supérieur et recherche

- Ecole nationale des sciences de l'information et des bibliothèques
- Ecole supérieure de l'éducation nationale de l'enseignement supérieur et de la recherche

Ecologie, développement durable, transport et logement

- Ecole nationale des ponts et chaussées
- Ecole nationale des sciences géographiques
- Ecole nationale de l'aviation civile
- Ecole nationale supérieure de météorologie
- Ecole nationale des travaux publics de l'Etat
- Ecole nationale des techniciens de l'équipement
- Ecole d'administration des affaires maritimes

Fonction publique

- Ecole nationale d'administration
- Institut régional d'administration de Bastia
- Institut régional d'administration de Lyon
- Institut régional d'administration de Nantes
- Institut régional d'administration de Metz
- Institut régional d'administration de Lille

Intérieur, Outre Mer, Collectivités territoriales et immigration

- Centre de formation de la police nationale de Chassieu
- Ecole nationale supérieure d'application de la police nationale de Toulouse
- Ecole nationale supérieure de police
- Ecole nationale supérieure des officiers de police
- Ecole nationale de police de Fos sur mer
- Ecole nationale de police de Reims
- Ecole nationale de police de Saint Malo
- Ecole nationale de police de Roubaix
- Ecole nationale de police d'Oissel
- Ecole nationale de police de Montbéliard
- Ecole nationale de police de Nîmes
- Ecole des officiers de la gendarmerie nationale
- Ecole de gendarmerie de Chaumont
- Ecole de gendarmerie de Montluçon
- Ecole de gendarmerie de Tulle
- Ecole de gendarmerie de Châteaulin
- Ecole nationale de police Sens
- Ecole nationale de police de Périgueux

Justice et libertés

- Ecole nationale de la protection judiciaire de la jeunesse
- Ecole nationale de la magistrature
- Ecole nationale d'administration pénitentiaire
- Ecole nationale des greffes

Solidarité et cohésion sociale

- Ecole des hautes études en santé publique

Travail emploi et santé

- Institut national du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle

La mission considère que cette liste n'est pas exhaustive, seuls deux ministères ayant fourni une liste précise de leurs écoles. Il manque notamment les éléments relatifs aux commissaires aux armées (la fusion en cours ne permettant pas de répondre au questionnaire) ainsi qu'à l'école du service de santé aux armées.

La mission n'a pu disposer à temps des informations relatives à l'IFORE et à l'école de gendarmerie de Rochefort.

La mission souhaite également attirer l'attention sur des dispositifs de formation initiale qui ne sont pas des écoles stricto sensu et qu'elle n'a pas intégrés dans son étude. Il s'agit principalement de la formation des diplomates à l'institut diplomatique et consulaire et également de la formation des conseillers de tribunal administratif assurée par le Conseil d'Etat.

3.2 Exploitation du questionnaire

3.2.1 Méthode d'évaluation des coûts et des effectifs consacrés à la formation initiale

La mission a reçu 67 questionnaires remplis.

Les écoles n'ont pas été en mesure d'isoler dans leurs dépenses de fonctionnement le coût de la formation initiale et de répartir leurs effectifs permanents entre les activités de formation initiale et leurs autres activités. Cette situation s'explique en premier lieu par l'absence de comptabilité analytique dans 65% des cas, en second lieu, par l'absence de règles de répartition des charges entre la formation initiale et la formation continue.

3.2.1.1 Méthodologie d'évaluation du coût global de la formation initiale

**Calcul du budget des écoles consacré à la formation initiale*

Afin d'évaluer les dépenses de formation initiale, la mission a multiplié le budget annuel de fonctionnement par le pourcentage d'heures de formation consacrées à la formation initiale sur la base des réponses fournies dans le questionnaire. Quelques écoles n'ayant pas rempli cette rubrique, la mission a pris comme référence le nombre de journées/élèves de formation initiale par rapport au nombre de journées/élèves de formation continue tel qu'il apparaissait dans le dernier rapport d'activité. Si le nombre de journées/élèves de formation

initiale n'était pas communiqué, la mission l'a calculé en s'appuyant sur la durée de la formation initiale en jours et le nombre d'élèves en formation initiale.

Dans un second temps, toutes les écoles ne formant pas uniquement des fonctionnaires d'Etat, elle a appliqué au budget reconstitué consacré à la formation initiale le pourcentage d'élèves fonctionnaires d'Etat formés, obtenant ainsi une évaluation du budget alloué à la formation initiale des fonctionnaires d'Etat dans chaque école.

**Calcul du coût complet de la formation initiale*

L'évaluation du budget des écoles alloué à la formation initiale ne permet pas de connaître le coût total de la formation initiale pour chaque école, car certaines écoles prennent en charge la rémunération des élèves et d'autres non. Il en va de même pour le personnel de l'école.

La mission a donc reconstitué les coûts manquants. Pour la rémunération des élèves, elle a multiplié le nombre d'élèves fonctionnaires d'Etat au 1^{er} octobre 2010 par la rémunération annuelle brute d'un externe. Pour les scolarités inférieures à un an, elle a calculé ce coût au prorata de la durée de la scolarité.

Pour la rémunération du personnel, lorsque l'école n'a pas été en mesure de se rapprocher du service compétent pour fournir des données précises à la mission, la mission a pris comme base de calcul le coût moyen annuel brut d'un agent dans le programme annuel de performance de rattachement de l'école.

Le montant total reconstitué par la mission de la formation initiale est un coût annuel, prenant en compte les effectifs au 31 octobre 2010, ce qui signifie que plusieurs promotions d'élèves peuvent être présentes à cette date.

3.2.1.2 Méthodologie d'évaluation du personnel consacré à la formation initiale

La mission a utilisé une méthode identique pour évaluer le personnel travaillant sur la formation initiale dans chaque école, appliquant au nombre de personnels permanents de l'école, hors vacataires, le pourcentage d'heures de formation initiale et le pourcentage d'élèves fonctionnaires d'Etat formés.

Elle a également, selon des formules identiques, calculé le personnel non enseignant consacré à la formation initiale dans chaque école.

Il ne lui a pas été possible d'évaluer l'effectif de personnel enseignant par école, car de nombreuses écoles ne disposent pas d'enseignants permanents. Par ailleurs, la rubrique portant sur le nombre de vacataires en « équivalent temps plein » fournie par les écoles n'a pas été suffisamment bien renseignée dans le questionnaire pour être exploitée.

PRÉAMBULE : LE POIDS DE L'HISTOIRE

Il serait vain de chercher une logique d'ensemble ou une stratégie forte qui aurait présidé à la création des très nombreuses écoles de formation des fonctionnaires. En réalité, ces écoles reflètent la rencontre progressive entre la tradition de l'enseignement en France et la conception du service public dans notre pays.

1- LA FORMATION DES FONCTIONNAIRES : COMPLÉMENT DE L'ENSEIGNEMENT ACADÉMIQUE

1.1. Ecoles et Université : l'indifférence

Préexistant de plusieurs siècles à l'apparition d'une fonction publique, l'Université en France a été traditionnellement consacrée au savoir et non aux métiers. Les écoles, de leur côté, se sont développées dans le souci de compléter ces savoirs théoriques, sans aucun lien avec les facultés, contrairement à d'autres pays, où la formation « *professionnalisante* » était très naturellement confiée à l'Université. L'apprentissage d'un métier était donc la raison d'être des écoles dites « d'application ».

Les écoles recrutent au terme de concours ouverts à tous, par niveau de diplômes, ce qui leur amène un public hétérogène, cette diversité étant renforcée par la coexistence dans chaque promotion d'élèves issus du concours externe et interne. Les écoles doivent donc également délivrer des enseignements théoriques parfois peu différents de ceux acquis dans le système scolaire ou universitaire.

Progressivement, l'Université a intégré, pour un grand nombre de domaines d'enseignement, la voie de la professionnalisation. Cette orientation pourrait initier une nouvelle ligne de partage avec la formation dispensée par les écoles de fonctionnaires. Cependant, une telle dynamique rencontre un obstacle de taille. A contrario de la logique sélective qui prévaut dans l'accès à la formation de la fonction publique, les universités répondent à une logique d'enseignement « universel » et non-sélectif.

1.2. Spécialisation des écoles : la nécessité

Historiquement, c'est l'armée qui a logiquement ouvert la voie, la formation des régiments au métier militaire étant un impératif concret en temps de guerre (d'où la création de l'école militaire par Louis XV, de l'école spéciale militaire de Saint Cyr par Napoléon Bonaparte). Face à la nécessité d'engager des grands travaux de construction et d'exploitation, sont apparues deux écoles nationales pour la formation des ingénieurs, constitués en corps : l'école des Ponts en 1747, l'école des Mines en 1816. Cette spécialisation est restée très limitée, dans des temps où une fonction publique civile n'existait pas en tant que telle.

La création des corps de fonctionnaires s'est développée selon cette logique de spécialisation directement liée à un savoir faire spécifique au regard des exigences imposée par l'exercice de la puissance régaliennne. En toute cohérence, l'organisation de la formation initiale a obéi à cette même logique de spécialisation érigeant les écoles non seulement comme des lieux incontournables de formation mais aussi des creusets de culture voire d'identité professionnelle.

L'école est devenue souvent « le drapeau du ministère ».

2- LA PLACE DES ÉCOLES APRÈS 1945 : UN DÉVELOPPEMENT EMPIRIQUE

2.1. Le service public à la française : le tournant

La reconstruction après la seconde guerre mondiale a provoqué un changement de conception de la fonction publique, fondée désormais sur l'égal accès aux emplois, la neutralité, la professionnalisation. Un statut général de la fonction publique est élaboré en ce sens, consacré par une loi du 19 octobre 1946 ; une direction générale de l'administration de la fonction publique est créée par ordonnance du 9 octobre 1945. Cette dernière est chargée d'élaborer une politique d'ensemble de la fonction publique.

Ce cadre général juridique a eu pour corollaire la création d'un nouveau modèle d'école, comme par exemple l'école nationale d'administration, fondée sur l'égalité devant l'emploi public garanti par la généralisation du concours d'entrée.

2.2. L'aménagement du territoire : l'éclatement géographique

Apparue comme une nécessité d'ensemble pour le territoire français, la délocalisation d'emplois publics s'est décidée et opérée par décisions successives d'ampleur. Ainsi, 40 700 emplois sont transférés par des Comités interministériels d'aménagement du territoire, de juillet 1993 à juillet 2001, qui incluent par exemple :

- l'école nationale d'administration pénitentiaire à Agen ;
- l'école supérieure des personnels d'encadrement de l'éducation nationale à Poitiers ;
- l'école nationale des techniciens de l'équipement à Valenciennes ;
- l'école nationale d'administration à Strasbourg.

En-dehors des CIADT, d'autres décisions de transfert plus ponctuelles ont été prises concernant également des écoles de fonctionnaires : ainsi l'école des Douanes transférée à Tourcoing, l'école nationale des contrôleurs du Trésor public à Lyon...

Ces délocalisations ont souvent été le fruit de décisions plus ou moins coordonnées et surtout ont obéi à des logiques différentes. Elles ont abouti à un éclatement territorial de l'offre de formation.

Ce développement empirique des écoles de formation initiale explique leur grande hétérogénéité.

PARTIE 1 - UN PAYSAGE ECLATE

1.1. LA FORMATION INITIALE DES FONCTIONNAIRES : UNE TYPOLOGIE IMPOSSIBLE

Hérité de l'histoire, l'appareil de formation initiale présente un panorama extrêmement diversifié aussi bien dans son organisation et sa structure que dans la nature et la sociologie de ses élèves.

1.1.1. Une architecture marquée par différentes lignes de partage

1.1.1.1. Une segmentation par ministères

Le système de formation initiale des fonctionnaires obéit à une logique ministérielle, à l'exception de l'ENA et des cinq Instituts régionaux d'administration, qui sont les seules écoles à avoir une vocation interministérielle. La création de corps interministériels n'a pas remis en cause cette configuration. A titre d'exemple, l'Ecole des Ponts et celle du Génie rural, des Eaux et Forêts ont conservé leur autonomie malgré la création du corps des ingénieurs des ponts, des eaux et des forêts.

Cette segmentation se traduit par des modes d'organisation différents. Certains ministères concentrent ainsi la formation initiale dans un petit nombre d'établissements voire dans une institution unique chargée de former l'ensemble des personnels de la compétence de ce ministère (santé, avec l'EHESP, travail avec l'INTEFP). D'autres ministères se caractérisent par l'éclatement de l'appareil de formation initiale dans une multitude d'écoles formant soit à des métiers divers (Economie, Défense, Justice, Ecologie), soit au même métier mais réparties sur l'ensemble du territoire (Intérieur, s'agissant de la formation des personnels de police et de gendarmerie).

Ces différences « ministérielles » se retrouvent dans les catégories de fonctionnaires formés. Selon le modèle retenu, certaines écoles ne forment que les fonctionnaires d'une catégorie donnée (catégorie A pour l'ENSAE, ENA, ENSP), d'autres au contraire s'inscrivent dans une logique de filière métier et forment pour un même environnement professionnel l'ensemble des fonctionnaires ; c'est notamment le cas de l'ENAP, de l'ENG ou encore de l'E-CFDAM qui forment des catégories A, B, et C.

1.1.1.2. Une segmentation par catégories juridiques

Sur l'ensemble des écoles de formation initiale, une grande majorité (51%) sont des services ministériels dont six ont le statut de service à compétence nationale (SCN), 28% sont des établissements publics administratifs et 13% des établissements publics à vocation scientifique, culturelle et professionnelle. Les 8% restants sont soit des services de formation au sein d'un établissement public comme l'Ecole nationale des sciences géographiques au sein de l'IGN, soit des services placés sous l'autorité d'un SCN (écoles des douanes), soit un établissement public industriel et commercial comme le CEDHEC.

La tendance observée est d'accorder une plus grande autonomie à ces écoles, en leur conférant le statut d'établissement public comme l'INTEFP en 2006 ou de SCN comme l'E-CEFDAM à partir de 2012.

Il reste que la moitié des écoles ne dispose pas d'une véritable autonomie administrative, encore que ce propos doive être nuancé dans le cas des services à compétence nationale.

Le bilan des avantages et inconvénients des différents statuts est complexe. En effet, le choix de tel ou tel statut pour les écoles n'apparaît pas toujours rationnel et n'emporte pas les mêmes conséquences. Par exemple, l'INFOMA, bien qu'EPA, ne dispose pas d'un budget de personnel, à l'exception de la rémunération du directeur et d'une personne de service.

Dans l'ensemble, les EPSCP qui contribuent à la formation initiale des fonctionnaires ont une physionomie particulière puisqu'une partie notable de leur activité est orientée vers des formations diplômantes de l'enseignement supérieur (diplôme de niveau master et doctorat) et vers la recherche. Leurs publics sont mélangés : on y trouve des élèves fonctionnaires, des étudiants et des chercheurs. Ces établissements sont plus proches dans leur fonctionnement des universités que des autres écoles de formation des fonctionnaires.

Les EPSCP constituent le seul cas de rattachement des écoles à plusieurs ministères : un ministère fonctionnel et celui de l'enseignement supérieur. Ce double rattachement tient à la spécificité de ces établissements et leur permet l'accès à des ressources diversifiées.

1.1.1.3. Une segmentation selon les budgets

Il existe un éventail très large de situations. Onze écoles ont un budget de fonctionnement total supérieur à 20 M €. Parmi elles figurent l'ENFIP (138 M€, réparti il est vrai sur plusieurs établissements), l'ENAC (70,4 M€), l'EHESP (55,8 M€), l'ENPC (41,5 M€), l'ENA (40,9 M€) et l'ENM (34,5 M€). Une trentaine d'écoles dispose de budgets de fonctionnement inférieurs à 10 M€. Le budget le plus modeste est celui du CEDHEC (213 000 €), les écoles de police ont des budgets s'échelonnant de 500 000 € à 2 M€, les IRA présentent des budgets de l'ordre de 8 M€ chacun.

La comparaison de ces budgets n'a en réalité guère de sens, car les écoles sont dans des situations très différentes. Les effectifs formés sont très variables. Certaines écoles disposent d'emprises foncières et de bâtiments importants, d'autres non. La moitié des écoles prend à sa charge la rémunération des personnels, un tiers celle des élèves. Certaines font appel à des équipements techniques, d'autres n'ont que des équipements administratifs ou des salles d'enseignement traditionnelles. Certaines ont une population d'élèves au sein de laquelle les futurs fonctionnaires sont minoritaires, d'autres sont exclusivement dédiées à la formation des fonctionnaires. Les durées de formation ne sont pas les mêmes.

1.1.2. Des modes de fonctionnement variés

Il n'existe pas de modèle unique d'école de formation initiale. Chaque école ayant été créée pour répondre à des besoins spécifiques, les différences entre écoles sont nombreuses.

1.1.2.1. L'organisation des concours

Seules 18% des écoles organisent intégralement les concours d'entrée. 11% participent au processus de recrutement. Le panorama des écoles concernées ne permet pas de dresser une typologie des écoles qui sont chargées d'organiser les concours. L'organisation des concours qui drainent des flux importants de candidats paraît relever plutôt des ministères dans la mesure où cela suppose des moyens importants et des centres de concours répartis sur l'ensemble du territoire.

1.1.2.2. L'effectif et l'ancienneté des enseignants

Les enseignants permanents des écoles sont au nombre d'environ 3600, les vacataires au nombre d'environ 15 600 (effectifs physiques). Seules 11% d'écoles ne disposent pas d'enseignants permanents. L'ancienneté moyenne des enseignants permanents est de l'ordre de six ans et demi, ce qui est peu élevé mais recouvre des situations allant de 1,9 an (ENM) à 16 ans (Agro Sup Dijon). Ceci paraît relever d'un choix clair : les écoles dans leur majorité ne souhaitent pas conserver un corps d'enseignants à l'ancienneté trop élevée et font surtout appel à des agents du ministère mis à disposition ou détachés pour une durée limitée. Le recours à des intervenants extérieurs va aussi dans le sens d'une plus grande professionnalisation des enseignements.

1.1.2.3. La part de la formation continue.

81 % des écoles ayant répondu au questionnaire ont des activités de formation continue. Elles y consacrent en moyenne 24 % des heures d'enseignement et le public en formation continue ne représente pas loin de la moitié du nombre total d'élèves.

Le développement de la formation continue répond à un mouvement fort mais non maîtrisé qui tend à encourager la formation tout au long de la carrière. C'est par ailleurs une source de revenus importante pour les écoles disposant de l'autonomie budgétaire et une liberté d'initiative laissée aux responsables des écoles.

1.1.3. Des promotions hétérogènes

1.1.3.1. Des effectifs variables

En 2010, l'ENFIP a formé plus de 6000 élèves fonctionnaires, l'ENAP plus de 2000, l'Ecole nationale des greffes plus de 1200 et l'Ecole nationale de police de Nîmes 760.

L'Ecole nationale supérieure de police en a formé 42, l'E-CFDAM 35.

Si on exclut les écoles où les élèves-fonctionnaires sont minoritaires, la mission s'interroge sur la pertinence qu'il y a à conserver des appareils de formation initiale coûteux pour des promotions de futurs fonctionnaires aux effectifs parfois très faibles.

1.1.3.2. Des statuts d'élèves différents

Dans la majorité des cas², les élèves ont le statut de fonctionnaires stagiaires (avec titularisation immédiate à la sortie de l'école), ou d'élèves fonctionnaires qui deviennent fonctionnaires stagiaires à des stades différents de la scolarité. Les écoles de police et de gendarmerie forment également de nombreux contractuels (ADS, cadets, gendarmes volontaires).

Hormis ces cas, l'absence d'homogénéité du statut des élèves pendant et à l'issue de leur scolarité ne relève pas d'une politique claire mais paraît dicté seulement par le poids de l'histoire. Ces différences ne reçoivent en tous cas aucune explication rationnelle.

1.1.3.3. Des rémunérations d'élèves inégales

Les élèves fonctionnaires sont tous rémunérés. La mission a constaté des écarts notables d'un corps à l'autre qui traduisent les différences de grilles indiciaires. Pour la catégorie A par exemple, les rémunérations brutes (primes comprises) s'échelonnent de 4 547 € pour un médecin inspecteur de la santé publique, 3 000 € pour un architecte urbaniste, 1 491 € pour un attaché, à 1 262 € pour un officier des armées. De même pour la catégorie B, il existe de fortes disparités entre les contrôleurs du travail qui perçoivent 2 016 €, les greffiers 1 827 € et les techniciens de la météo qui touchent 1 426 €.

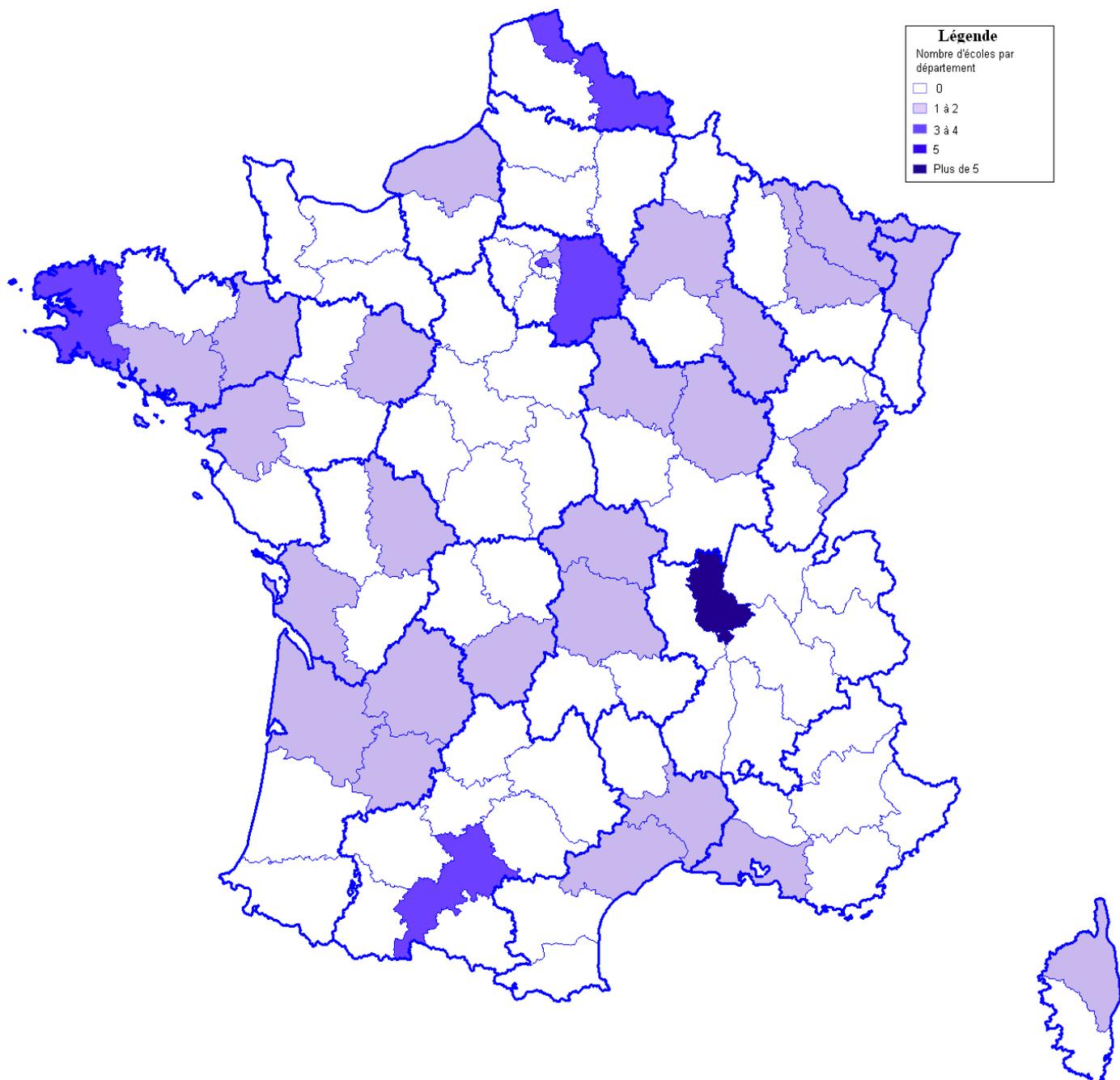
1.1.4. Une implantation inégale sur le territoire

Des agglomérations regroupent un nombre significatif d'écoles. Il en est ainsi à Lille, Toulouse et particulièrement dans l'agglomération lyonnaise qui accueille 10 écoles (ENTPE, ENSP, INTEFP, ENSSIB, ESSA, IRA, ENFIP, école de police de Chassieu, école nationale des services vétérinaires, INFOMA).

La mission a relevé également l'absence d'écoles dans les départements et collectivités d'outre-mer.

² Cf annexe 7 : exploitation statistique des réponses aux questionnaires

Répartition des écoles sur le territoire



1.1.5. La particularité des écoles d'ingénieurs

Les écoles d'Etat qui forment des ingénieurs-fonctionnaires figurent parmi les plus anciennes et les plus prestigieuses. Aujourd'hui, cependant, elles forment très majoritairement des ingénieurs civils. Le recrutement des ingénieurs d'Etat, après transferts des compétences vers les collectivités locales, est appelé à diminuer.

1.2. DES RÉORGANISATIONS RÉCENTES

Le paysage des écoles a été considérablement remodelé ces dernières années. Ces évolutions s'inscrivent dans une volonté commune de réduction des coûts qui s'est traduite par des choix ministériels différents de structuration de l'appareil de formation initiale.

1.2.1. Formation initiale et révision générale des politiques publiques (RGPP)

Si les réformes liées à la rénovation de la GRH dans la fonction publique, comme l'organisation des concours et la formation professionnelle, ont figuré parmi les objectifs initiaux de la RGPP, leur calendrier et leur méthode de mise en œuvre n'ont pas été coordonnés.

La modernisation du recrutement a été évoquée lors du premier conseil de modernisation des politiques publiques (CMPP) en décembre 2007. En revanche, l'objectif de rationalisation de l'appareil de formation initiale des fonctionnaires n'a pas été repris, dès le début, en tant qu'objectif transversal dans le cadre de la RGPP, qui a plutôt mis l'accent sur la formation continue. Des ministères ont pourtant entrepris des mesures de rationalisation de l'appareil de formation initiale. Dans le cadre du 3^{ème} CMPP du 11 juin 2008, par exemple, le ministère de l'Intérieur prévoyait, à la suite de la fusion police-gendarmerie, « d'optimiser les ratios d'encadrement et d'appui dans les écoles de formation ».

En matière de formation initiale, le 4^{ème} CMPP de juin 2010 reprend à son compte les propositions du rapport Le Bris. Il déconnecte la poursuite de l'individualisation et la professionnalisation du chantier de rapprochement des écoles.

Au total, le décalage des calendriers de ces différents chantiers a laissé aux ministères le champ libre pour piloter la réforme de leur formation initiale, la DGAFP en assurant le suivi.

1.2.2. Des rapprochements ou fusions mais peu de mutualisations

Plusieurs ministères, à l'exception de ceux dont les écoles de formation sont peu nombreuses et très spécialisées (ministère de la culture et de la communication, ministère du travail, de l'emploi et de la santé) ont entrepris depuis 2005 de réduire le nombre d'écoles de formation initiale dont ils assurent la tutelle.³

³ Cf annexe 6 : rapprochements et fusions d'écoles de formation initiale

- **L'impact des fusions de corps**

La création de corps communs à la suite de la fusion de la Direction Générale de la comptabilité publique et de la Direction générale des impôts a entraîné la création d'une école commune : l'ENFIP. De même, la fusion des corps de commissaires aux armées s'accompagne de la création d'une école unique qui formera également les officiers des corps techniques et administratifs (OCTA) à partir de 2013.

Néanmoins, le chaînage vertueux selon lequel les fusions de corps devraient entraîner les fusions d'écoles ne se vérifie pas exactement dans la réalité. La mission a constaté la prévalence d'une logique de métiers dans le regroupement des écoles et d'une logique plus statutaire (rémunération, avancement...) pour les fusions de corps. On comprend aisément le choix des écoles car l'ingénierie de formation repose sur l'identification des qualifications « professionnelles » qui caractérisent un métier et non sur les caractéristiques statutaires d'un corps.

- **L'objectif de rationalisation**

Certains ministères ont choisi de concentrer la formation initiale dans un plus petit nombre d'écoles. C'est le cas du ministère de l'agriculture : Agro Paris Tech a été créée au 1^{er} janvier 2007 par fusion de trois écoles. De même, seule Agrosup Dijon assurera à partir de 2012 la formation des ingénieurs agricoles et de l'environnement spécialité agricole, alors qu'aujourd'hui quatre écoles assurent cette formation.

Des regroupements fonctionnels d'écoles au sein d'un même service à compétence nationale sont également intervenus, dans le but de mutualiser les fonctions support et/ou de faciliter la gestion. Le ministère du budget par exemple, utilise les facilités des services à compétence nationale pour donner une certaine autonomie aux services de formation tout en les rapprochant des administrations centrales. La direction générale des douanes et droits indirects a regroupé dans un même SCN baptisé direction nationale du recrutement et de la formation professionnelle (DNRFP), les écoles de la Rochelle (contrôleurs et agents des douanes du service de la surveillance en uniforme), de Nevers (contrôleurs des opérations commerciales) et de Tourcoing (inspecteurs des douanes).

En outre, des rapprochements entre écoles ont eu lieu. L'INSEE a créé le GENES (groupe des écoles nationales de statistiques et d'économie) pour coordonner l'ENSAE, l'ENSAI, le CREST et le CEPE. Le GENES est devenu un EPSCP depuis le 31 décembre 2010. Le CEFIL, service à compétence nationale chargé de la formation des contrôleurs de l'INSEE, n'a pas été intégré au GENES.

- **La volonté de réduction des dépenses**

Certains ministères ont fait le choix de fermer plusieurs écoles et de concentrer l'appareil de formation sur un nombre réduit de sites. Le ministère de la Défense a ainsi supprimé dès 2009 quatre écoles de sous-officiers de gendarmerie (Montargis, le Mans, Châtellerault, Libourne), à la suite de décisions prises dans le cadre de la RGPP. Quatre écoles forment maintenant les sous-officiers (Châteaulin, Chaumont, Montluçon et Tulle). L'École du service de santé des armées de Bordeaux a été supprimée au profit de celle de Lyon. Le ministère de l'intérieur a fermé 10 centres de formation sur 14 et 2 écoles de police.

Les différentes écoles de formation de l'administration maritime ont également été concentrées à Nantes avec la création de l'E-CFDAM.

- **La stratégie spécifique des écoles d'ingénieurs**

Formant très peu de fonctionnaires (4.75% des élèves fonctionnaires), ces écoles obéissent à une logique universitaire et souhaitent atteindre une taille critique et une reconnaissance internationale notamment au regard du classement de Shanghai. A titre illustratif, l'ENAC, établissement public administratif, a fusionné avec le SEFA, SCN qui assurait la formation des pilotes, dans un nouvel établissement public administratif. L'ambition de la DGAC est, ultérieurement, de créer une « université aéronautique », rendue nécessaire par la construction du « ciel unique européen ».

1.3. UNE RATIONALISATION NÉCESSAIRE

Face à ce paysage éclaté et à des stratégies peu coordonnées, la mission propose des mesures de rationalisation qui peuvent prendre plusieurs formes dans le double objectif de qualité de la formation et de maîtrise des coûts.

1.3.1. Réduire les coûts de gestion administrative

1.3.1.1. Mutualiser les fonctions support

Il existe peu de mutualisations des fonctions supports entre écoles relevant d'un même ministère. Or, celles-ci pourraient générer des économies substantielles. Mutualiser les marchés aurait une incidence sur la réduction des coûts d'achat. De même, centraliser certaines fonctions support (exemple de la paie) se traduirait à terme par une réduction des dépenses de personnel. Une telle évolution devrait permettre de simplifier les relations avec le service de tutelle, en rendant la gestion des écoles plus transparente.

Proposition n°1 : Examiner dans chaque ministère les possibilités de mutualisation des fonctions supports des écoles

1.3.1.2. Rapprocher des écoles d'un même ministère dans des SCN

La mission a constaté que certains ministères n'ont pas de vision consolidée de leurs écoles ; en outre, les responsables de certaines de ces écoles, qui ne sont que des services rattachés au ministère, ne disposent pas de tous les moyens pour gérer leur école (recrutement, paie, dépenses d'investissement, etc..). Cette situation est préjudiciable à une gestion transparente et efficace de la formation.

Proposition n°2 : Inciter à la création de SCN regroupant au sein d'un même ministère les écoles qui ont le statut de service
--

1.3.1.3. Rassembler les IRA dans une structure unique

Chaque IRA dispose d'une direction, d'une direction des études, d'une direction des stages et d'un secrétariat général désigné par chaque directeur d'institut. Malgré le cadre unique fixé par le décret du 20 août 2007, le contenu de la scolarité et des stages diffère d'un IRA à l'autre. Actuellement les IRA se concertent entre eux sur la pédagogie au cas par cas : l'IRA de Nantes a ainsi mis en place un module de «team management », repris par l'IRA de Metz.

La question du maintien de cinq établissements publics séparés peut se poser. Un conseil d'administration et une direction communs permettraient aux cinq IRA d'unifier le contenu de l'enseignement dispensé. Les évolutions pédagogiques seraient rendues plus faciles et mises en cohérence.

Proposition n°3 : Créer le « groupe des écoles régionales d'administration », par fusion des cinq IRA, qui conserverait les cinq sites d'implantation actuels

1.3.2. Rationaliser sur la base de logiques géographiques

1.3.2.1. Procéder, le cas échéant, à des regroupements immobiliers

La répartition géographique des écoles est un atout qu'il faut préserver. C'est d'autant plus important que des regroupements d'établissements ont déjà condensé un peu la carte des implantations.

Pour autant la mission a constaté que les implantations immobilières utilisées par les écoles sont de dimensions très variables : les surfaces utilisées, à effectifs d'élèves du même ordre de grandeur, diffèrent sensiblement. C'est le cas non seulement des surfaces de bâtiment, mais aussi et peut être surtout des emprises foncières.

La mission a été frappée en particulier par le cas de Lyon, où cohabitent des écoles parfois implantées sur des campus de grande surface et proches les unes des autres (Vaulx en Vélain, Corbas, Marcy l'Etoile, Chasseuil...). Un constat de même nature pourrait probablement être fait à Clermont Ferrand et ailleurs. Il n'a pas été démontré que le taux d'occupation de chacun de ces équipements est optimal toute l'année.

La mission n'a pas pu procéder à un recensement exhaustif des surfaces. Cependant, après les visites sur place, elle a le sentiment que des mutualisations pourraient être sources d'économies importantes.

La recherche de mutualisations inter-écoles ne contredit pas la démarche des schémas pluriannuels de stratégie immobilière (SPSI). En effet, les écoles ont eu à préparer des SPSI, qui les ont conduites à réfléchir à l'amélioration de leur performance d'occupation des ensembles immobiliers. Ces projets ont dû être préparés soit individuellement pour les écoles qui ont la qualité d'opérateurs de l'Etat, soit dans le cadre des projets ministériels pour les autres. D'une part, toutes ne l'ont pas encore fait. D'autre part les SPSI n'imposent pas une

vision interministérielle, dès lors qu'il ne s'agit pas de services placés sous l'autorité des préfets,

Proposition n°4 : Réfléchir à des mutualisations immobilières par zone géographique qui pourraient prendre plusieurs formes :

- partage d'amphithéâtres ou d'équipements sportifs, voire de logements étudiants, marchés passés en commun pour les services d'entretien, etc ;
- constitution de campus communs qui peuvent permettre l'usage mutualisé
- de tout ou partie des équipements (l'ENTPE et l'école d'architecture de Lyon ont constitué un campus commun à Lyon).

Au-delà de ces mutualisations, il existe probablement des possibilités d'implantations communes de certaines écoles. Ceci implique des analyses détaillées, école par école ; ces analyses pourront être menées sur la base des solutions aussi bien institutionnelles que pédagogiques dégagées dans le présent rapport.

Proposition n°5 : Faire procéder localement, par une mission interministérielle, à des audits permettant de déterminer les pistes concrètes d'implantations communes entre écoles

1.3.2.2. S'interroger sur une taille critique pour les écoles

Il existe un véritable « effet taille », les écoles aux effectifs les plus importants ayant les coûts de formation élèves hors rémunération les plus faibles (cf partie 4). La question de la « taille critique » d'une école se pose donc inévitablement. La mission, par exemple, s'interroge sur le maintien du site de l'INFOMA à Nancy qui forme 9 élèves. Elle donne en annexe 7 des éléments de comparaison entre écoles, qui pourront nourrir cette réflexion.

Proposition n°6 : Déterminer une taille critique en deçà de laquelle un site ne peut pas subsister

PARTIE 2 - UNE GOUVERNANCE INCERTAINE ET LOINTAINE

2.1. L'ABSENCE DE RÉFLEXION STRATÉGIQUE SUR LA FORMATION INITIALE

Au plus haut niveau de l'Etat (SGG, cabinets ministériels, DGAFP), la mission n'a pu rencontrer un interlocuteur en mesure de définir la stratégie de l'Etat en termes de formation initiale ; ce sujet, dont le coût est pourtant élevé ne suscite pas de questionnements interministériels quant à sa raison d'être (pourquoi des écoles de formation ?), son organisation et son efficacité. Il est remarquable de relever que ces écoles n'existent pas ou peu à l'étranger ; et il est également remarquable de noter qu'en France, elles se sont développées au cours des cinquante dernières années sans structuration nationale aussi bien quant aux lieux d'implantation qu'en ce qui concerne les contenus de formation et les méthodes pédagogiques.

Il n'existe pas au sein de l'appareil d'Etat de lieu de réflexion sur ces écoles qui sont très généralement méconnues des décideurs. Cette absence de vision globale de l'existant ne permet pas d'élaborer une stratégie pour la formation qu'il s'agisse des besoins, du rôle ou de la place des écoles dans le système de formation et limite toute volonté de coordination des enseignements.

2.1.1. La méconnaissance des besoins

L'Etat a recruté près de 41 000 fonctionnaires en 2009⁴, toutes voies de recrutement confondues. Il n'est pas certain qu'une réponse puisse être donnée à la question de savoir de quels fonctionnaires - combien, avec quelles compétences - l'Etat a besoin pour les années à venir. Cette réponse n'existe ni dans les ministères, ni au niveau interministériel. Aucun lieu de réflexion central sur ces sujets n'existe réellement, alors qu'ils sont essentiels pour l'Etat, à la fois en termes d'employabilité de ses agents, et d'efficacité de ses dépenses de formation.

Les ministères s'accommodent de cette absence de stratégie interministérielle qui laisse une grande liberté à chaque ministre de recruter et de former dans ses écoles selon un canevas parfois ancien. Or la formation est un investissement dont l'Etat doit pouvoir connaître la valorisation. Elle suppose la mise en place d'une véritable gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences.

2.1.2. Une prise en compte insuffisante de la formation initiale dans les politiques de GPEEC des ministères

La substitution progressive d'une logique « métiers » à une logique de corps constitue le nouveau cadre de définition et de gestion des ressources humaines de l'Etat. Loin d'être une évolution lexicale, la gestion des ressources humaines se construit non plus exclusivement sur des critères statutaires mais aussi sur les compétences métiers. C'est bien le croisement de ces deux logiques qui constitue aujourd'hui la complexité de la GRH de l'Etat.

⁴ Chiffres DGAFP, rapport annuel sur l'état de la fonction publique 2010-2011

La fonction GPEEC se limite le plus souvent à l'élaboration de référentiels de compétences qui recensent les connaissances, les savoir faire, les savoir être de chaque métier. Les DRH des ministères et la DGAFP ont ainsi mis en place des fiches décrivant 261 « métiers » existant dans les services de l'Etat.

Cependant, ces outils constituent une finalité en soi alors qu'ils devraient être exploités au service de la définition de stratégies de recrutement, de formation, de gestion des carrières. Seuls quelques ministères réalisent véritablement des projections démographiques et des analyses des compétences nécessaires à l'exercice des missions du ministère. C'est le cas du ministère de l'agriculture, qui a dans cette perspective interrompu le recrutement d'ingénieurs de l'agriculture et de l'environnement spécialité « forestière ».

Le développement d'une politique plus active semble se heurter à la séparation des fonctions recrutement, formation et GPEEC au sein de la majorité des DRH.

Proposition n°7 : Regrouper dans un même service de la DRH de chaque ministère les trois fonctions : GPEEC, recrutement, formation.

Par ailleurs, les ministères doivent aller au bout de la logique GPEEC en s'appuyant sur l'analyse des métiers et des compétences pour déterminer les contenus de formation (comme c'est le cas dans les écoles de police ou à l'ENPJJ). Dans ce cadre, les réflexions et les outils de la GPEEC élaborés à l'échelon ministériel doivent être déclinés au niveau des écoles de formation initiale. Les fiches métiers par exemple qui décrivent les activités, les connaissances, les savoir-faire et les principales activités et tendances d'évolutions d'un métier doivent servir de base à l'élaboration des programmes en se fondant sur le référentiel de formation. Il s'agit à partir d'une analyse des fiches métier de décliner pour chaque formation, les objectifs, les pré-requis, les méthodes et la procédure de validation des connaissances.

Dans de nombreux cas, les contenus de formation, en l'absence d'un cahier des charges très précis défini par le maître d'ouvrage, sont déterminés par chaque école, à l'initiative de la direction des études en lien avec le corps professoral et le conseil d'orientation pédagogique le cas échéant.

Proposition n°8 : Elaborer un véritable référentiel de formation dans le cadre d'un travail associant employeurs, DRH et écoles ou groupe d'écoles débouchant sur les mêmes corps.

Cette démarche permettra de clarifier le rôle du maître d'œuvre (les écoles) et du maître d'ouvrage (les ministères) en formalisant plus clairement « la commande » de chaque ministère.

2.1.3. L'employabilité, un enjeu interministériel

2.1.3.1. L'employabilité tout au long de la carrière

L'employabilité durable des fonctionnaires constitue un objectif majeur pour l'Etat employeur en raison de l'allongement des carrières, de l'évolution des métiers et des exigences de performance et de qualité du service dispensé à la collectivité.

Entendue comme étant la capacité d'un individu à tout moment de sa carrière professionnelle à conserver ou retrouver un emploi dans des délais raisonnables, l'employabilité est le fruit d'une politique de ressources humaines capable d'anticiper les besoins en emplois et compétences non seulement à moyen et long terme mais aussi à court terme, de fournir les moyens de formation professionnelle adéquats et de favoriser la mobilité en créant des conditions statutaires favorables.

La loi n°2007-148 du 2 février 2007 relative à la modernisation de la fonction publique définit la complémentarité entre la formation initiale et la formation continue selon le principe de formation professionnelle tout au long de la vie⁵.

La garantie de l'employabilité est également un indicateur d'une GRH dynamique et de possibilités professionnelles d'exercer plusieurs emplois au sein de la fonction publique mais également dans le secteur privé.

2.1.3.2. Un défi à relever

Permettre aux fonctionnaires d'évoluer non seulement au sein d'une même filière métier dans un corps équivalent, c'est-à-dire par grand secteur d'activité (mobilité verticale) mais également entre familles de métiers au sein de corps ou cadres d'emplois équivalents (mobilité horizontale) suppose au niveau interministériel une connaissance fine des possibilités de mobilité. Il faut identifier, à partir du répertoire des métiers, des socles de compétences communes. Par exemple, les compétences de gestion d'un attaché scolaire et universitaire peuvent lui permettre d'évoluer vers un poste dédié à la gestion dans une préfecture ou dans l'hôpital. Ces passerelles constituent « des aires de mobilité ».

Proposition n°9 : Charger la DGAFP de définir en liaison avec les ministères les aires de mobilité et d'identifier les socles de compétences communes aux différents métiers. En liaison avec les ministères, ce travail devra ensuite être transcrit dans les programmes de formation des écoles qui pourront développer des modules communs de formation.

⁵ Le décret du 15 octobre 2007 prévoit dans son article 1^{er} : « L'objet de la formation professionnelle tout au long de la vie des fonctionnaires de l'Etat et des établissements publics de l'Etat est de les habiliter à exercer avec la meilleure efficacité les fonctions qui leur sont confiées durant l'ensemble de leur carrière, en vue de la satisfaction des besoins des usagers et du plein accomplissement des missions du service. Elle doit favoriser le développement professionnel de ces fonctionnaires, leur mobilité ainsi que la réalisation de leurs aspirations personnelles. Elle concourt à l'égalité effective d'accès aux différents grades et emplois, en particulier entre femmes et hommes, et facilite la progression des moins qualifiés. »

La notion d'employabilité pose également la question de la séparation entre formation initiale et formation continue. En effet, la logique de mobilité suppose de donner aux agents des bases solides en formation initiale mais aussi de leur fournir des formations de reconversion afin d'acquérir les compétences nécessaires à l'exercice d'un nouveau « métier ». D'ores et déjà certaines écoles de formation initiale ont intégré cette problématique : l'ENSP et l'EHESP proposent des cursus plus courts de formation pour les agents en détachement.

Proposition n°10 : Prévoir au sein des écoles de formation initiale des cursus courts de formation « métier » pour des agents changeant d'activité. Ces cursus pourraient être communs avec les élèves fonctionnaires s'ils étaient positionnés en fin de scolarité dans un module professionnalisant.

2.2. UN PILOTAGE MINISTÉRIEL ET INTERMINISTÉRIEL INSUFFISANT

2.2.1. Un pilotage ministériel à affirmer

2.2.1.1. *Un lien ambigu entre les écoles et les administrations centrales.*

L'école de formation, rattachée à un ministère, peut être un signe extérieur de puissance et de particularisme au sein de la fonction publique. Les ministères n'ont pas toujours de regard critique à l'égard de leurs écoles et sont tentés de leur laisser une grande marge d'autonomie.

Les écoles qui sont des établissements publics ont, bien entendu, une plus grande liberté. La tutelle fonctionnelle sur les écoles est assurée, dans la plupart des cas, par les DRH des ministères. Ces directions ne sont généralement pas les plus importantes d'un ministère et elles n'ont pas toujours le poids suffisant par rapport aux directions « métiers » pour mettre en place une stratégie de gouvernance des écoles. On assiste souvent à une reconduction de la formation (nombre d'élèves recrutés, enseignants quasi permanents, budget reconduit) car la faible place que prend la formation initiale dans le budget d'un ministère et l'image positive que dégagent généralement les écoles n'incitent pas à une réflexion stratégique sur les écoles de formation. La notion de « corps » reste primordiale ce qui entraîne peu de modifications dans les formations offertes aux fonctionnaires.

Enfin le lien administration centrale/école est très variable : le conseil d'administration quant il s'agit d'un établissement public n'est que peu associé à la stratégie dans la mesure où il n'a pas d'indications sur les objectifs de la formation, les directeurs se sentant personnellement investis du projet de l'école. Certains directeurs n'ont que très peu de contact avec leur tutelle et reçoivent peu de directives. Dans les cas de services non autonomes, le lien école/administration centrale est par essence plus resserré, mais il n'y a pas nécessairement de prise de position stratégique sur les choix de formation.

Il est vrai qu'en l'absence d'indicateurs précis et solidement établis, les administrations ont peu de capacité de pilotage ; elles n'ont pas non plus de possibilités de comparaison avec d'autres écoles pour échanger des expériences, les écoles des autres

ministères leur étant inconnues ; et les ministères communiquent très peu entre eux sur ce sujet.

La mission a eu le sentiment que les écoles n'étaient pas un « sujet » pour les ministères qui n'ont, d'ailleurs, à une exception près, pas répondu à la demande de la mission, en juin, de désigner un correspondant de la mission au sein du ministère pour évoquer la formation initiale.

2.2.1.2. Une liberté parfois trop grande de pilotage interne

Les écoles de service public ont une relation distanciée avec leur tutelle et vivent dans une certaine liberté dont elles se satisfont. Elles sont au contact des élèves-fonctionnaires pour lesquels elles organisent cours et stages. Dans de nombreuses écoles, le directeur se charge (avec le directeur des études) d'assurer le recrutement des membres des jurys de concours d'entrée et de sortie quand l'école organise les concours ; il recrute également les enseignants vacataires, les personnels administratifs ; il choisit les lieux de stage... Ces fonctions peuvent également l'amener à décider, avec une certaine latitude, des enseignements offerts aux élèves.

L'autonomie pédagogique des écoles apparaît en général assez forte. En effet à l'issue des entretiens qu'elle a menés et des visites qu'elle a faites, la mission a le sentiment que le pilotage pédagogique des écoles par les ministères dont elles relèvent est lointain. Certes les contenus des formations sont organisés par des textes, décrets ou arrêtés, pris par le ministre. Mais il n'y a pas de stratégie très active qui permettrait de rapprocher avec une fréquence suffisante les administrations centrales et les écoles autour d'un projet pédagogique lié à l'évolution des métiers. Ce sont souvent les écoles qui prennent l'initiative des évolutions pédagogiques, parfois même elles qui établissent les référentiels des métiers (c'est le cas de l'ENSP).

Il faut nuancer le constat : parfois il y a bien une stratégie commune et partagée entre le ministère et les écoles, comme dans le cas de la gendarmerie et de la police. Mais il y a aussi des ministères peu enclins à élaborer une réflexion d'ensemble sur les futurs métiers et les compétences auxquelles doivent former les écoles. Le ministère de l'Ecologie, du Développement durable, des Transports et du Logement en offre un exemple.

Les écoles, en ordre totalement dispersé, ont par ailleurs développé une offre de formation continue sur laquelle les directeurs ont souvent insisté auprès de la mission lors des entretiens ; et dans ce champ, qui n'est pas contraint par un programme éventuellement fixé dans un arrêté ministériel, les écoles ont pris une large autonomie au détriment parfois de leur cœur de métier qu'est la formation initiale : en effet, par ce biais, elles trouvent des financements et développent des partenariats hors de leur ministère de tutelle, s'offrant ainsi la possibilité d'activités lucratives variées. Sur ce marché ouvert de la formation continue, les écoles interviennent parfois hors de leur expertise propre et se font concurrence en France comme à l'étranger, ce qui n'est pas satisfaisant.

Les écoles se satisfont de cette situation qui souvent, avec leur éloignement géographique des centres de décision, leur laissent une grande latitude d'action.

Au total, la mission considère que la clé de répartition maîtrise d'ouvrage/maîtrise d'œuvre n'est généralement pas bien définie entre l'administration centrale et l'école.

Proposition n°11 : Généraliser les documents de cadrage (contrat d'objectif et de performance, lettre de mission, programme) liant le maître d'ouvrage (service central prescripteur, tutelle) et le maître d'œuvre (écoles) qui doivent comporter les orientations stratégiques interministérielles, les objectifs quantitatifs et qualitatifs, les actions à mener par l'école et les indicateurs qui leur correspondent.

2.2.2. Un pilotage interministériel à conforter

2.2.2.1. La nécessité de transparence

Si les spécificités de métiers, de corps, de gestion ou de statuts juridiques peuvent être invoquées, une gouvernance interministérielle est cependant indispensable pour assurer une vision globale de la formation de l'Etat et garantir une égalité de traitement des agents en matière de formation et en matière d'encadrement pédagogique et administratif.

Cette exigence répond à l'obligation pour l'Etat de rendre compte de la gestion des compétences des agents qui servent la collectivité, non seulement dans ses relations avec le Parlement comme lors du débat d'orientation budgétaire mais également avec les partenaires sociaux. La mise en œuvre d'un dispositif d'évaluation des organismes de formation de la fonction publique participe de cette obligation.

Transparence financière et lisibilité de la politique de formation sont deux impératifs qui plaident en faveur d'une coordination interministérielle.

2.2.2.2. Le manque de moyens de la DGAFP

La DGAFP, quel que soit son rattachement ministériel, a vocation à définir la stratégie de l'Etat pour la ou les fonctions publiques. C'est à cette direction que revient de planifier, avec les ministères et la direction du budget, les recrutements de l'Etat, quantitativement et qualitativement.

Mais la DGAFP manque cruellement de moyens pour assurer cette mission : un seul bureau (B10 : bureau des politiques de recrutement et de formation) dans l'organigramme en vigueur en octobre 2011, est en charge de la tutelle de l'ENA, des cinq IRA et de la coordination des quelques 70 écoles qui accueillent des fonctionnaires en formation initiale, si l'on ne prend pas en compte les écoles militaires. A cette charge devrait s'ajouter le suivi de la formation continue qui existe dans les écoles mais a également essaimé dans beaucoup d'autres structures au sein même des ministères....

La méconnaissance du fonctionnement des écoles, de leur activité et de leurs effectifs par la DGAFP est évidente. Sur ce dernier point, la mission n'a pu obtenir de statistiques exhaustives sur le nombre de fonctionnaires formés dans la mesure où la liste des corps d'affectation fournie par la DGAFP était incomplète et omettait de ce fait un certain nombre

d'écoles. La remontée d'informations en provenance des écoles n'existe pas ou très peu ; les données dont dispose la DGAFP proviennent des ministères de tutelle de chaque école quand ils les fournissent.

Il n'existe pas, à la DGAFP, de liste à jour des écoles de formation de fonctionnaires avec un contenu informatif sur quelques indications de base : localisation, nombre d'élèves, budget de fonctionnement... : ce simple constat révèle l'incapacité pour cette direction de suivre les écoles et bien sûr, plus encore, d'avoir une stratégie pour elles et pour l'ensemble de la fonction publique.

A fortiori, il n'existe pas de données sur les enseignements délivrés dans ces écoles, le contenu, le niveau, la méthode, le corps enseignant.

La mission a remarqué également que la formation spécialisée du Conseil supérieur de la fonction publique de l'Etat qui devrait débattre des formations n'a pas été réunie depuis...2007 ; il semble que la demande syndicale à ce sujet n'ait jamais été très forte et que les sujets à traiter ne soient pas bien cernés.

S'agissant de l'application des préconisations du rapport Le Bris, les ministères ont transmis des « feuilles de route » détaillant les mesures prises ou à prendre sur chacune des quatre orientations. Elles font l'objet d'un suivi à la DGAFP dans la sous-direction en charge des fusions de corps qui n'est pas celle du bureau des formations et du recrutement.

La formation tant initiale que continue ne figure pas explicitement dans les décrets d'attribution du ministre de la fonction publique et de la DGAFP. Cette considération juridique renvoie à la capacité de pilotage de la DGAFP en matière de formation initiale. Le renforcement de son rôle passe certes par une clarification réglementaire mais également par la constitution d'un réseau de référents formation et la rénovation d'un dialogue social sur cette question dans le cadre de la formation spéciale du CSFPE relative à la formation professionnelle.

Au total, la DGAFP n'est pas armée pour piloter stratégiquement la formation des fonctionnaires.

Proposition n°12 : Consolider le cadre institutionnel interministériel par la révision des attributions du ministre de la fonction publique et du rôle de la direction générale de l'administration et de la fonction publique afin de définir précisément leur place en matière de pilotage de la politique de formation.

Proposition n°13 : Créer un réseau de correspondants ministériels « formation » qui deviendrait l'instance de réflexion stratégique animée par la DGAFP.

Proposition n°14 : Réunir régulièrement, conformément à sa vocation, la formation spéciale du CSFPE relative à la formation professionnelle sur les grands dossiers identifiés par la mission comme par exemple l'employabilité, la professionnalisation des cursus, la rationalisation de l'offre de formation.

Par ailleurs, les informations et les ratios existants au sein des écoles ne peuvent donner une vision d'ensemble de l'activité de formation et de la performance. Deux raisons expliquent cette situation. D'une part, la plupart des entités de formation (hors services administratifs) ont défini leur propre cadre de suivi de leur activité et de leur performance plus ou moins en lien avec leurs tutelles, de sorte que la recollection des données est très délicate à établir pour les tutelles ou services centraux. D'autre part, les systèmes d'information financière qui structurent le contrôle de gestion sont plus ou moins développés. L'état d'avancement d'une politique de contrôle interne et de sa mise en œuvre est très variable.

Aucune comparaison ne peut donc être faite quant à l'efficacité des écoles et aucun usage ne peut être fait des bonnes pratiques développées ici ou là.

Proposition n°15 : Disposer d'une information interministérielle, exhaustive et chiffrée de la formation initiale en deux temps :

- un bilan annuel de la formation dans le rapport de la DGAFP, enrichi des données financières sur les coûts de fonctionnement, sur les évolutions structurelles et sur les actions pédagogiques menées par les entités de formation ; ce bilan intégrera une fiche commune à l'ensemble des écoles sur l'analyse des indicateurs d'activité et de performance établie dans le cadre de leur rapport d'activité ;
- un rapport triennal faisant le bilan des évolutions constatées et une évaluation plus approfondie sur l'adéquation de la politique de formation des autorités de gestion avec les orientations RH définies par les autorités de réglementation et de régulation.

2.2.3. Des sujets essentiels et sensibles à traiter

2.2.3.1. La diffusion des valeurs propres au service public

La qualité du service des agents de l'Etat ne renvoie pas uniquement à des considérations fonctionnelles. Elle repose également sur l'adhésion et la mise en application des principes qui régissent les relations des fonctionnaires avec les usagers, leurs collègues et les autorités politiques. Ces valeurs sont évidemment celles qui fondent l'Etat républicain (liberté, égalité et fraternité) mais aussi celles qui structurent le service public et plus généralement une éthique professionnelle en phase avec les attentes de la collectivité (légalité, neutralité, continuité, efficacité, responsabilité, transparence, probité). Le respect de ces valeurs est symbolisé pour certains par la signature d'un acte les engageant à servir l'Etat selon une durée déterminée, à l'issue de leur scolarité.

Il appartient aux écoles d'en assurer une transmission non pas uniquement « théorique » ou déclaratoire. La scolarité doit permettre aux élèves de réfléchir et de mettre en application ces valeurs.

Or cette dimension essentielle est insuffisamment prise en compte. L'éthique et la déontologie ne sont ainsi pas enseignées systématiquement. Il ne s'agit pas uniquement d'organiser un cours magistral sur les droits et obligations des fonctionnaires mais à travers des mises en situation et des cas pratiques de faire comprendre l'éthique du service public.

Proposition n°16 : Rendre obligatoire l'enseignement des valeurs du service public

2.2.3.2. La question des diplômes

27% des formations initiales sont diplômantes. Ce chiffre recouvre d'importantes disparités. Dans ce cadre, il convient notamment de distinguer trois grands cas de figures :

- *Les écoles qui délivrent un titre ou un diplôme.* Il s'agit principalement des EPSCP ainsi que des écoles habilitées à délivrer le titre de technicien (ENTE, INFOMA). Néanmoins, ces écoles concernent une minorité d'élèves fonctionnaires car elles ne représentent que 4,75% du nombre total d'élèves fonctionnaires formés).
- *Les écoles qui se sont rapprochées des universités pour permettre à leurs élèves de préparer, parallèlement à leur scolarité, un diplôme universitaire comme par exemple l'ENSP avec Lyon III et l'ENPJJ avec Lille I.*
- *Les écoles qui ne sont engagées dans aucun processus de délivrance de diplôme.* C'est le cas des IRA, de l'ENFIP, de l'ENM...

En marge de cette typologie, la mission souhaite faire état d'un cas de figure isolé, celui de l'école du service de santé des armées. Les élèves suivent leur formation à l'université de médecine de Lyon et ne reçoivent à l'ESSA qu'un enseignement militaire complémentaire ainsi que des cours de soutien.

La délivrance des diplômes conduit à des partenariats fréquents avec l'université. La constitution de PRES semble avoir accéléré cette dynamique qui excède le simple cas des EPSCP et concerne une grande partie des établissements publics. Pour les écoles concernées qui n'ont pas le statut d'EPSCP, l'université ouvre la voie indirectement au diplôme. Si le contenu de l'enseignement d'une école équivaut à celui d'un cursus universitaire donné et conduit à la délivrance d'un diplôme, ceci pourrait remettre en question la spécificité de l'enseignement des écoles, qui est aujourd'hui réelle, voire l'existence même des écoles.

Le mouvement qui tend à généraliser la délivrance de diplômes résulte d'un besoin de reconnaissance émanant des élèves. L'existence de diplômes et leur valorisation permet de rendre plus lisibles les compétences et qualifications acquises par les fonctionnaires et peut constituer un « plus » pour un candidat dans un recrutement.

Par ailleurs, les agents publics peuvent souhaiter valoriser leur formation initiale auprès d'un employeur privé qui les compare aux concurrents non fonctionnaires. Le raisonnement par stricte équivalence de niveau universitaire et donc de diplômes est tentant mais il dessert dans ce cas le fonctionnaire qui ne peut faire valoir de diplôme.

Les diplômes revêtent de ce fait un enjeu pour certaines écoles qui souhaitent maintenir une attractivité auprès des jeunes en leur offrant la possibilité d'accéder à des parcours professionnels diversifiés.

Ce mouvement en faveur des diplômés est cependant porteur d'effets indirects qu'il convient d'évaluer :

- la délivrance de diplômés ne pourrait être limitée aux écoles de catégorie A. Si elle devait se généraliser, la question des diplômés de B et C se poserait ;
- certains directeurs craignent une dévalorisation de la formation dispensée, notamment dans des écoles de catégorie A+ (les principales concernées) dont les élèves sont déjà titulaires de diplômés supérieurs aux masters ; de plus de nombreux élèves se formant en B ont déjà un diplôme de l'enseignement supérieur.

L'obtention de diplômés sanctionnant une scolarité dans les écoles d'application ne se conçoit que dans le cadre d'une coopération entre écoles, universités et enseignement secondaire. Ce mouvement doit cependant être accompagné de garanties : l'enseignement universitaire ou scolaire doit être un complément à la formation principale et ne pas être redondant par rapport à celle-ci ; les élèves doivent être astreints à un véritable travail académique, le contenu de l'enseignement étant vérifié par la tutelle ; les élèves doivent demeurer libres de s'inscrire ou non à l'Université.

Proposition n°17 : Mener, sous l'égide de la DGAFP, une réflexion en partenariat avec le ministère de l'enseignement supérieur et le ministère de l'éducation nationale sur le bilan et les évolutions souhaitables du processus de délivrance des diplômés.

2.2.3.3. *Les activités de recherche*

La mission n'a pas évalué la part des activités de recherche dans le bilan des écoles administratives. Elle a cependant observé une tentation pour les responsables de ces écoles de développer cette partie de leur action.

Les écoles ayant le statut d'EPSCP ont naturellement des activités de recherche, ces dernières entrant d'ailleurs dans leur vocation.

Cette activité va moins de soi dans le cas d'écoles purement administratives. Les réponses au questionnaire indiquent pourtant que 65% des écoles ont des partenariats avec des universités et 44% avec des centres de recherche.

La mission s'étonne de la place de la recherche dans des écoles qui n'ont nullement été conçues à cette fin, comme les écoles interministérielles par exemple et s'interroge sur le partage des compétences entre administrations centrales, universités et écoles. Il ne s'agit évidemment pas de porter un regard a priori négatif sur ces activités car elles peuvent, notamment, avoir un effet positif sur l'évolution des contenus des enseignements. Mais les écoles sont-elles dotées des moyens nécessaires pour assurer la recherche ? Ne s'agit-il pas parfois d'une diversification de prestige coûteuse en moyens et peut être assez peu efficace ?

La mission estime que, bien qu'inscrites dans le texte portant création de certaines écoles de formation initiale, les activités de recherche ne sont pas indispensables à tous les établissements.

Proposition n°18 : Limiter aux EPSCP les activités de recherche et de publication.

2.2.3.4. Le maintien de la spécificité française : l'arrêt Burbaud

Cet arrêt, en date du 9 septembre 2003, répond à deux questions préjudicielles relatives au système général de reconnaissance des diplômes d'enseignement supérieur. Il assimile les emplois de la fonction publique à une profession réglementée dès lors qu'ils exigent un « diplôme » pour pouvoir y accéder. Il articule cet argument avec le fait que toute formation supérieure d'au moins trois ans débouche sur un diplôme quel qu'en soit la forme (certificat, titularisation...) ⁶. La CJCE en conclut que les ressortissants communautaires titulaires d'un diplôme reconnu équivalent en termes de durée et de contenu à la formation dispensée aux élèves fonctionnaires français doivent avoir accès directement aux emplois de la fonction publique et s'affranchir de la formation initiale corrélative au concours d'entrée.

La contrainte que fait peser le droit communautaire sur le modèle des écoles administratives porte avant tout sur la corrélation entre le concours, la formation initiale et l'affectation par classement de sortie. En réalité, l'arrêt Burbaud ne remet pas en cause la formation proprement dite, elle réfute son caractère obligatoire pour accéder à l'emploi. La mise en place d'une procédure de sélection « alternative » pour les ressortissants communautaires ne résout en rien ce problème, si ce n'est de créer une discrimination à rebours, favorisant les communautaires au détriment des nationaux.

Cette jurisprudence devrait inciter à repenser le lien mode de recrutement/ formation initiale. Elle implique un choix entre deux orientations :

- l'adaptation du dispositif actuel de recrutement et de formation qui distinguerait les procédures d'accès à la fonction publique et les cycles de formation professionnelle ;
- la négociation communautaire d'un régime dérogatoire maintenant les spécificités de l'organisation française.

2.2.3.5. La formation initiale des ingénieurs

S'agissant des écoles d'ingénieurs, la part minoritaire des élèves fonctionnaires dans ces écoles pose la question de leur traitement spécifique et notamment de leur rémunération pendant la scolarité, dans la mesure où ils suivent strictement le même cursus que les élèves civils.

⁶ Dans cet arrêt, la CJCE définit, paragraphe 4, la notion de diplôme, à la lumière de l'article 1^{er} de la directive 89/48/CEE du Conseil, du 21 décembre 1988, relative au système général de reconnaissance des diplômes d'enseignement supérieur qui sanctionnent des formations professionnelles d'une durée minimale de trois ans. Le diplôme est un document validant la réussite à une formation d'une durée minimale de trois ans ou d'une durée équivalente à temps partiel, dans une université, un établissement d'enseignement supérieur ou dans un autre établissement du même niveau de formation. Cette validation garantit ainsi au titulaire d'un ou plusieurs diplômes les qualifications professionnelles requises pour accéder à une profession réglementée. Elle est délivrée par l'autorité compétente idoine, désignée dans chaque Etat membre et donne un droit d'accès ou d'exercice de la profession réglementée envisagée par le titulaire. Le diplôme, selon cette jurisprudence, ne renvoie ni à une procédure purement universitaire, ni à une définition « formaliste ». Le diplôme peut être un titre, un certificat ou tout autre document officiel attestant cette validation.

A la lumière du constat établi par la mission sur la nature spécifique de la formation des élèves ingénieurs de l'Etat, il apparaît nécessaire de réfléchir au statut, au mode de recrutement et à la rémunération de ces élèves, dans le cadre général d'évolution de la formation initiale des fonctionnaires.

Proposition n°19 : S'interroger au cas par cas sur les avantages et les inconvénients du maintien du statut d'élève ingénieur.

2.2.3.6. L'engagement de servir

L'engagement de servir l'Etat est assez variable quant à sa durée d'une école à l'autre. En moyenne de 5 ans et demi, cette durée s'échelonne de 3 ans pour l'ENAP à 10 ans pour l'ENSSIB, l'ENA ou l'ENM. Par ailleurs, le suivi de cette obligation et les sanctions qui découlent du non respect de l'engagement diffèrent également.

Cette diversité traduit l'absence de réflexion stratégique sur la notion de retour sur investissement, la durée d'engagement n'obéissant à aucune logique particulière.

PARTIE 3 - DES EVOLUTIONS PEDAGOGIQUES A CONFORTER

3.1. UNE PROFESSIONNALISATION EN PROGRÈS

3.1.1. Des enseignements de qualité

3.1.1.1. Des méthodes efficaces de transmission des compétences

Les conférences en amphithéâtres occupent encore une place importante. Bien que permettant comme à l'ENAP, de former un très grand nombre d'élèves sur des dimensions théoriques essentielles, elles sont souvent proches d'un enseignement universitaire classique.

Toutefois, les écoles développent la professionnalisation des enseignements. A cette fin, elles tendent à privilégier les cas pratiques et les mises en situation. La mission a constaté la grande diversité des exercices mis en place. Il existe un véritable « savoir faire » des écoles dans la transmission des connaissances, des procédures et des gestes professionnels. De nombreuses écoles ont recréé des univers professionnels en miniature, afin de les replacer dans des situations proches de la réalité. A l'école des brigades des douanes de la Rochelle, les formateurs enseignent les méthodes pour démonter rapidement une voiture ou pour détecter les stupéfiants sur des tapis de bagages. A l'ENFIP, les élèves reçoivent une formation très concrète sur la procédure et la méthodologie du contrôle fiscal. La pédagogie alterne cours pratiques et enseignements parfois plus théoriques.

3.1.1.2. Des stages nombreux mais parfois mal ciblés

80 % des écoles alternent des périodes de formation et des périodes de stage. Les stages représentent en moyenne 35,5% du temps de la scolarité. Cette place importante accordée aux stages doit permettre d'acquérir des compétences professionnelles en mettant les élèves en situation. Seul le stage permet de « contextualiser » les connaissances apprises en formation et de réaliser une action professionnelle dans une situation où les erreurs sont sans conséquence. Les directions d'école ont insisté auprès de la mission sur la durée des stages, un peu comme si les stages étaient à eux seuls garants de la professionnalisation. Toutefois, l'objectif professionnel du stage, les modalités d'accueil de l'élève, les tâches qui lui seront confiées ne sont pas toujours parfaitement définis. Le suivi pédagogique individuel de l'école durant les périodes de stages est parfois limité à une visite en fin de stage. Dans ces conditions, les stages ne répondent pas toujours pleinement à leur finalité première de professionnalisation. Enfin, et ceci n'est pas négligeable, pendant les stages les écoles sont souvent vides alors que les frais de structure demeurent.

Proposition n°20 : Limiter les stages aux situations les plus professionnalisantes, et se doter d'outils en amont pour choisir les stages. Il sera demandé aux services qui souhaitent accueillir un stagiaire de préciser le contenu du stage, l'objectif, le contexte, la production attendue, un comité ad hoc interne à l'établissement validant les sujets de stage. Cette fiche devra ensuite faire l'objet d'une contractualisation entre le tuteur, l'école et l'élève.

Par ailleurs, il est nécessaire d'améliorer le dispositif d'accompagnement qui se limite le plus souvent à une simple visite de stage.

Proposition n°21 : Généraliser la procédure d'évaluation tout au long des stages

3.1.2. Des contraintes pédagogiques encore fortes

3.1.2.1. L'hétérogénéité des connaissances

Le concours constitue la voie principale pour accéder aux emplois de la fonction publique. Ce mode de recrutement spécifique et symbolique du statut des fonctionnaires est également un vecteur de promotion sociale et professionnelle. Fondé sur le principe d'égalité de traitement des candidats et la validation d'un socle de connaissances académiques et, dans certains cas, techniques, le concours a pour objet, en théorie, de recruter. Mais en pratique il procède à la sélection de candidats identifiés comme de futurs fonctionnaires compétents, selon des critères « RH » peu ou mal définis.

Processus sélectif, le concours présente l'avantage d'identifier des candidats d'un bon niveau académique au regard des exigences requises par le grade et l'emploi. En revanche, il peut avoir le défaut de ne pas suffisamment vérifier leurs aptitudes professionnelles, la pertinence du profil des candidats au regard des compétences requises pour occuper les postes à l'issue de la formation. Il échoit donc à la formation initiale de « compenser » cette faiblesse du concours et de permettre l'adéquation entre un profil de candidat plus ou moins pertinent et l'exercice d'un métier. La formation initiale doit concilier deux objectifs :

- la professionnalisation de la formation qui garantit l'autonomie opérationnelle des fonctionnaires à leur prise de poste ;
- l'adéquation des modes d'enseignement et des contenus aux besoins de chaque élève pour leur assurer un socle fondamental de connaissances et de techniques nécessaires au développement de leur carrière.

3.1.2.2. Des experts internes en nombre insuffisant

Certaines écoles s'appuient sur des responsables pédagogiques spécialisés par domaine comme aux Douanes. Capables de réfléchir au déroulement de l'enseignement et à l'articulation des modules entre eux, ils sont le garant de la qualité des actions de formation. Toutes les écoles ne disposent cependant pas des mêmes moyens. Seules les plus importantes peuvent s'adjoindre les services de tels spécialistes. Par ailleurs, leur expertise se limite souvent au champ de compétence « stricto sensu » de l'école, ce qui conduit 44 % des établissements à externaliser certains modules de formation.

3.1.2.3. Des formateurs peu préparés à leur tâche

Les différences de moyens pédagogiques se traduisent également au niveau des formations de formateurs. La mission a constaté que peu d'écoles s'étaient engagées dans cette voie, à quelques exceptions près comme les écoles de Police ou l'ENTE.

Proposition n°22 : Rendre obligatoire la formation des formateurs nouvellement recrutés

3.1.2.4. La contrainte du classement

77 % des écoles ont des classements de sortie. Le classement a pour effet de conférer à la scolarité une dimension « compétitive » qui implique d'avoir les mêmes épreuves et donc en grande partie les mêmes enseignements. Le classement de sortie est donc un obstacle à une formation professionnalisée et individualisée.

Mais toutes les écoles n'obéissent pas à cette logique d'affectation. Dans certains cas, les élèves sont affectés dès leur entrée à l'école ; dans d'autres, le choix des postes se fait d'abord par consensus.

3.1.2.5. La prise en compte du besoin de l'employeur

Les écoles se sont impliquées dans des politiques d'évaluation. Dans plus de 84 % des écoles, la formation fait ainsi l'objet d'une évaluation « à chaud et à froid » par les élèves, c'est à dire une fois pendant la formation et une fois la formation terminée. Pour prendre toute sa dimension, cet exercice doit être croisé avec le regard de l'administration sur la formation initiale et l'appréciation des savoir faire professionnels de l'élève en poste. Cette approche complémentaire n'est pas généralisée dans l'ensemble des ministères. En effet, dans seulement 59% des cas, il est demandé aux employeurs d'évaluer la formation et dans seulement 25,5% des écoles les ministères de tutelle donnent leur avis sur la scolarité. Ce chiffre est d'autant plus surprenant que les écoles font l'objet de peu de missions d'inspection.

Proposition n°23 : Généraliser l'évaluation « à froid » par les employeurs et par le ministère de tutelle

3.2. L'INDIVIDUALISATION : UNE DYNAMIQUE À CONFORTER

Préconisée par le rapport Le Bris, l'individualisation est peu développée dans les écoles de formation initiale, alors même qu'il existe une incontestable hétérogénéité des diplômés, des profils des élèves, des expériences (internes, externes, troisième concours), voire des projets professionnels.

Rares sont les écoles à moduler leur enseignement en fonction du niveau de l'élève. Les IRA, notamment, confrontés à des inégalités de niveau de connaissances initiales entre les internes et les externes ont mis en place des cours de remise à niveau. Certaines écoles d'ingénieurs ont également développé un suivi individualisé, qui s'apparente presque dans certains cas à un véritable coaching. Néanmoins, au-delà de ces quelques exceptions, l'individualisation est essentiellement conçue par défaut. Elle conduit l'école à dispenser les élèves qui ont déjà le niveau au lieu d'accompagner les élèves qui ont des lacunes et de proposer des compléments de formation aux élèves déjà expérimentés. Seules 44% des écoles déclarent ainsi proposer une individualisation des parcours de formation. Il s'agit pourtant d'un enjeu d'autant plus important qu'il peut permettre la remise à niveau des élèves en vue des épreuves du classement de sortie.

Il convient de passer d'une individualisation par défaut (dispense de cours) à une élaboration individualisée du parcours de formation.

3.2.1. Evaluer les acquis antérieurs à l'école

Il importe de connaître et prendre en compte les connaissances, compétences et expériences de chaque élève dès son arrivée en généralisant les tests de positionnement

Proposition n°24 : A l'entrée en formation, prendre appui sur une évaluation initiale du niveau de l'élève à partir d' :

- un référentiel élaboré à partir de l'identification des tâches et des connaissances nécessaires pour exercer le métier futur
- une grille de positionnement pour apprécier le niveau de l'élève.

Ce modèle, inspiré de ce qui se pratique à l'EHESP, permettrait d'évaluer les niveaux de compétences des élèves dans la situation la plus proche de leur futur environnement professionnel.

3.2.2. Adapter le niveau des enseignements à celui des élèves

Il faut permettre aux élèves qui ont des lacunes dans certaines matières de disposer d'un enseignement complémentaire.

Le caractère généraliste des épreuves de concours induit une certaine hétérogénéité des niveaux, notamment dans les matières dites fondamentales, certains élèves issus d'un cursus de géographie ou de mathématique réussissant, par exemple, des concours très administratifs. Cette situation se traduit souvent par l'organisation de modules généralistes dans les enseignements fondamentaux avec un objectif pédagogique difficile à atteindre puisqu'ils doivent d'un côté apporter des connaissances nouvelles à des élèves qui ont déjà suivi un cursus long dans le domaine (exemple du droit) et permettre à des élèves débutants d'acquérir les connaissances de base.

Proposition n°25 : Généraliser les groupes de niveau conçus selon des rythmes différents

3.2.3. Moduler une partie des enseignements

Prendre en compte les acquis de l'expérience passe par une différenciation des contenus et des modules de formation, chaque élève arrivant avec ses expériences et son projet professionnel. Il ne s'agit pas pour autant de créer des formations initiales à la carte.

Proposition n°26 : Prendre en compte le projet personnel et les besoins individuels des élèves en leur permettant de suivre des enseignements à option.

3.3. PROMOUVOIR UN NOUVEAU DÉROULEMENT DE LA FORMATION INITIALE ET L'UTILISATION DE NOUVELLES TECHNIQUES PÉDAGOGIQUES

3.3.1. Revoir le déroulement de la formation initiale

Les écoles de formation initiale visent à transmettre des savoirs, savoir faire, savoir être nécessaires non seulement à l'exercice du premier métier mais plus largement à l'ensemble de la carrière du fonctionnaire.

Cette double finalité constitue un véritable dilemme qui pèse tant sur la durée que sur le contenu de formation. D'une part, il s'agit de répondre rapidement aux besoins en ressources humaines de l'administration en formant des agents opérationnels sur leur premier poste. D'autre part, à plus long terme, l'enjeu est de donner un socle commun de compétences pour permettre au fonctionnaire d'évoluer et d'exercer différents métiers.

Les écoles ont développé des modèles pédagogiques très différents, selon qu'elles débouchent sur un corps ou plusieurs corps. A ce titre, il convient de distinguer :

- *Les formations volontairement généralistes* renvoyant à chaque corps d'accueil la mission d'assurer la formation d'adaptation à l'emploi (l'école nationale d'administration) ;
- *Les formations axées majoritairement sur l'adaptation à l'emploi* : elles concernent les métiers très spécifiques comme surveillant pénitentiaire ou maître chien à la douane ;
- *Les formations mixtes associant une formation généraliste à une formation spécialisée par univers professionnel*, c'est notamment le cas des IRA ;
- *Les formations généralistes professionnalisantes débouchant sur un métier ou un ensemble de métiers très proches* comme les conservateurs des bibliothèques ;
- *Les formations techniques spécifiques* qui, à la suite d'une fusion de corps, ont développé une formation généraliste commune pour assurer une passerelle entre des familles de métiers très différents ; c'est notamment le cas de l'ENPC et de l'ENGREF.

Pour concilier la logique d'individualisation avec celle de la professionnalisation, et afin d'intégrer la notion d'employabilité au contenu de formation, la mission propose un nouveau déroulement de la scolarité.

Proposition n°27 : Organiser la scolarité en trois temps :

- *Une première partie porterait sur les enseignements fondamentaux nécessaires à l'ensemble de la carrière, organisée en groupes de niveaux ; les élèves maîtrisant l'ensemble des domaines pourraient soit être dispensés de cours, soit commencer leur scolarité plus tard, soit suivre des cours professionnalisants dans des matières optionnelles.*

- *Une deuxième partie serait consacrée aux socles de compétences professionnelles nécessaires à l'ensemble des métiers auxquels forme l'école. Le classement de sortie porterait sur cette partie. Les objectifs de formation seraient définis par le ministère de tutelle, en lien avec les besoins identifiés dans le cadre de la GPEEC.*
- *Une troisième partie serait orientée vers la spécialisation ou l'adaptation à l'emploi. Construite sur le modèle des IRA, par exemple, elle permettrait d'acquérir les compétences nécessaires à l'exercice des premiers emplois. Les élèves seraient regroupés par familles de métiers et l'accent serait mis sur la professionnalisation et notamment par des mises en situation, l'objectif étant de permettre à l'élève d'être opérationnel rapidement. Ce cursus pourrait être commun avec les agents en cours de reconversion*

3.3.2. La e-formation : une évolution nécessaire mais onéreuse

3.3.2.1. L'introduction timide de la formation à distance

Il existe plusieurs définitions de la formation à distance. Pour la DGEFP (circulaire n°2011-22 du 20/07/2001), la « formation ouverte à distance (ou FOAD appelée aussi FAD) est un dispositif souple de formation organisé en fonction de besoins individuels ou collectifs (...). Elle comporte des apprentissages individualisés et l'accès à des ressources et compétences locales ou à distance. Elle n'est pas nécessairement sous le contrôle permanent d'un formateur ».

La formation à distance ou e-formation recourt à plusieurs instruments qui peuvent se combiner :

- la mise à disposition des élèves de supports pédagogiques sous forme dématérialisée, accessibles grâce à un réseau intranet ou (plus fréquent) internet ;
- l'utilisation de modules de formation à distance, ce qui implique la mise en œuvre de nouvelles techniques pédagogiques, avec ou sans tutorat ;
- les classes virtuelles. Ces dernières font l'objet d'une expérimentation dans le cadre de la RGPP pour une utilisation en formation continue.

La moitié des écoles ayant répondu au questionnaire déclarent utiliser la e-formation, mais il s'agit la plupart du temps de simple mise à disposition sur supports informatiques de documents pédagogiques.

L'existence d'une plate forme dite de e-formation⁷ dans 40 % des écoles permettant d'abriter des supports de formation ne doit pas conduire à surestimer son développement. En effet, elle représente une part minime des enseignements totaux (souvent inférieure à 1%). Les quelques écoles qui pratiquent véritablement de la e-formation l'utilisent ainsi davantage en complément de formations « en présentiel » ; seules 5,7% des écoles substituent la e-

⁷ Une plateforme de e-formation est un logiciel qui fournit aux trois principaux utilisateurs (formateur, apprenant, utilisateur) un dispositif qui a pour premières finalités la mise à disposition, la consultation à distance de contenus pédagogiques, l'individualisation de l'apprentissage et le télé-tutorat

formation à un enseignement physique, à l'instar de l'ENTE ou de l'ESEN. Par ailleurs, il convient de souligner qu'il y a très peu de mutualisations entre écoles dans ce domaine. Seules 9,5 % des écoles ayant recours à la e-formation déclarent mutualiser leurs modules.

3.3.2.2. *Un investissement humain, financier et technique*

La e-formation représente un véritable investissement.

L'achat et l'entretien d'une plateforme pour abriter les contenus de formation est coûteuse, si l'organisme n'a pas, en interne, les compétences techniques pour adapter et assurer la maintenance d'une plateforme et cela même si elle est construite à partir d'un logiciel libre. A titre d'exemple, une plateforme achetée par l'une des écoles du réseau des écoles de service public coûte 92 000 € par an auquel il faut ajouter 12 000 € de maintenance, sans préjudice des frais de personnel.

L'investissement humain pour concevoir un module est très élevé, car cela suppose d'associer trois types de compétences relativement rares sur le marché du travail : des ingénieurs pédagogiques spécialistes du séquençage de la e-formation, des spécialistes informatiques et des experts de la matière enseignée. L'ENTE estime ainsi à 8000€ par heure de produit fini le coût de conception d'un module. C'est pourquoi seules 29% des écoles élaborent elles-mêmes leurs modules de formation.

Une autre option réside dans l'achat d'un module sur le marché, mais là encore les coûts sont importants. A titre d'exemple, un « jeu sérieux » c'est-à-dire un module conçu sous la forme d'un jeu interactif, peut être facturé 100 000 €. Quelle que soit l'option retenue, le module doit être diffusé à un grand nombre d'élèves sur plusieurs années pour être rentabilisé. A ces coûts s'ajoutent la rémunération des tuteurs ainsi que la maintenance informatique.

Outre les coûts, la diffusion rapide de la e-formation dans les écoles des ministères se heurte à plusieurs contraintes techniques. Elle suppose un débit élevé. La e-formation peut être ralentie par les pare-feux. Par ailleurs, son usage peut être extrêmement difficile lorsque le parc informatique est vétuste et les ordinateurs très lents.

3.3.2.3. *Favoriser le développement de la e-formation et sa mutualisation*

Pour aider les écoles, il est nécessaire de s'appuyer sur les quelques expériences réussies comme l'ENTE afin d'élaborer un document de référence leur servant de guide.

Proposition n°28 : Rechercher auprès des écoles ayant déjà développé la e-formation des modèles et des documents de référence pour l'ensemble des écoles

Au regard des coûts induits par l'achat d'une plate forme ou le développement d'un outil propre à partir d'une plate forme gratuite, il faut mutualiser les moyens financiers entre écoles pour acheter une plate forme commune. Par ailleurs, le prix d'acquisition des modules de la e-formation dépend du nombre d'utilisateurs. En conséquence, plus le marché est important plus le coût est faible. C'est notamment le cas pour les modules de bureautiques

Proposition n°29 : Mutualiser les achats de plateformes et de modules de e-formation

3.4. DES MUTUALISATIONS PÉDAGOGIQUES NÉCESSAIRES

3.4.1. Des mutualisations entre écoles encore modestes

Si 64% des écoles interrogées affirment avoir des partenariats avec d'autres écoles de service public, ils restent limités. Au sein d'un même ministère, peu d'écoles ont des relations de partenariat, sauf peut-être en matière de formation continue. La coopération entre les trois écoles du ministère de la Justice, par exemple, est balbutiante. L'école nationale des greffes est associée avec l'Ecole nationale de la magistrature pour la conception d'un module d'administration de la justice. Les greffiers ont un enseignement commun d'une semaine avec les magistrats. L'ENPJJ reste à l'écart de ce rapprochement. De même, si la direction générale des douanes et droits indirects et la direction générale des finances publiques envoient leurs stagiaires dans leurs services respectifs pour mieux se connaître, elles n'échangent pas pour autant des modules de formation ni des formateurs, de même qu'elles ne mutualisent pas leurs marchés de recrutement de formateurs externes.

Entre ministères, les quelques initiatives observées par la mission restent marginales. L'école des douanes de la Rochelle a ainsi créé des partenariats avec l'armée et la gendarmerie. De même l'E-CFDAM travaille avec l'école navale, où ses élèves reçoivent un enseignement militaire.

3.4.2. Une tentative d'organisation : le Réseau des écoles de service public

Après une dizaine d'années de tentatives de rapprochement entre écoles, le Réseau des écoles de service publics (RESP) a été officiellement créé en septembre 1996 ; il a pour objectif de rapprocher les écoles de formation des agents de catégorie A des trois fonctions publiques en créant un lien entre elles. Le RESP a connu une phase de croissance rapide jusqu'en 2008 avec un nombre de plus en plus élevé d'écoles adhérentes : ces écoles échangent des informations sur les formations délivrées, sur l'ingénierie pédagogique, initient des rapprochements entre documentalistes, chargés de communication, secrétaires généraux d'écoles, lancent des rencontres inter-écoles en formation initiale et développent des échanges en formation continue.

Le RESP a été reconnu comme un partenaire par la DGAFP. Trente huit écoles ont participé en 2010 aux activités du réseau.

L'idée fédérative qui sous-tend le RESP s'est heurtée à l'esprit d'indépendance de certaines écoles qui n'ont pas vraiment souhaité de rapprochements ou qui n'ont pas fait les efforts nécessaires pour faire vivre le réseau. Une difficulté vient, semble-t-il, de sa forme associative qui laisse une totale liberté aux écoles quant à leur participation, ce qui empêche de vraiment structurer les échanges et de les pérenniser dans le temps.

Deux écueils supplémentaires ont joué contre le RESP : il ne prend en compte que les écoles formant des fonctionnaires de catégorie A ; le président du RESP est un des directeurs d'école mais ne préside le réseau que pendant un an.

Si le RESP a permis de développer les échanges entre écoles, il constitue davantage « un club de réflexion » qu'une véritable structure potentielle de mutualisation.

3.4.3. Impulser une politique de mutualisation pédagogique entre écoles

3.4.3.1. Construire des modules communs

Afin d'éviter de concevoir plusieurs fois des enseignements proches voire identiques, la mission propose différents axes de réflexion. L'objectif est d'avoir une approche commune par sujets, de mettre à jour les contenus et les méthodes. Par exemple, l'enseignement de la police judiciaire pourrait être commun aux écoles de magistrats, d'officiers de police, de commissaires et d'officiers de gendarmerie.

Proposition n°30 : Définir des modules communs de formation. Le cahier des charges, le contenu, le déroulé pédagogique pourraient être identiques mais le calendrier de formation voire le formateur seraient spécifiques à chaque établissement. Cette solution pourrait être expérimentée pour les matières transversales communes telles que la déontologie, les marchés publics, les techniques de gestion.

Proposition n°31 : Organiser des sessions communes aux écoles dont les élèves seront appelés à travailler ensemble dans un même contexte professionnel (exemple : lutte contre la fraude).

Proposition n°32 : Regrouper sur une plate forme d'échange commune les cahiers des charges des formations, les contenus, les coordonnées des intervenants potentiels, les cas pratiques, les mises en situation mais également les bonnes pratiques des écoles.

3.4.3.2. Eriger certaines écoles en pôles d'expertise dans les domaines où les enseignements sont partagés

Si chaque école définit à son échelle avec des moyens variables, ses contenus de formation, elles ne disposent pas toutes du même niveau d'expertise et de maîtrise d'un sujet. A titre d'exemple, l'ENFIP a développé sans doute les modules les plus complets sur les finances publiques. L'INTEFP possède une expertise sur la santé au travail. L'ENA après sa fusion avec le centre d'études européennes de Strasbourg, possède un savoir faire incontestable sur les questions européennes.

Il est possible de concentrer des moyens suffisants dans certaines écoles et de les alléger dans les autres.

Proposition n°33 : **Labelliser des pôles d'expertise, qui serviraient de référents et d'appui dans leur domaine aux autres écoles. A l'instar de l'école de la GRH, la procédure devrait être formalisée, une commission ad hoc constituée à cette occasion et rattachée à la DGAFP serait chargée d'instruire les dossiers de labellisation.**

3.4.3.3. Définir un cadre institutionnel pour mutualiser des outils pédagogiques

Cette mutualisation n'a de chance de se réaliser que si un organisme dédié est chargé de la mettre en place avec une autorité et des moyens suffisants. L'expérience du RESP montre qu'en ce domaine le volontariat ne suffit pas.

La forme la plus appropriée pour une structure de cette nature pourrait être celle d'un groupement d'intérêt public (GIP) sur le modèle de l'AMUE (agence pour la mutualisation des universités et des établissements d'enseignement supérieur). La forme du GIP présente plusieurs avantages :

- elle permet de rassembler un grand nombre d'acteurs (ministères et écoles) ;
- elle permet de diffuser entre ses membres des outils communs, dont les frais peuvent être partagés sans faire obstacle au droit de la commande publique. Etant nécessairement à but non lucratif un GIP peut aussi organiser la mise à disposition de modules ou d'outils pédagogiques ;
- elle assure une grande souplesse de fonctionnement, notamment dans les organes qui composent le GIP (on peut facilement instituer des conseils pédagogiques ou stratégiques) ;
- l'apport des membres du GIP peut se faire en nature (modules de formation, supports etc.) ou en personnel. De ce fait la structure propre du GIP peut demeurer légère ;
- elle permet l'intervention des corps de contrôle.

Proposition n°34 : **Créer une structure légère commune qui serait chargée de recenser les programmes, les supports pédagogiques et techniques et d'en assurer le partage. Cette structure mettrait à disposition les supports qui peuvent être communs à plusieurs écoles, tiendrait un fichier des enseignants et de leurs spécialités, étudierait les conditions de partage des plateformes techniques. Elle aurait également pour mission de développer l'ingénierie de formation dans tous les domaines qui peuvent être partagés entre les écoles, en s'appuyant sur celles qui constituent des centres d'expertise dans les différentes matières.**

PARTIE 4 - L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE

4.1. LE COÛT DE LA FORMATION INITIALE

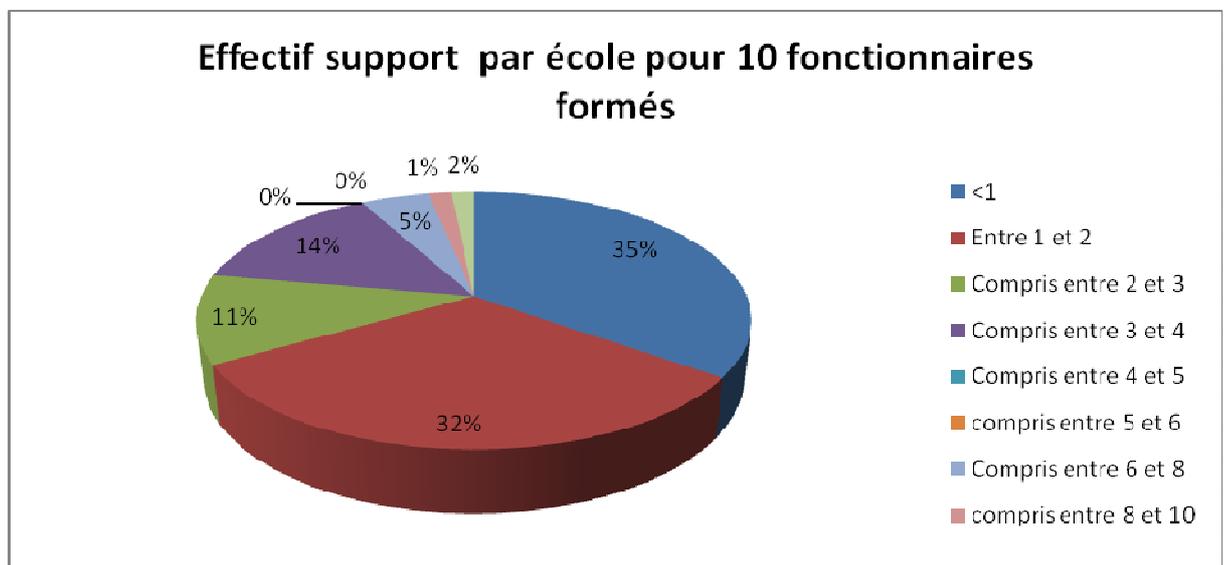
4.1.1. Les effectifs

- **5 900 agents publics travaillent à temps plein sur la formation initiale**

Les écoles de formation emploient au total, hors vacataires, 10422 personnes dont 6816 personnes non enseignantes et 3606 enseignants permanents.

A partir du ratio formation initiale/formation continue, la mission évalue à 5900 personnes l'effectif total de personnels permanents travaillant dans les écoles pour la formation initiale ; les personnels administratifs et techniques sont au nombre de 3690, soit 62.5% du personnel global de la formation initiale.

Il existe une grande hétérogénéité d'une école à l'autre, qu'illustre le ratio personnel non enseignant consacré à la formation initiale sur « effectifs de fonctionnaires d'Etat formés au 31 octobre 2010 ». Le ratio s'échelonne de 0,11 à 17,22 avec une moyenne de 2,17 agents non enseignants pour 10 élèves en formation. L'analyse des données met notamment en relief la situation de certains établissements qui ont maintenu des niveaux d'effectifs élevés alors que les promotions d'élèves ont considérablement chuté. C'est notamment le cas de l'école nationale de sécurité publique (ratio de 17,22).



Ce graphique permet de rapporter les personnels supports au nombre d'élèves fonctionnaires formés dans les écoles. Ainsi 32% des écoles emploient entre un et deux agents pour former dix fonctionnaires.

Si la disparité entre écoles tient aux effectifs formés, à l'existence ou non d'un corps professoral spécifique et au niveau de services et d'infrastructures des écoles (l'hébergement

et la restauration mobilisant du personnel dédié en continu), elle renvoie également à des choix de gestion et à des stratégies ministérielles différentes.

4.1.2. Les coûts de fonctionnement

La mission n'a pu recueillir le montant des dépenses d'investissement et d'immobilisation des écoles car il n'est pas toujours connu de ces dernières. De même, le coût des loyers budgétaires, quand il existe, n'a pas été fourni.

4.1.2.1. Un coût global estimé à près de 900 millions d'euros

Pour analyser les budgets de fonctionnement, la mission s'est heurtée à une difficulté majeure : 65% des écoles ne disposent pas de comptabilité analytique, ce qui ne leur permet pas de différencier la part du budget consacrée à la formation initiale de celle dévolue à la formation continue ou à d'autres activités.

A partir des réponses aux questionnaires fournies par les écoles, la mission évalue à **894 686 910€** le coût total de formation initiale dans les 63 écoles de l'Etat.

Ce coût se répartit de la manière suivante entre les ministères :

MINISTERES	Montant en €
intérieur, outre mer, collectivités territoriales et immigration	288 161 405
budget comptes publics et réforme de l'Etat	138 249 648
Justice	126 011 265
défense et anciens combattants	120 735 310
écologie, développement durable, transport, logement	95 104 131
fonction publique	53 611 618
économie, finances et industrie	19 383 207
agriculture, alimentation, pêche, ruralité et aménagement du territoire	19 294 181
enseignement supérieur	14 932 689
travail-emploi-santé	10 816 344
solidarité et cohésion sociale	5 783 092
culture et communication	2 604 020
Total général	894 686 910

4.1.2.2. Un coût annuel moyen de la scolarité par élève

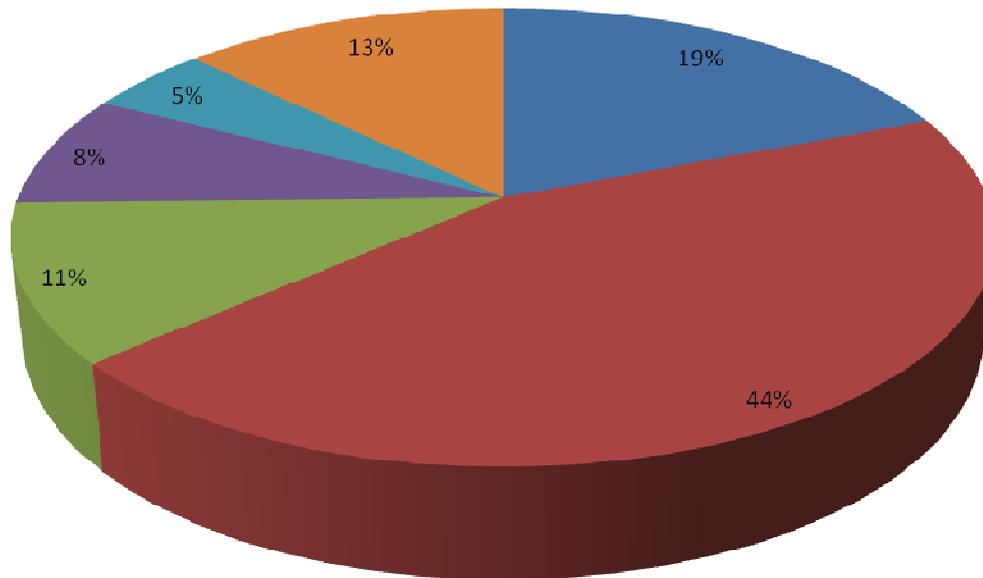
La mission a évalué le coût moyen annuel de la scolarité annuelle par élève, rémunération comprise à 47 408€.

Le coût annuel de la scolarité, sans la rémunération, s'élève à 23 911€ (le coût médian étant de 15 292€).

Le graphique ci-dessous illustre la répartition des écoles hors rémunération.

Coût moyen annuel de scolarité par élève hors rémunération: répartition des écoles

■ <10000€ ■ > 10 000€ < 20000€ ■ >20000€<30000€
■ >30000€<40000€ ■ >40000€ < 50000€ ■ >50000



La mission tient à souligner que les écoles présentant les coûts de formation les plus faibles sont aussi les plus importantes en termes d'effectifs.

Ainsi l'ENAP avec 2 057 élèves au 31 octobre 2010 présente un coût élève hors rémunération de 5 487€, l'ENG avec ses 1 182 élèves fonctionnaires de 6 635 € et l'ENFIP forte de ses 6 056 élèves de 5 935€, ce qui tend à prouver l'existence d'un effet de taille, les coûts de structure se répartissant sur un plus grand nombre d'élèves.

Moyenne du coût annuel de la formation d'un élève hors rémunération par ministère

MINISTERES	Moyenne
agriculture, alimentation, pêche, ruralité et aménagement du territoire	33 526
écologie, développement durable, transport, logement	31 164
culture et communication	29 938
travail-emploi-santé	27 700
intérieur, outre mer, collectivités territoriales et immigration	24 420
fonction publique	24 206
solidarité et cohésion sociale	23 124
défense et anciens combattants	23 044
Justice	21 160
économie, finances et industrie	16 360
enseignement supérieur	12 356
budget comptes publics et réforme de l'Etat	9 783
Moyenne générale	23 911

4.2. VERS UNE MEILLEURE CONNAISSANCE DES COÛTS ET DE L'ACTIVITÉ

4.2.1. La connaissance des coûts

4.2.1.1. La comptabilité analytique

Le contexte budgétaire de maîtrise des dépenses ainsi que la nouvelle organisation des finances de l'Etat exigent une meilleure connaissance des coûts directs et indirects liés à la formation initiale. Souvent imprécis ou difficile à identifier, le coût budgétaire de la formation mérite dans un premier temps d'être mieux connu tant au niveau des écoles qu'au niveau ministériel ou interministériel.

Pour atteindre cet objectif de transparence, il est indispensable d'avoir une meilleure connaissance des coûts qui passe par la mise en place d'une comptabilité analytique.

Proposition n°35 : Généraliser la comptabilité analytique au sein des écoles de formation. A cette fin un groupe de travail interministériel piloté par la DGAFP sera chargé de suivre sa mise en œuvre.

4.2.1.2. Les indicateurs

Bien que les contrats d'objectifs et de performances ou les lettres de mission pour certains établissements définissent un certain nombre d'indicateurs, peu d'écoles disposent d'indicateurs de performance. Elles mettent en avant surtout des indicateurs d'activité. Le développement par chaque école de ses propres indicateurs d'activité et de performance ne permet pas pour le moment d'évaluer de manière transversale la formation statutaire dispensée aux fonctionnaires.

La mission propose un ensemble d'indicateurs en annexe 8 qui pourrait utilement servir de base de travail.

Proposition n°36 : Identifier un corpus d'indicateurs transversaux permettant une évaluation comparative des actions de formation et de gestion administrative et financière. Ces indicateurs doivent permettre d'apprécier l'efficacité et l'efficience des entités. Ils doivent être distingués des indicateurs d'activité qui mesurent le résultat direct de la « production » d'un service.

4.2.2. La connaissance de l'activité

Certaines écoles élaborent chaque année un rapport d'activité. Toutefois, leur grande hétérogénéité ne permet pas de lecture transversale et donc rend difficile toute comparaison.

Proposition n°37 : Introduire dans chaque rapport d'activité d'une école une partie établie à partir d'un modèle commun permettant au gouvernement d'agréger les données dans un document unique d'information (en lien avec la proposition n°15)

4.3. VERS UNE MAÎTRISE DES COÛTS

La rationalisation de la gestion des écoles doit pouvoir être mesurée et évaluée pour favoriser un processus d'amélioration permanente au bénéfice des employeurs et des élèves.

D'une part le suivi de la performance implique de mieux identifier dans l'architecture budgétaire des ministères le financement de la formation et les ressources humaines dédiées.

D'autre part, il apparaît nécessaire de pouvoir analyser la performance non seulement financière mais également pédagogique des écoles au regard des objectifs assignés par leur tutelle ou service de rattachement.

4.3.1. Rendre plus lisible le coût budgétaire de la formation initiale

Les projets annuels de performance (PAP) et les rapports annuels de performance (RAP) sont des documents qui permettent une analyse comparative des opérateurs de l'Etat ; dans cette mesure, il faudrait unifier la présentation de ces documents pour les écoles ayant le statut d'opérateur.

Proposition n°38 : Présenter dans les PAP et les RAP, pour les établissements de formation initiale ayant le statut d'opérateurs, les "dépenses par destination" en les détaillant par type de formation (initiale, continue), à l'instar de ce qui est fait pour l'école nationale de la magistrature.

Les BOP permettent de donner plus de lisibilité budgétaire aux actions entreprises par les services de l'Etat.

Dans le cas des écoles, les BOP apporteraient un triple avantage :

- donner de la visibilité à l'action et au fonctionnement des écoles relevant d'un ministère, en rassemblant leurs moyens budgétaires au sein d'un même programme ;
- désigner une autorité responsable de la gestion du budget ;
- assortir l'action de ces écoles d'objectifs et d'indicateurs de performance individualisés. Ces indicateurs pourraient faire l'objet d'un dialogue de cadrage avec l'autorité de gouvernance et la DGAFP.

Des BOP existent pour l'Ecole nationale des Greffes et l'Ecole nationale de la protection judiciaire de la jeunesse. Les différentes écoles des Douanes ont été érigées en UO dans le BOP de la Direction nationale du recrutement et de la formation professionnelle des douanes.

Proposition n°39 : Mettre en place des budgets opérationnels de programme (BOP) ministériels dédiés aux écoles ayant le statut de services ou de SCN pour regrouper l'ensemble des crédits qui leur sont alloués.

4.3.2. Analyser la performance non seulement financière mais également pédagogique des écoles.

Il est indispensable de fonder la réflexion stratégique sur une évaluation rigoureuse des actions de formation à la lumière d'un référentiel de la performance de formation, commun à l'ensemble des ministères⁸.

Ce référentiel pourrait identifier les grands domaines de la performance de formation comme la pédagogie, le statut des élèves, la gestion des infrastructures et du personnel enseignant et administratif, le contrôle interne et l'évaluation. Des valeurs cibles pourraient être fixées en interministériel. A cette fin, il est nécessaire d'effectuer un travail commun DGAFP- ministères-écoles.

Proposition n°40 : Elaborer un référentiel interministériel de performance de formation

4.4. VERS UNE RÉDUCTION DE CERTAINS COÛTS

La mission a relevé des sources d'économie potentielle dans le fonctionnement des écoles.

4.4.1. Le personnel

Au regard du ratio calculé par la mission sur le personnel support des écoles (cf supra 4.1.1.), la mission s'interroge sur les effectifs de certaines écoles. Certes, elle est consciente

⁸ Une proposition n°11 a été faite en ce sens.

des différences fondamentales existant entre les écoles qui peuvent impliquer des coûts variables. Mais elle estime qu'il existe des marges d'économie potentielle.

Proposition n°41 : Sur la base du tableau, en annexe 7, lancer des audits internes dans les écoles présentant des ratios élevés.

4.4.2. Les logements

62 % des écoles offrent à leurs élèves des possibilités d'hébergement, mais 13% seulement font participer financièrement les élèves. La mission a relevé une iniquité entre élèves qui pour des niveaux de rémunération très proches doivent se loger ou au contraire sont hébergés gratuitement selon l'école concernée.

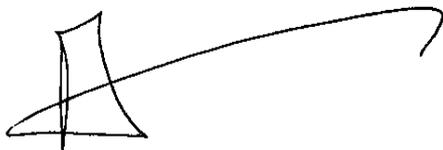
Parmi les 38 % d'écoles n'assurant pas l'hébergement, 16% versent une subvention compensatoire. Ceci est surprenant, dans la mesure où tous les élèves fonctionnaires sont rémunérés. La rémunération devrait avoir pour contrepartie que les logements offerts par les écoles fassent l'objet de loyers. C'est d'ailleurs au regard de leur rémunération, que le CROUS refuse d'attribuer des chambres aux élèves des écoles administratives au même prix que celui qui est demandé aux étudiants (la mission a pu observer un cas de cette nature à l'IRA de Nantes).

Les écoles ont donc une politique d'hébergement plutôt généreuse qui ne manque pas de susciter des interrogations sur son bien fondé.

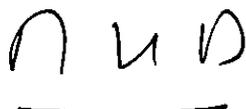
Proposition n°42 : Inciter les écoles à facturer le logement des élèves en formation initiale. Le loyer demandé devra prendre en compte la capacité contributive des élèves.



Corinne DESFORGES,
Inspectrice générale de l'administration



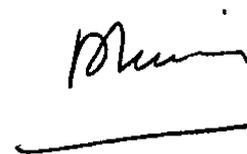
Noémie ANGEL,
Inspectrice de l'administration



Marie-Hélène DEBART,
Inspectrice générale de l'administration



Claire PAULARD-LANAPATS,
Contrôleuse générale économique et financière



Alain TESSIER,
Contrôleur général économique et financier



Bénédicte RENAUD-BOULESTEIX,
Inspectrice de l'administration

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Lettres de mission

Annexe 2 : Liste des personnes rencontrées

Annexe 3 : Questionnaire envoyé aux écoles

Annexe 4 : Sigles et abréviations

Annexe 5 : Fiche signalétique des écoles

Annexe 6 : Rapprochements et restructuration d'écoles de formation initiale de fonctionnaires de 2005 à 2011

Annexe 7 : Exploitation statistique des réponses aux questionnaires

Annexe 8 : Indicateurs de performance de la formation initiale

Annexe 9 : Bibliographie

ANNEXE 1 : LETTRES DE MISSION

№ 05867

Le Premier Ministre

Paris le, 27 MAI 2011.

Monsieur le Chef de service,

A la faveur d'un rapport sur la formation initiale des fonctionnaires remis au Gouvernement en 2009, Raymond-François Le Bris a identifié d'importantes marges de progrès concernant l'organisation et le fonctionnement des écoles de service public : dispersion des moyens induisant des coûts de gestion élevés, disparités entre les écoles s'agissant des coûts de formation par agent, contenu de formation insuffisamment professionnalisé et parfois redondant avec les études antérieures des lauréats...

Sur la base de ces travaux, les écoles se sont engagées dans des actions de professionnalisation et d'individualisation des formations, ainsi que de réduction de la durée des cursus. Des rapprochements d'écoles voire des fusions se sont opérés dans certains cas.

Il faut toutefois donner une impulsion nouvelle à ces orientations. Je souhaite donc vous confier, en lien avec l'Inspection générale de l'administration, une mission visant à identifier et analyser toutes les possibilités de rapprochement, voire de fusions, des écoles du service public, en les mettant en perspective avec le plan quinquennal de fusions de corps arrêté par le Gouvernement. Votre mission devra en outre proposer les mutualisations possibles en matière d'enseignements, qui pourraient prendre la forme de « troncs communs » à plusieurs écoles. L'apport que pourrait constituer le recours aux techniques innovantes de la formation (formation individuelle en ligne, classes virtuelles) sera également examiné.

Par ailleurs, il n'existe pas aujourd'hui d'outils communs de suivi de la performance des écoles, permettant de disposer d'une vision globale du dispositif de formation initiale des agents de l'Etat. Je vous demande donc d'établir des indicateurs (ex : coût complet de la formation initiale d'un élève, ratio nombre d'élèves / personnels d'encadrement, nombre d'élèves / dépenses de fonctionnement...) permettant une comparaison fiable entre écoles. Ils auront vocation à figurer dans les projets de performance de ces établissements.

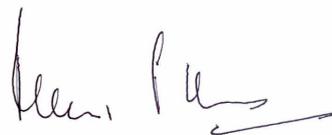
Ce travail pourra être assorti de recommandations sur la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et d'une comptabilité analytique au sein des écoles de service public.

Monsieur Charles COPPOLANI
Chef de Service
Contrôle général économique
et financier
3, boulevard Diderot
Carré Diderot
75572 PARIS

La Direction générale de l'Administration et de la Fonction publique ainsi que la Direction générale de la Modernisation de l'Etat seront à votre disposition en tant que de besoin afin d'appuyer vos travaux. Vous pourrez solliciter les ministères afin d'obtenir les informations nécessaires à la bonne conduite de votre mission.

Les conclusions de la mission seront transmises au ministre du Budget, des Comptes publics, de la Fonction publique et de la Réforme de l'Etat, porte-parole du Gouvernement et au secrétaire d'Etat chargé de la fonction publique pour le 15 octobre 2011, avec un rapport d'étape pour la première partie de la mission d'ici au 30 juillet 2011.

Je vous prie de croire, Monsieur le Chef de Service, à l'assurance de mes sentiments les meilleurs.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'François Fillon', with a long horizontal stroke extending to the right.

François FILLON

05868

Le Premier Ministre

Paris le, 27 MAI 2011.

Monsieur le Chef de service,

A la faveur d'un rapport sur la formation initiale des fonctionnaires remis au Gouvernement en 2009, Raymond-François Le Bris a identifié d'importantes marges de progrès concernant l'organisation et le fonctionnement des écoles de service public : dispersion des moyens induisant des coûts de gestion élevés, disparités entre les écoles s'agissant des coûts de formation par agent, contenu de formation insuffisamment professionnalisé et parfois redondant avec les études antérieures des lauréats...

Sur la base de ces travaux, les écoles se sont engagées dans des actions de professionnalisation et d'individualisation des formations, ainsi que de réduction de la durée des cursus. Des rapprochements d'écoles voire des fusions se sont opérés dans certains cas.

Il faut toutefois donner une impulsion nouvelle à ces orientations. Je souhaite donc vous confier, en lien avec le Contrôle général économique et financier, une mission visant à identifier et analyser toutes les possibilités de rapprochement, voire de fusions, des écoles du service public, en les mettant en perspective avec le plan quinquennal de fusions de corps arrêté par le Gouvernement. Votre mission devra en outre proposer les mutualisations possibles en matière d'enseignements, qui pourraient prendre la forme de « troncs communs » à plusieurs écoles. L'apport que pourrait constituer le recours aux techniques innovantes de la formation (formation individuelle en ligne, classes virtuelles) sera également examiné.

Par ailleurs, il n'existe pas aujourd'hui d'outils communs de suivi de la performance des écoles, permettant de disposer d'une vision globale du dispositif de formation initiale des agents de l'Etat. Je vous demande donc d'établir des indicateurs (ex : coût complet de la formation initiale d'un élève, ratio nombre d'élèves / personnels d'encadrement, nombre d'élèves / dépenses de fonctionnement...) permettant une comparaison fiable entre écoles. Ils auront vocation à figurer dans les projets de performance de ces établissements.

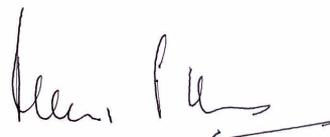
Ce travail pourra être assorti de recommandations sur la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et d'une comptabilité analytique au sein des écoles de service public.

*Monsieur Michel SAPPIN
Chef du Service
Inspection générale de l'administration
15, rue Cambacérès
75008 PARIS*

La Direction générale de l'Administration et de la Fonction publique ainsi que la Direction générale de la Modernisation de l'Etat seront à votre disposition en tant que de besoin afin d'appuyer vos travaux. Vous pourrez solliciter les ministères afin d'obtenir les informations nécessaires à la bonne conduite de votre mission.

Les conclusions de la mission seront transmises au ministre du Budget, des Comptes publics, de la Fonction publique et de la Réforme de l'Etat, porte-parole du Gouvernement et au secrétaire d'Etat chargé de la fonction publique pour le 15 octobre 2011, avec un rapport d'étape pour la première partie de la mission d'ici au 30 juillet 2011.

Je vous prie de croire, Monsieur le Chef de Service, à l'assurance de mes sentiments les meilleurs.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'François Fillon', with a long horizontal stroke extending to the right.

François FILLON

ANNEXE 2 : LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

ADMINISTRATIONS CENTRALES

Cabinet du Premier ministre

Arnaud Freyder, conseiller technique fonction publique, réforme de l'Etat et dossiers culturels

Services du Premier ministre

Secrétariat général du gouvernement :
Jérôme Filippini, secrétaire général adjoint
Arnaud Martin, chargé de mission

Ministère de la défense et des anciens combattants

Contrôle général des armées :
Jean-François Bureau, contrôleur général
Philippe Hamel, contrôleur général

Ministère de l'écologie, du développement durable des transports et du logement

Secrétariat général :
Alain Vallet, ingénieur général des mines, adjoint au chef de service du pilotage et de l'évolution des services
Christine Bouchet, sous directrice de l'accompagnement du changement, service du pilotage et de l'évolution des services

Direction générale de l'aviation civile
Patrick Gandil, directeur général de l'aviation civile
Francis Massé, directeur, secrétaire général

Ministère de la justice et des libertés

Direction des services judiciaires :
Véronique Andriollo, sous-directrice des ressources humaines des greffes
Catherine Brunet, chef du bureau du recrutement, de la formation et des affaires générales

Direction de la protection judiciaire de la jeunesse :
Mireille Gaüzere, adjointe au directeur
Yves Rousset, sous directeur pilotage de la formation
Isabelle Belot, chef du bureau recrutement et formation

Ministère de l'intérieur, de l'outre-mer, des collectivités territoriales et de l'immigration

Direction des ressources et des compétences de la Police nationale :
Hervé Bouchaert, préfet, directeur
Marie-France Moneger-Guyomarc'h, inspectrice générale de la police nationale, directrice adjointe

Direction de la gendarmerie nationale
Général Christophe Métais, commandant des écoles de la gendarmerie nationale

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

INSEE
Virginie Madelin, secrétaire générale
Etienne Traynard, chef du département des ressources humaines

Conseil général de l'industrie, de l'énergie et des technologies (CGIET) :

Marie-Solange Tissier, chef du service du conseil
Mathias Lelièvre, adjoint au chef du service du conseil

Ministère du budget, des comptes publics et de la réforme de l'Etat

Secrétariat général des ministères économique et financier
Coralie Oudot, sous directrice des ressources humaines ministérielles
Patrick Ourvouai, chef du bureau gestion des compétences, formation, emploi et mobilité

Direction générale de la modernisation de l'Etat
Jean-Philippe de Saint-Martin, chef du service Conseil

Direction générale des finances publiques
Hugues Perrin, sous-directeur gestion des personnels et des parcours professionnels
Dominique Dallo, chef du bureau GPEEC, études, recrutement et formation

Ministère de l'agriculture, de l'alimentation, de la pêche, de la ruralité et de l'aménagement du territoire

Secrétariat général
Philippe Mérillon, chef du service des ressources humaines
Michel Levêque, sous directeur du développement professionnel et des relations sociales
Hervé Reverbori, sous directeur des emplois et des carrières

Direction générale de l'enseignement et de la recherche :
Marion Zalay, directrice générale de l'enseignement et de la recherche
Maryse Hurtrel, chef du service de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
Jean-Luc Gonzales, adjoint au sous directeur des établissements, des dotations et des compétences

Ministère de la fonction publique

Cabinet du ministre
Adrien Baron

Direction générale de l'administration et de la fonction publique

Jean-François Verdier, directeur général de l'administration et de la fonction publique
Myriam Bernard, sous directrice des carrières et de la rémunération
Luc Cambounet, chef du bureau B10 (recrutement et formation)
Véronique Gronner, chef du bureau des statuts particuliers et des parcours professionnels

Florence Guiraud, adjointe au chef de bureau statut général et dialogue social
Olivier Maurelet, chargé d'études au sein du bureau politique de recrutement et de formation

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche

Jean-François Hetzel, directeur général pour l'enseignement supérieur et l'insertion professionnelle
Sandrine Javelaud, directrice de cabinet du directeur

ECOLES DE FORMATION

Ministère de la défense et des anciens combattants

Ecole supérieure de santé des armées (Lyon)
Général Jean-Luc Perret, commandant
Colonel Jacques Chevreau, commandant en second
Général Jean-Bertrand Nottet, directeur des études et de la formation
Commandant Mathieu Penciolelli, responsable administratif
Lieutenant Cédric Ligeonnet

Ministère de l'écologie, du développement durable des transports et du logement

Centre de formation et de documentation des affaires maritimes (E-CEFDAM)
Jean-Michel Chevalier, directeur
Nicolas Lemesle, adjoint au directeur chargé de la formation continue

Ecole nationale des Ponts et Chaussées (ENPC)
Gilles Robin, directeur adjoint

Ecole nationale des sciences géographiques (ENSG)
Michel Kasser, directeur

Ecole nationale des travaux publics de l'Etat (ENTPE-Lyon)
Jean-Baptiste Lesort, directeur
Marcel Miramond, directeur des études
Gille Vicario, secrétaire général

Ecole nationale des travaux publics (ENTE-Valenciennes)
Yannick Douze, directeur adjoint des études
Marc Focret, ancien directeur de l'établissement de Valenciennes
Evelyne Humbert, directrice de l'ENTE et membre du CGEDD
Louis Moreau de Saint Martin, directeur des études
Franck Mundubeltz, secrétaire général
François Yoyotte, directeur de l'établissement de Valenciennes

Institut de formation de l'environnement (IFORE)
Olivier Robinet, directeur

Ministère de la justice et des libertés

Ecole nationale de la magistrature (ENM)

Jean-François Thony, directeur

Philippe Vigier, directeur des études

Ecole nationale des Greffes (ENG)

Michel Petit, directeur adjoint

Annick Gay, secrétaire générale

Ecole nationale de la protection judiciaire de la jeunesse (ENPJJ)

Jean-Pierre Valentin, directeur

Ecole nationale d'administration pénitentiaire (ENAP)

Philippe Astruc, directeur

Ministère de l'intérieur, de l'outre-mer, des collectivités territoriales et de l'immigration

Centre de formation de la police de Chassieu

Commandant Gaillet, directrice de l'école

Commissaire divisionnaire Valérie Robert, DIRF

Ecole des officiers de la gendarmerie nationale de Melun

Général de division Jean Yves Saffray, commandant de l'école des officiers de la gendarmerie nationale

Colonel Yannick Antoniades, commandant du centre d'enseignement supérieur de la gendarmerie

Ecole nationale supérieure des officiers de police (ENSOP)

Yves Nicoles, directeur

Ecole nationale supérieure de la police (ENSP)

Hélène Martini, directrice

Bernard Valezi, directeur des formations et de la recherche

Jean Bazin, secrétaire général

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

Centre de formation de l'INSEE à Libourne (CEFIL)

Paul-Ahmed Michaux, directeur

Ministère du travail, de l'emploi et de la santé

Institut national du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (INTEFP/Marcy-l'Etoile)

André Cano, directeur

Jean-Daniel Christoforetti, directeur des études

Jean Espinasse, secrétaire général

Ecole des hautes études de santé publique (EHESP)

Antoine Flahault, directeur

Christian Chauvigné, responsable du centre d'appui à l'amélioration de la qualité

Ministère de l'éducation nationale, de la jeunesse et de la vie associative

Ecole supérieure de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESEN-Poitiers)

Denis Boullier, IGAENR, directeur

Jean Duchâine, adjoint au directeur, chef du département de l'enseignement scolaire et de l'innovation,

Patrick Debut, adjoint au directeur, chef du département des relations internationales et des partenariats

Ministère du budget, des comptes publics et de la réforme de l'Etat

Ecole nationale des finances publiques

Bernard Houteer, directeur de l'ENFIP

Ecole nationale des finances publiques de Lyon

Sandrine Alix, directrice

Jean-Jacques Boillot, responsable du service « organisation pédagogique »

Direction nationale du recrutement et de la formation professionnelle des douanes

Pierre Magniet, directeur, directeur de l'école des douanes de Tourcoing

Ecole nationale des brigades des douanes (La Rochelle)

Joël Quiniou, directeur

Guy Oberndorfer, directeur des études

Ministère de l'agriculture, de l'alimentation, de la pêche, de la ruralité et de l'aménagement du territoire

Agrosup Dijon :

Gérard Bouchot, directeur général

Nathalie Cayot, directrice de la formation et de la vie étudiante,

Laure Lamy, référente « Ingénieurs de l'agriculture et de l'environnement »

Ministère de la culture et de la communication

Institut national du patrimoine

Eric Gross, directeur

Gennaro Toscano, directeur des études du département des conservateurs, directeur de la recherche et des relations scientifiques

Sophie Seyer, secrétaire générale

Ministère de la fonction publique

Ecole Nationale d'administration

Bernard Boucault, directeur

François-Gilles Le Theule, directeur des affaires européennes

Institut régional d'administration de Lille
Gilbert Elkaïm, directeur

Institut régional d'administration de Lyon
Alain Laïolo, directeur
Dominique Yani, directrice des études et des stages

Institut régional d'administration de Nantes
Jean-Luc Guillemoto, directeur
Philippe Carapezzi, secrétaire général
Christine Guillemmin, adjointe au secrétaire général
Eric Toyé, chef du service informatique
Maryse Renault, directrice de la formation continue
Chantal Champigny, directrice des études et des stages
Patrice Bernard, adjoint à la directrice des études et des stages

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche

Ecole nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques (ENSSIB)
Anne-Marie Bertrand, directrice
Benoit Epron, directeur des études
Christophe Catenese, responsable de la formation initiale des conservateurs
Lucie Dufour, chargée de mission évaluation
Odile Jeannin, secrétaire générale

ORGANISATIONS SYNDICALES

CGT

Patrick Hallinger, secrétaire nationale de l'IGFF
Pierre Thomas, secrétaire général de l'OFICT équipement-environnement

CFDT

Brigitte Jumel, secrétaire générale de l'union des fédérations CFDT des fonctions publiques et assimilés
Maïté Druelle

UNSA

JL Blanc, conseiller national chargé du statut UNSA
Jérôme Darsy secrétaire national de l'UNSA Fonction Publique

FO

Philippe Soubirous, secrétaire fédéral

AUTRES PERSONNALITES

Jean-Michel Eymeri-Douzans, professeur des universités, conseiller scientifique de la DGAFP

Didier Hüe, ancien délégué ministériel à la formation des ministères économique et financier

Raymond-François Le Bris, ancien préfet, ancien directeur de l'ENA, membre du Conseil économique, social et environnemental

Vincent Potier, directeur du CNFPT et président du RESP

Jean-Ludovic Silicani, rédacteur du Livre blanc sur l'avenir de la fonction publique, président de l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes

ANNEXE 3 : QUESTIONNAIRE ENVOYÉ AUX ÉCOLES

Inspection générale de l'administration –
Contrôle général économique et financier

***Questionnaire pour les
directeurs d'école d'application
et des centres de formation
de la fonction publique***

Nom de l'école :

Ministère de tutelle :

Service de rattachement au sein du ministère :

Nature juridique de l'établissement :

Date de création de l'école :

Adresse :

Téléphone :

Courriel :

Nom du directeur :

A renvoyer **avant le 30 juin** à l'adresse suivante :

noemie.angel@interieur.gouv.fr

*Pour toute question : s'adresser à Noémie ANGEL, inspectrice de
l'administration, tel : 01 40 07 20 36*

Sommaire

ACTIVITÉ DE L'ÉCOLE	73
RECRUTEMENT DES ELEVES	75
CONDITIONS DE VIE ET STATUT DES ÉLÈVES FONCTIONNAIRES ET MILITAIRES EN FORMATION	79
ORGANISATION DE LA SCOLARITÉ ET CONTENU DE LA FORMATION	81
MÉTHODES ET SUIVI PÉDAGOGIQUES	86
GOUVERNANCE, PARTENARIAT ET OUVERTURE SUR L'INTERNATIONAL	89
GESTION DES MOYENS HUMAINS ET FINANCIERS	90
SUITES ET INCIDENCES STATUTAIRE DE LA FORMATION INITIALE	94
EVALUATION DE LA FORMATION	95
EVOLUTION DE LA FORMATION	96

ATTENTION : l'ensemble des données demandées concerne l'activité de l'école au 31 décembre 2010 et uniquement **la fonction publique d'Etat**.

Activité de l'école

1) L'école intervient-elle uniquement dans la formation initiale ?

oui non

Si non, quelle part représente la formation continue dans son activité totale ?

- **en% du nombre heures :**
- **en %du nombre d'étudiants :**

2) Quelle est la spécialité de l'école ?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Finances – fiscalité | <input type="checkbox"/> Culture et patrimoine |
| <input type="checkbox"/> Administration générale | <input type="checkbox"/> Santé-cohésion sociale |
| <input type="checkbox"/> Éducation et formation | <input type="checkbox"/> Enseignement supérieur- recherche |
| <input type="checkbox"/> Relations internationales | <input type="checkbox"/> Sécurité |
| <input type="checkbox"/> Défense | <input type="checkbox"/> Justice |
| <input type="checkbox"/> Laboratoire | <input type="checkbox"/> Alimentation et agriculture |
| <input type="checkbox"/> Environnement | <input type="checkbox"/> Bâtiment, travaux publics, infrastructures |
| <input type="checkbox"/> Systèmes et réseaux d'information | <input type="checkbox"/> Communication |
| <input type="checkbox"/> Logistique | <input type="checkbox"/> Autres |

3) L'école forme-t-elle uniquement des futurs fonctionnaires ?

oui non

Si non, quelle est la proportion des étudiants formés qui deviennent fonctionnaires (en %) ?

4) A quels métiers⁹, forme-t-elle les élèves ? (ex de métier : cuisinier, chargé d'enquête de police judiciaire, responsable de maintenance et d'exploitation, restaurateur d'œuvre d'art, gestionnaire du domaine...).

→ Le répertoire interministériel des métiers de l'Etat est disponible sur le site suivant <http://www.fonction-publique.gouv.fr/article389.html>

5) A quels corps d'administration forme-t-elle les élèves ?

Catégories	Corps

6) Quels sont les effectifs inscrits en formation initiale ces 3 dernières années ?

Année	Etudiants n'ayant pas vocation à devenir fonctionnaires	Elèves fonctionnaires de l'Etat					Elèves fonctionnaires d'autres fonction(s) publiques(s)
		Concours externe	Concours interne	3 ^{ème} concours	autres	total	
31/10/2008							
31/10/2009							
31/10/2010							

⁹ Le métier ou famille professionnelle correspond au regroupement de différents emplois-types qui participent à une même finalité professionnelle. L'emploi-type, défini par des missions et activités, désigne un ensemble de postes de travail présentant des contenus d'activité identiques ou similaires, suffisamment homogènes pour être occupés par un même individu.

RECRUTEMENT DES ELEVES

7) Comment accède-t-on à la formation initiale dispensée par l'école ou le centre de formation ?

Voie d'accès	Part en % de cette voie d'accès
<input type="checkbox"/> par concours externe	
<input type="checkbox"/> par concours interne	
<input type="checkbox"/> par 3 ^{ème} concours	
<input type="checkbox"/> par admission sur titre	
<input type="checkbox"/> par promotion interne au titre de l'ancienneté ou à la suite de la réussite à un examen professionnel	
<input type="checkbox"/> autre préciser :	
TOTAL	100%

8) A quel niveau de diplôme, votre école recrute-t-elle ? (reproduire ce tableau pour chaque corps)

Corps 1 :

Diplôme	Concours externe	Concours interne	Sans concours
Aucun diplôme exigé			
Brevet			
Bac			
Bac +2			
Bac +3			
Bac +4			
Bac +5			

Corps 2 :

<i>Diplôme</i>	<i>Concours externe</i>	<i>Concours interne</i>	<i>Sans concours</i>
Aucun diplôme exigé			
Brevet			
Bac			
Bac +2			
Bac +3			
Bac +4			
Bac +5			

9) Quel est le niveau de diplôme moyen des candidats constaté sur les trois dernières années (préciser pour chaque type de concours le cas échéant) ?

- Au concours externe :

- Au concours interne :

- Au 3^{ème} concours :

- Pour l'admission sur titre :

10) Quelles sont les principales matières du concours ? Quel est le niveau demandé ?

Matières du concours	Niveau demandé
	<input type="checkbox"/> niveau 1 <input type="checkbox"/> niveau 2 <input type="checkbox"/> niveau 3 <input type="checkbox"/> niveau 4
	<input type="checkbox"/> niveau 1 <input type="checkbox"/> niveau 2 <input type="checkbox"/> niveau 3 <input type="checkbox"/> niveau 4
	<input type="checkbox"/> niveau 1 <input type="checkbox"/> niveau 2 <input type="checkbox"/> niveau 3 <input type="checkbox"/> niveau 4
	<input type="checkbox"/> niveau 1 <input type="checkbox"/> niveau 2 <input type="checkbox"/> niveau 3 <input type="checkbox"/> niveau 4
	<input type="checkbox"/> niveau 1 <input type="checkbox"/> niveau 2 <input type="checkbox"/> niveau 3 <input type="checkbox"/> niveau 4
	<input type="checkbox"/> niveau 1 <input type="checkbox"/> niveau 2 <input type="checkbox"/> niveau 3 <input type="checkbox"/> niveau 4
	<input type="checkbox"/> niveau 1 <input type="checkbox"/> niveau 2 <input type="checkbox"/> niveau 3 <input type="checkbox"/> niveau 4

Légende

- Niveau 1 : connaissance de base
- Niveau 2 : bonne connaissance du domaine
- Niveau 3 : maîtrise du domaine
- Niveau 4 : expertise, capacité à transmettre

11) L'école organise-t-elle le ou les concours ?

oui

non

partiellement

Si non, dans quelle mesure est-elle impliquée dans le processus d'organisation ?

12) Quel est le taux de sélectivité du concours ?

Concours	Nombre d'inscrits	Nombre de présents	Nombre de reçus

13) Dans le cas d'une admission sur titre, sur quels critères s'opère la sélection ?

conditions de vie et statut des élèves fonctionnaires
et militaires en formation

14) Quel est le statut des élèves qui ont vocation à être fonctionnaire en cours de formation ?

- Fonctionnaire stagiaire Elève militaire
 Contractuel Etudiant
 Autre

15) Les élèves sont-ils rémunérés ?

- oui non

Si oui, par quelle autorité administrative ?

16) Quel est le montant de leur rémunération mensuelle?

<i>Modalités de recrutement</i>	<i>Montant de la rémunération (traitement et primes en€)</i>
Concours externe Concours interne 3 ^{ème} concours autres	

17) Le versement de cette rémunération conditionne-t-il une durée minimale de service ?

- oui non

Si oui, pour combien de temps ?

18) En cas de démission, l'élève est-il astreint au remboursement des frais de scolarité ?

- oui non cela dépend (dans ce cas préciser)

19) Les élèves sont-ils logés par l'école ?

- oui non

Si oui, participent-ils à leur frais d'hébergement ?

oui

non

Si non, reçoivent ils une subvention compensatoire ?

oui

non

Organisation de la scolarité et contenu de la formation

20) Quelle est la durée de la formation assurée par l'école ?

21) Comment est élaboré le contenu de la formation ?

22) Existe-t-il un document formalisant le parcours de formation initiale?

oui

non

si oui, le fournir

23) Qui participe à la conception du contenu de formation et à quel niveau ?

<i>Qui ?</i>	<i>Comment ?</i>	<i>Niveau d'implication</i>
		<input type="checkbox"/> responsabilité <input type="checkbox"/> association <input type="checkbox"/> consultation <input type="checkbox"/> information
		<input type="checkbox"/> responsabilité <input type="checkbox"/> association <input type="checkbox"/> consultation <input type="checkbox"/> information
		<input type="checkbox"/> responsabilité <input type="checkbox"/> association <input type="checkbox"/> consultation <input type="checkbox"/> information
		<input type="checkbox"/> responsabilité <input type="checkbox"/> association <input type="checkbox"/> consultation <input type="checkbox"/> information

24) A quelle échéance le programme de formation est-il révisé ? Comment et sur quelles bases ?

25) L'établissement peut-il moduler son enseignement en fonction des acquis préalables de l'élève (bilan individualisé) ?

oui

non

Si oui, comment est apprécié le niveau de l'élève à son arrivée ?

26) Le programme est-il identique pour les élèves issus de la promotion interne ?

oui

non

Si non, en quoi est-il différent ?

27) Dans quelle mesure le programme de formation prend-il en compte les besoins et les évolutions des métiers que les élèves fonctionnaires ont vocation à occuper ?

28) Quelles sont les principales connaissances et compétences¹⁰ que l'élève doit acquérir au cours de sa formation initiale ? (reproduire le tableau pour chaque parcours de formation initiale si besoin)

Exemple de compétences : management d'une équipe, maîtrise de l'outil informatique, conduite de projet....

Grands domaines de connaissances et compétences à acquérir	Niveau d'acquisition attendu
	<input type="checkbox"/> niveau 1 <input type="checkbox"/> niveau 2 <input type="checkbox"/> niveau 3 <input type="checkbox"/> niveau 4
	<input type="checkbox"/> niveau 1 <input type="checkbox"/> niveau 2 <input type="checkbox"/> niveau 3 <input type="checkbox"/> niveau 4
	<input type="checkbox"/> niveau 1 <input type="checkbox"/> niveau 2 <input type="checkbox"/> niveau 3 <input type="checkbox"/> niveau 4
	<input type="checkbox"/> niveau 1 <input type="checkbox"/> niveau 2 <input type="checkbox"/> niveau 3 <input type="checkbox"/> niveau 4
	<input type="checkbox"/> niveau 1 <input type="checkbox"/> niveau 2 <input type="checkbox"/> niveau 3 <input type="checkbox"/> niveau 4

Légende

- Niveau 1 : connaissance de base
- Niveau 2 : bonne connaissance du domaine
- Niveau 3 : maîtrise du domaine
- Niveau 4 : expertise, capacité à transmettre

¹⁰ La compétence est la capacité, individuelle ou collective, à atteindre des résultats prédéterminés dans une situation professionnelle. Pour être reconnue, la compétence doit être évaluée.

29) Quelles sont les principales matières enseignées ?

Ex : procédure pénale, droit administratif

Matières	Niveau demandé
	<input type="checkbox"/> niveau 1 <input type="checkbox"/> niveau 2 <input type="checkbox"/> niveau 3 <input type="checkbox"/> niveau 4
	<input type="checkbox"/> niveau 1 <input type="checkbox"/> niveau 2 <input type="checkbox"/> niveau 3 <input type="checkbox"/> niveau 4
	<input type="checkbox"/> niveau 1 <input type="checkbox"/> niveau 2 <input type="checkbox"/> niveau 3 <input type="checkbox"/> niveau 4
	<input type="checkbox"/> niveau 1 <input type="checkbox"/> niveau 2 <input type="checkbox"/> niveau 3 <input type="checkbox"/> niveau 4
	<input type="checkbox"/> niveau 1 <input type="checkbox"/> niveau 2 <input type="checkbox"/> niveau 3 <input type="checkbox"/> niveau 4
	<input type="checkbox"/> niveau 1 <input type="checkbox"/> niveau 2 <input type="checkbox"/> niveau 3 <input type="checkbox"/> niveau 4
	<input type="checkbox"/> niveau 1 <input type="checkbox"/> niveau 2 <input type="checkbox"/> niveau 3 <input type="checkbox"/> niveau 4

30) Les matières enseignées qui reprennent les matières exigées aux concours le font-elles dans une logique différente ?

oui

non

Si oui, comment ?

Approfondissement du niveau d'expertise exigé

Eclairage pratique sur la dimension opérationnelle

méthodes et suivi pédagogiques

Organisation de la scolarité

31) Comment la scolarité est-elle organisée ?

- Uniquement des cours et des travaux dirigés
- Formation d'un bloc puis stage
- Alternance cours-stage

32) Quel pourcentage de la durée totale de la formation initiale représente le temps réservés aux stages?

33) Quelle est la nature des stages et quelle part respective représentent-ils dans la durée totale des stages ?

Type de stage	Part de ce type de stage dans la durée totale des stages
<input type="checkbox"/> Découverte	
<input type="checkbox"/> Application	
<input type="checkbox"/> Pré-affectation	
TOTAL	100%

34) Les élèves peuvent-ils faire des stages à l'étranger ?

- oui
- non

Equipe pédagogique

35) Comment et par qui l'équipe pédagogique est-elle choisie ? Selon, quels critères ? Quel est leur profil ?

- **Le corps enseignant permanent**

▪ **Les intervenants extérieurs**

36) Quel est l'âge moyen des enseignants du corps professoral de l'école?

37) Quelle est leur ancienneté moyenne ?

38) L'école passe-t-elle des marchés pour recruter des intervenants extérieurs ?

oui

non

Si oui, l'école a-t-elle recours à des marchés mutualisés avec d'autres écoles ou services de formation ? Si tel est le cas, préciser lesquels....

39) Pour quelle proportion des enseignements totaux ? Pour quels types de formation ?

Suivi et méthode pédagogiques

40) Existe-il un suivi individuel pédagogique ?

oui

non

Si oui, comment (ex : bilans intermédiaires, conseillers formation, tutorat...)?

41) L'école pratique-t-elle le e-learning ?

oui

non

Si oui, l'école utilise-t-elle une plate forme d'e-formation ?

oui

non

Si oui, laquelle ? Si non, quel est le support utilisé ?

42) Quelle proportion des enseignements totaux représente le e-learning ?

43) Le e-learning se substitue-t-il à l'enseignement physique d'une matière ?

oui

non

44) Est-il conçu comme un outil de personnalisation de la formation ?

oui

non

45) L'école élabore-t-elle elle même ses modules de formation de e-learning ?

oui

non

46) L'école utilise-t-elle les possibilités de la visioconférence pour les cours magistraux ?

oui

non

Si oui, comment et dans quelle proportion ?

47) S'appuie-t-elle sur cette technologie pour mutualiser des enseignements avec d'autres établissements de formation ?

oui

non

gouvernance, partenariat et ouverture sur l'international

48) Quelles sont les modalités de nomination du directeur de l'école ou du centre ?

49) Existe-t-il un conseil d'orientation pédagogique de la formation ?

oui

non

50) Votre école est-elle liée par des conventions/ partenariats avec :

D'autres écoles d'administration

Des centres de recherche

Des établissements universitaires
professionnelles

Des organisations consulaires ou

Des écoles d'ingénieurs, de commerce

Des pôles de compétitivité

Des établissements étrangers

Des lycées/ collèges

Membres de l'UE

Hors UE

51) L'école accueille-t-elle des élèves :

Ressortissants d'autres Etats membres

Dans le cadre d'un échange

A la suite de la réussite à un concours

Ressortissants de pays non membres de l'UE

52) De quel personnel l'école dispose-t-elle ?

Corps/ type de personnel	Effectif réel	Effectif en ETP	Total des rémunérations annuelles brutes versées chargées
Personnel enseignant permanent			
Professeur des universités			
Maîtres de conférences			
Professeurs agrégés			
Professeurs certifiés			
Autres fonctionnaires			
Militaires			
Magistrats			
Total enseignants permanents			
Enseignants vacataires			
Intervenants fonctionnaires			
Intervenants vacataires militaires			
Intervenants non fonctionnaires			
Enseignants associés et invités			
Total enseignants vacataires			
Personnel non enseignant			
Personnel administratif de catégorie A			
Personnel administratif de catégorie B			
Personnel administratif de catégorie C			
Autres : préciser			
Total personnel non enseignant			
Total personnel			

53) Parmi le personnel administratif, quel est le nombre d'ETP consacré :

- à l'encadrement pédagogique :

- aux fonctions « support » :

56) Quelles sont les dépenses de fonctionnement en 2010?

Postes de dépenses	Montant en K€	Part dans le total général %
<i>Fonctionnement matériel de l'établissement</i>		
Petit matériel		
Acquisitions de fournitures courantes		
Dépenses de fonctionnement (fluide, électricité, télécommunications, maintenance)		
<i>Personnel non enseignant</i>		
Rémunération du personnel non enseignant		
Frais de déplacement		
<i>Personnel enseignant</i>		
Frais de stage d'application		
Rémunération du personnel enseignant		
Rémunération du personnel vacataire		
Frais de déplacement		
<i>Elèves</i>		
Rémunération des élèves		
Frais de stages d'application		
Dépenses de transport des élèves		
<i>Prestataires extérieurs</i>		
Rémunérations des prestataires extérieurs intervenant dans le cadre de l'enseignement		
Autres prestataires		
<i>Frais financiers et autres dépenses</i>		
Dotations aux amortissements		
Intérêts d'emprunt		
Frais d'organisation des concours		
Autres dépenses		
TOTAL		

57) Disposez-vous d'une comptabilité analytique ?

oui

non

58) Quel est le coût complet de la formation initiale par élève (hors frais de concours) ? Précisez le mode de calcul.

Si possible, ventilez le par type de concours :

	<i>Concours externe</i>	<i>Concours interne</i>	<i>3^{ème} concours</i>	<i>Examen professionnel : promotion interne</i>
Coût de la formation initiale				

59) Avez-vous mutualisé avec un autre établissement de formation les fonctions supports ?

oui

non

Si oui, lequel ?

Suites et incidences statutaires de la formation initiale

60) Existe-il un classement de sortie ?

oui non

Si oui, le classement d'entrée entre-t-il en compte ?

oui non

61) Y a-t-il un choix d'affectation associé à ce classement ?

oui non

62) La formation est-elle diplômante ?

oui non

Si oui, quel est le niveau de diplôme obtenu ?

63) Quel est le statut des élèves à l'issue de leur formation ?

Titularisation immédiate

Nomination en tant que fonctionnaire stagiaire

64) Les anciens élèves disposent-ils à l'issue de leur scolarité :

▪ d'une formation complémentaire

oui non

Si oui, quand intervient-elle et quelle est sa durée ?

▪ d'un accompagnement spécifique

oui non

Si oui, préciser les modalités :

65) L'école a-t-elle connaissance des élèves qui rencontrent des problèmes disciplinaires à l'issue de leur scolarité ?

Evaluation de la formation

66) Existe-t-il un système d'évaluation (pour chacune des réponses, décrire rapidement le dispositif utilisé)

- des élèves sur la scolarité et sur les connaissances acquises ?

- pendant leur scolarité

oui

non

- après leur scolarité

oui

non

- des employeurs sur les compétences acquises lors de la scolarité

oui

non

- du ministère de tutelle

oui

non

Si oui, dans quelle mesure est-il pris en compte dans l'élaboration du programme de formation et les choix de formateurs ?

67) L'école dispose-t-elle d'indicateurs de performance ?

oui

non

Si oui lesquels (les fournir)

68) L'école a-t-elle déjà fait l'objet d'une évaluation ou d'une inspection ?

oui

non

Si oui, fournir le ou les rapport(s)

Evolution de la formation

69) Comment percevez-vous la situation actuelle ?

70) Rencontrez-vous des difficultés dans l'organisation de la formation initiale ? si oui , précisez leur nature (administrative, financière, pédagogique...)

71) Avez-vous des suggestions à faire ?

ANNEXE 4 :SIGLES ET ABRÉVIATIONS

ECOLES

CEDHEC	Centre des hautes études de Chaillot
CEFIL	Centre de formation de l'INSEE à Libourne
CEPE	Centre d'études des programmes économiques
CREST	Centre de recherches en économie et statistiques
DNRFP	Direction nationale du recrutement et de la formation professionnelle (douanes)
E-CEFDAM	Centre de formation et de documentation et des affaires maritimes
EHESP	Ecole des hautes études en santé publique
EMCTA	Ecole militaire du corps technique et administratif
EMSAM	Ecole militaire supérieure d'administration et de management
ENA	Ecole nationale d'administration
ENAC	Ecole nationale de l'aviation civile
ENAP	Ecole nationale d'administration pénitentiaire
ENFA	Ecole nationale de formation agronomique
ENFIP	Ecole nationale des finances publiques
ENG	Ecole nationale des greffes
ENGEES	Ecole nationale du génie de l'eau et de l'environnement de Strasbourg
ENGREF	Ecole nationale du génie rural, des eaux et forêts
ENM	Ecole nationale de la magistrature
ENMétéo	Ecole nationale de la météorologie
ENPC	Ecole nationale des ponts et chaussées
ENPJJ	Ecole nationale de la protection judiciaire de la jeunesse
ENSAE	Ecole nationale de la statistique et de l'analyse économique
ENSAI	Ecole nationale de la statistique et de l'analyse de l'information
ENSG	Ecole nationale des sciences géographiques
ENSIA	Ecole nationale supérieure des industries agricoles et alimentaires
ENSM	Ecole nationale supérieure maritime
ENSOP	Ecole nationale supérieure des officiers de police
ENSP	Ecole nationale de la sécurité publique
ENSSIB	Ecole nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques
ENSV	Ecole nationale des services vétérinaires
ENTE	Ecole nationale des techniciens de l'équipement
ESSA	Ecole du service de santé des armées
ESEN	Ecole supérieure de l'éducation nationale
GENES	Groupe des écoles nationales d'économie et de statistiques
IGN	Institut géographique national
INFOMA	Institut de formation des personnels du ministère de l'agriculture
INP	Institut national du patrimoine
INTEFP	Institut national du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle
IRA	Institut régional d'administration
SEFA	Service d'exploitation de la formation aéronautique

SIGLES AUTRES QUE CEUX DES ÉCOLES

ADS	Adjoint de sécurité
AMUE	Agence pour la mutualisation des universités et des établissements d'enseignement supérieur
BOP	Budget opérationnel de programme
CIADT	Comité interministériel d'aménagement du territoire
CMPP	Conseil de modernisation des politiques publiques
CROUS	Comité régional des œuvres universitaires et scolaires
CTI	Commission des titres d'ingénieur
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
FOAD	Formation ouverte et à distance
GIP	Groupement d'intérêt public
INSEE	Institut national de la statistique et des études économiques
LMD	Licence, maîtrise, doctorat
OCTA	Officiers du corps technique et administratif
RAP	Rapport annuel de performance
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PAP	Programme annuel de performance
RESP	Réseau des écoles de service public
SCN	Service à compétence nationale
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
UO	Unité opérationnelle

ANNEXE 5 : FICHE SIGNALÉTIQUE DES ÉCOLES

Remarque liminaire : les informations ci-dessous ont pour objectif simple de présenter les données essentielles des écoles par ministère.

Issus des questionnaires adressés aux écoles, les chiffres d'enseignants permanents et de personnels non enseignants sont globaux ; ces personnels sont affectés à l'ensemble de l'activité des écoles, qu'il s'agisse de formation initiale ou continue.

Ministère de l'agriculture, alimentation, pêche, ruralité, aménagement du territoire
--

- ***Ecole nationale de formation agronomique ENFA***

Nature juridique : Etablissement public administratif (EPA)

Ville et département d'implantation : Toulouse (Haute-Garonne)

Niveau du concours d'entrée externe : Bac + 5

Corps d'affectation de sortie : Professeurs certifiés de l'enseignement agricole, professeurs de lycée agronomique

Durée de la scolarité : 5 mois

Nombre d'élèves fonctionnaires d'Etat scolarisés en 2010 : 151

Nombre d'enseignants permanents : 59

Effectif administratif permanent : 100

- ***Ecole nationale du génie de l'eau et de l'environnement de Strasbourg ENGEES***

Nature juridique : EPA

Ville et département d'implantation : Strasbourg (Bas-Rhin)

Niveau du concours d'entrée externe : bac+2

Corps d'affectation de sortie : ingénieurs de l'agriculture et de l'environnement

Durée de la scolarité : 3 ans

Nombre d'élèves fonctionnaires d'Etat scolarisés en 2010 : 28

Nombre d'enseignants permanents : 11

Effectif administratif permanent : 59

- ***Institut de formation des personnels du ministère de l'agriculture INFOMA***

Nature juridique : EPA

Ville et département d'implantation : Corbas (Rhône)

Niveau du concours d'entrée externe : bac

Corps d'affectation de sortie : techniciens supérieurs des services du ministère de l'agriculture

Durée de la scolarité : 2 ans

Nombre d'élèves fonctionnaires d'Etat scolarisés en 2010 : 97

Nombre d'enseignants permanents : 5

Effectif administratif permanent : 40

- ***Agroparistech***

Nature juridique : EPSCP

Ville et département d'implantation : Paris

Niveau du concours d'entrée externe : bac + 5

Corps d'affectation de sortie : ingénieurs des ponts, des eaux et des forêts IPEF
Durée de la scolarité : 3 ans
Nombre d'élèves fonctionnaires d'Etat scolarisés en 2010 : 51
Nombre d'enseignants permanents : -
Effectif administratif permanent : 10

- ***Agrosup Dijon***

Nature juridique : EPSCP
Ville et département d'implantation : Dijon (Côte d'or)
Niveau du concours d'entrée externe : bac+2
Corps d'affectation de sortie : ingénieurs de l'agriculture et de l'environnement
Durée de la scolarité : 3 ans
Nombre d'élèves fonctionnaires d'Etat scolarisés en 2010 : 29
Nombre d'enseignants permanents : 92
Effectif administratif permanent : 123

- ***Ecole nationale des services vétérinaires ENSV***

Nature juridique : école interne d'un EPSCP
Ville et département d'implantation : Marcy l'Etoile (Rhône)
Niveau du concours d'entrée externe : bac+5
Corps d'affectation de sortie : inspecteurs de la santé publique vétérinaires
Durée de la scolarité : 1 an
Nombre d'élèves fonctionnaires d'Etat scolarisés en 2010 : 11
Nombre d'enseignants permanents : -
Effectif administratif permanent : 9

Ministère du budget, des comptes publics et de la réforme de l'Etat

- ***Ecole nationale des brigades des douanes La Rochelle ENBD***

Nature juridique : établissement d'un SCN
Ville et département d'implantation : La Rochelle (Charente maritime)
Niveau du concours d'entrée externe : Bac et Bac+2
Corps d'affectation de sortie : agents en tenue de catégories B et C et spécialistes
Durée de la scolarité : un an
Nombre d'élèves fonctionnaires d'Etat scolarisés en 2010 : 281
Nombre d'enseignants permanents : 55
Effectif administratif permanent : 95

- ***Ecole nationale des douanes de Rouen***

Nature juridique : établissement d'un SCN
Ville et département d'implantation : Rouen (Seine Maritime)
Niveau du concours d'entrée externe : Bac et Bac+2
Corps d'affectation de sortie : agents de constatation et contrôleurs
Durée de la scolarité : un an
Nombre d'élèves fonctionnaires d'Etat externes, internes et 3^{ème} concours par promotion : 102
Nombre d'enseignants permanents : 13
Effectif administratif permanent : 25

Ecole nationale des douanes de Tourcoing

Nature juridique : établissement d'un SCN
Ville et département d'implantation : Tourcoing (Nord)
Niveau du concours d'entrée externe : Bac +3
Corps d'affectation de sortie : inspecteurs des douanes
Durée de la scolarité : un an
Nombre d'élèves fonctionnaires d'Etat scolarisés en 2010: 129
Nombre d'enseignants permanents :12
Effectif administratif permanent : 51

Ecole nationale des finances publiques (tous sites confondus)

Nature juridique : SCN
Ville et département d'implantation : Noisy (93), Noisiel (77), Lyon (69), Clermont-Ferrand (63) Lille (59) Toulouse (33)
Niveau du concours d'entrée externe : de brevet à Bac +3, selon les catégories
Corps d'affectation de sortie : agents de catégorie C, contrôleurs, inspecteurs de la DGFIP
Durée de la scolarité : de 10 à 18 mois, selon les catégories
Nombre d'élèves fonctionnaires d'Etat scolarisés en 2010 : 6056
Nombre d'enseignants permanents : 269
Effectif administratif permanent : 524

Ministère de la culture et de la communication
--

Centre des hautes études de Chaillot CDHEC

Nature juridique : EPSCP
Ville et département d'implantation : Paris
Niveau du concours d'entrée externe : Bac+5
Corps d'affectation de sortie : Architectes et urbanistes de l'Etat
Durée de la scolarité : 10 mois
Nombre d'élèves fonctionnaires d'Etat scolarisés en 2010 : 16
Effectif physique d'enseignants permanents : NC
Effectif physique administratif permanent : 4

Institut national du patrimoine INP

Nature juridique : EPA
Ville et département d'implantation : Paris
Niveau du concours d'entrée : Bac+3
Corps d'affectation de sortie : Conservateurs du patrimoine
Durée de la scolarité : 18 mois
Nombre d'élèves fonctionnaires d'Etat scolarisés en 2010 : 27
Nombre d'enseignants permanents : 9
Effectif administratif permanent : 65

Ecole spéciale militaire et école militaire inter armes

Nature juridique : Service

Ville et département d'implantation : Saint Cyr Coëtquidan (Morbihan)

Niveau du concours d'entrée : Bac+2

Corps d'affectation de sortie : officiers de recrutement directe, officiers sous contrat, officiers inter-armes

Durée de la scolarité : 3 ans

Nombre d'élèves fonctionnaires d'Etat scolarisés en 2010 : 278

Nombre d'enseignants permanents : 91

Effectif administratif permanent : 186

Ecole nationale des sous-officiers d'active ENSOA

Nature juridique : Service

Ville et département d'implantation : Saint Maixent (Deux- Sèvres)

Niveau du concours d'entrée : Bac

Corps d'affectation de sortie : Sous officiers

Durée de la scolarité : 8 mois (externes), 4 mois (internes)

Nombre d'élèves fonctionnaires d'Etat formés en 2010 : 4887

Nombre d'enseignants permanents : 311

Effectif administratif permanent : 449

Ecole de formation des sous-officiers de l'armée de l'air EFSOAA

Nature juridique : Service

Ville et département d'implantation : Rochefort (Charente-Maritime)

Niveau du concours d'entrée externe : Bac

Corps d'affectation de sortie : Sous-officiers de l'armée de l'air et sous-officier du personnel non-navigant

Durée de la scolarité : 2 mois et 3 semaines

Nombre d'élèves fonctionnaires d'Etat scolarisés en 2010 : 1006

Effectif physique d'enseignants permanents : 87

Effectif physique administratif permanent : 67

Ecole des officiers de l'armée de l'air EOAA

Nature juridique : Service

Ville et département d'implantation : Salon de Provence (Bouches du Rhône)

Niveau du concours d'entrée : Bac+2

Corps d'affectation de sortie : officiers de l'armée de l'air, commissaires

Durée de la scolarité : 3 ans (externes), 2 ans (internes)

Nombre d'élèves fonctionnaires d'Etat scolarisés en 2010 : 621

Nombre d'enseignants permanents : 168

Effectif administratif permanent : 54

Ecole navale et groupe des écoles du Poulmic

Nature juridique : Service

Ville et département d'implantation : Lanvéol Poulmic (Finistère)

Niveau du concours d'entrée : Bac+2

Corps d'affectation de sortie : officiers de marine, officiers spécialisés de marine
Durée de la scolarité : 4 ans
Nombre d'élèves fonctionnaires d'Etat scolarisés en 2010: 174
Nombre d'enseignants permanents : 129
Effectif administratif permanent : 45

Centre d'instruction naval de Brest

Nature juridique : Service
Ville et département d'implantation : Brest (Finistère)
Niveau du concours d'entrée : -
Corps d'affectation de sortie : officiers marinières, équipage de la flotte
Durée de la scolarité : 18 semaines, 80 semaines
Nombre d'élèves fonctionnaires d'Etat scolarisés en 2010 : 908
Nombre d'enseignants permanents : 21
Effectif administratif permanent : 26

ParisTech Ecole nationale supérieure de techniques avancées ENSTA

Nature juridique : EPA
Ville et département d'implantation : Brest (Finistère)
Niveau du concours d'entrée : Bac +2
Corps d'affectation de sortie : ingénieurs des études et techniques d'armement
Durée de la scolarité : 4 ans
Nombre d'élèves fonctionnaires d'Etat scolarisés en 2010 : 140
Nombre d'enseignants permanents : 87
Effectif administratif permanent : 119

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

ParisTech Ecole nationale supérieure des mines

Nature juridique : EPA
Ville et département d'implantation : Paris
Niveau du concours d'entrée externe : de Bac+2 à Bac +5
Corps d'affectation de sortie : Ingénieurs des Mines
Durée de la scolarité : 3 ans
Nombre d'élèves fonctionnaires d'Etat scolarisés en 2010 : 66
Nombre d'enseignants permanents : 285
Effectif administratif permanent : 456

Ecole nationale de la statistique et de l'administration économique ENSAE

Nature juridique : EPSCP
Ville et département d'implantation : Paris
Niveau du concours d'entrée externe : de Bac+2 à Bac +5
Corps d'affectation de sortie : administrateurs de l'INSEE
Durée de la scolarité : 2 ans (sortie de Polytechnique) ou 3 ans
Nombre d'élèves fonctionnaires d'Etat scolarisés en 2010: 27
Nombre d'enseignants permanents : 19
Effectif administratif permanent : 32

Ecole nationale de la statistique et de l'analyse de l'information ENSAI

Nature juridique : EPSCP
Ville et département d'implantation : Rennes (Ille et Vilaine)
Niveau du concours d'entrée externe : Bac+2
Corps d'affectation de sortie : Attaché statisticien de l'INSEE
Durée de la scolarité : 2 ans
Nombre d'élèves fonctionnaires d'Etat scolarisés en 2010 : 112
Effectif physique d'enseignants permanents : 22
Effectif physique administratif permanent : 38

Centre de formation de l'INSEE à Libourne CEFIL

Nature juridique : Service d'un établissement public
Ville et département d'implantation : Libourne - Gironde
Niveau du concours d'entrée externe : Bac
Corps d'affectation de sortie : Contrôleur de l'INSEE
Durée de la scolarité : 9 mois
Nombre d'élèves fonctionnaires d'Etat scolarisés en 2010 : 169
Effectif physique d'enseignants permanents : 8
Effectif physique administratif permanent : 10

Ecole nationale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes ENCCRF

Nature juridique : Service
Ville et département d'implantation : Montpellier (Hérault)
Niveau du concours d'entrée externe : Bac+3 et Bac
Corps d'affectation de sortie : Inspecteur DGCCRF, Ingénieur, Contrôleur interne
Durée de la scolarité : 1 an
Nombre d'élèves fonctionnaires d'Etat scolarisés en 2010 : 155
Effectif physique d'enseignants permanents : 11
Effectif physique administratif permanent : 6

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche
--

Ecole nationale des sciences de l'information et des bibliothèques ENSSIB

Nature juridique : EPSCP
Ville et département d'implantation : Villeurbanne (Rhône)
Niveau du concours d'entrée externe : Bac +3
Corps d'affectation de sortie : Conservateurs de bibliothèques (Etat), Bibliothécaires (Etat)
Durée de la scolarité : 18 mois, 6 mois
Nombre d'élèves fonctionnaires d'Etat scolarisés en 2010 : 111
Nombre d'enseignants permanents : 13
Effectif administratif permanent : 85

Ecole supérieure de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche ESEN

Nature juridique : service
Ville et département d'implantation : Poitiers (Deux Sèvres)
Niveau du concours d'entrée : Sans objet (concours interne seulement)

Corps d'affectation de sortie : Inspecteurs de l'éducation nationale, inspecteurs pédagogiques régionaux, chefs d'établissements publics locaux d'enseignement, directeurs généraux des services, attachés, attachés principaux, administrateurs de l'éducation nationale, conseillers techniques académiques, cadres administratifs

Durée de la scolarité : 5 jours à 6 semaines

Nombre d'élèves fonctionnaires d'Etat scolarisés en 2010: 2164

Nombre d'enseignants permanents : 5

Effectif administratif permanent : 63

Ministère de l'écologie, du développement durable, des transports et du logement
--

Ecole nationale des ponts et chaussées ENPC

Nature juridique : EPSCP

Ville et département d'implantation : Champs sur Marne (Seine & Marne)

Niveau du concours d'entrée externe : Bac + 5

Corps d'affectation de sortie : IPEF

Durée de la scolarité : 3 ans

Nombre d'élèves fonctionnaires d'Etat scolarisés en 2010 : 127

Nombre d'enseignants permanents : 11

Effectif administratif permanent : 425

Ecole nationale des sciences géographiques

Nature juridique : service d'un EPA (IGN)

Ville et département d'implantation : Champs sur marne (Seine & Marne)

Niveau du concours d'entrée externe : bac, bac+2

Corps d'affectation de sortie : géomètre, ingénieur des travaux géographiques et cartographiques de l'État

Durée de la scolarité : 2 ans, 3 ans

Nombre d'élèves fonctionnaires d'Etat scolarisés en 2010 : 118

Nombre d'enseignants permanents : 27

Effectif administratif permanent : 40

Ecole nationale de l'aviation civile

Nature juridique : EPA

Ville et département d'implantation : Toulouse (Haute Garonne)

Niveau du concours d'entrée externe : Bac + 2 (ingénieurs), Bac (techniciens et contrôleurs).

Corps d'affectation de sortie : ingénieurs du contrôle de la navigation aérienne, ingénieurs électroniciens des systèmes de la sécurité aérienne, techniciens supérieurs de l'aviation, Contrôleurs aériens

Durée de la scolarité : 3 ans (ingénieurs), 2 ans (techniciens et contrôleurs)

Nombre d'élèves fonctionnaires d'Etat scolarisés en 2010: 632

Nombre d'enseignants permanents : 377

Effectif administratif permanent : 498

Ecole nationale supérieure de météorologie

Nature juridique : service d'un EPA (Météo France)

Ville et département d'implantation : Toulouse (Haute Garonne)

Niveau du concours d'entrée externe : Bac (techniciens), Bac +2 (ingénieurs)

Corps d'affectation de sortie : Ingénieurs des travaux de Météo France, Techniciens et techniciens supérieurs en météorologie

Durée de la scolarité : 2 ans (techniciens), 3 ans (ingénieurs)

Nombre d'élèves fonctionnaires d'Etat scolarisés en 2010 : 117

Nombre d'enseignants permanents : 35

Effectif administratif permanent : 50

Ecole nationale des travaux publics de l'Etat ENTPE

Nature juridique : EPSCP

Ville et département d'implantation : Vaulx en Velin (Rhône)

Niveau du concours d'entrée externe : Bac +2

Corps d'affectation de sortie : Ingénieurs des travaux publics de l'Etat

Durée de la scolarité : 3 ans

Nombre d'élèves fonctionnaires d'Etat scolarisés en 2011 : 418

Nombre d'enseignants permanents : 55

Effectif administratif permanent : 50

Ecole nationale des techniciens de l'équipement ENTE

Nature juridique : SCN

Ville et département d'implantation : Valenciennes (Nord) et Aix en Provence (Bouches du Rhône)

Niveau du concours d'entrée externe : Bac +2

Corps d'affectation de sortie : techniciens supérieurs de l'équipement, secrétaires administratifs de l'équipement

Durée de la scolarité :

- un ou deux ans selon le niveau de diplôme au moment du concours (techniciens)

- 11 mois (secrétaires administratifs)

Nombre d'élèves fonctionnaires d'Etat scolarisés en 2010 : 270

Nombre d'enseignants permanents : 21

Effectif administratif permanent : 94

Ecole d'administration des affaires maritimes E-CEFDAM

Nature juridique : SCN

Ville et département d'implantation : Nantes (Loire-Atlantique)

Niveau du concours d'entrée externe : bac+3

Corps d'affectation de sortie : administrateur, inspecteur, officier technique et administratif et contrôleur des affaires maritimes

Durée de la scolarité : 18 à 24 mois

Nombre d'élèves fonctionnaires d'Etat scolarisés en 2010 : 35

Nombre d'enseignants permanents : 4

Effectif administratif permanent : 9

Ministère de la fonction publique

Ecole nationale d'administration

Nature juridique : EPA

Ville et département d'implantation : Strasbourg (Bas-Rhin)

Niveau du concours d'entrée externe : bac+3

Corps d'affectation de sortie : inspecteurs des finances, auditeurs au conseil d'Etat et à la Cour des comptes, inspecteurs de l'administration, administrateurs civils, conseillers des affaires étrangères....

Durée de la scolarité : deux ans

Nombre d'élèves fonctionnaires d'Etat scolarisés en 2010 : 79

Nombre d'enseignants permanents : 2

Effectif administratif permanent : 204

Institut régional d'administration de Bastia

Nature juridique : EPA

Ville et département d'implantation : Bastia (Haute Corse)

Niveau du concours d'entrée externe : bac+3

Corps d'affectation de sortie : attachés d'administration centrale

Durée de la scolarité : un an

Nombre d'élèves fonctionnaires d'Etat scolarisés en 2010 : 136

Nombre d'enseignants permanents : -

Effectif administratif permanent : 28

Institut régional d'administration de Lyon

Nature juridique : EPA

Ville et département d'implantation : Villeurbanne (Rhône)

Niveau du concours d'entrée externe : bac+3

Corps d'affectation de sortie : attachés d'administration centrale

Durée de la scolarité : un an

Nombre d'élèves fonctionnaires d'Etat scolarisés en 2010 : 132

Nombre d'enseignants permanents : -

Effectif administratif permanent : 22

Institut régional d'administration de Nantes

Nature juridique : EPA

Ville et département d'implantation : Nantes (Loire Atlantique)

Niveau du concours d'entrée externe : bac+3

Corps d'affectation de sortie : attachés d'administration centrale

Durée de la scolarité : un an

Nombre d'élèves fonctionnaires d'Etat scolarisés en 2010 : 136

Nombre d'enseignants permanents : -

Effectif administratif permanent : 23

Institut régional d'administration de Metz

Nature juridique : EPA

Ville et département d'implantation : Metz (Moselle)

Niveau du concours d'entrée externe : bac+3

Corps d'affectation de sortie : attachés d'administration centrale

Durée de la scolarité : un an

Nombre d'élèves fonctionnaires d'Etat scolarisés en 2010 : 136

Nombre d'enseignants permanents : -

Effectif administratif permanent : 27

Institut régional d'administration de Lille

Nature juridique : EPA

Ville et département d'implantation Lille (Nord)
Niveau du concours d'entrée externe : bac + 3
Corps d'affectation de sortie : attachés d'administration centrale
Durée de la scolarité : un an
Nombre d'élèves fonctionnaires d'Etat scolarisés en 2010 : 137
Nombre d'enseignants permanents : -
Effectif administratif permanent : 25

Ministère de l'intérieur, de l'outre Mer, des collectivités territoriales et de l'immigration

Centre de formation de la police nationale de Chassieu

Nature juridique : Service
Ville et département d'implantation : Chassieu (Rhône)
Niveau du concours d'entrée externe : Bac
Corps d'affectation de sortie : Gardien de la paix et adjoints de sécurité
Durée de la scolarité : gardien de la paix : 1 an et adjoint de sécurité : 12 semaines
Nombre d'élèves fonctionnaires d'Etat scolarisés en 2010 : 195
Effectif physique d'enseignants permanents : 23
Effectif physique administratif permanent : 13

Ecole nationale supérieure d'application de la police nationale de Toulouse

Nature juridique : Service
Ville et département d'implantation : Toulouse (Haute Garonne)
Niveau du concours d'entrée externe : Bac
Corps d'affectation de sortie : Gardien de la paix
Durée de la scolarité : 1 an
Nombre d'élèves fonctionnaires d'Etat scolarisés en 2010 : 276
Effectif physique d'enseignants permanents : 23
Effectif physique administratif permanent : 69

Ecole nationale supérieure de police

Nature juridique : Etablissement public administratif
Ville et département d'implantation : Lyon (Rhône)
Niveau du concours d'entrée externe : Bac+5
Corps d'affectation de sortie : Commissaire de police
Durée de la scolarité : 2 ans
Nombre d'élèves fonctionnaires d'Etat scolarisés en 2010 : 42
Effectif physique d'enseignants permanents : 16
Effectif physique administratif permanent : 113

Ecole nationale supérieure des officiers de police

Nature juridique : Service
Ville et département d'implantation : Cannes Ecluse (Seine et Marne)
Niveau du concours d'entrée externe : Bac+3
Corps d'affectation de sortie : Commandant de police nationale
Durée de la scolarité : 18 mois
Nombre d'élèves fonctionnaires d'Etat scolarisés en 2010 : 100
Effectif physique d'enseignants permanents : 52

Effectif physique administratif permanent : 147

Ecole nationale de police de Fos sur mer

Nature juridique : Service

Ville et département d'implantation : Fos sur mer (Bouches du Rhône)

Niveau du concours d'entrée externe : Bac

Corps d'affectation de sortie : Gardien de la paix et ADS

Durée de la scolarité : gardien de la paix : 12 mois et ADS : 12 semaines

Nombre d'élèves fonctionnaires d'Etat scolarisés en 2010 : 411

Effectif physique d'enseignants permanents : 43

Effectif physique administratif permanent : 85

Ecole nationale de police de Reims

Nature juridique : Service

Ville et département d'implantation : Reims (Marne)

Niveau du concours d'entrée externe : Bac

Corps d'affectation de sortie : Gardien de la paix et ADS

Durée de la scolarité : gardien de la paix : 12 mois et ADS : 12 semaines

Nombre d'élèves fonctionnaires d'Etat scolarisés en 2010 : 254

Effectif physique d'enseignants permanents : 14

Effectif physique administratif permanent : 56

Ecole nationale de police de Saint Malo

Nature juridique : Service

Ville et département d'implantation : Saint-Malo (Côtes d'Armor)

Niveau du concours d'entrée externe : Bac

Corps d'affectation de sortie : Gardien de la paix et ADS

Durée de la scolarité : gardien de la paix : 12 mois et ADS : 12 semaines

Nombre d'élèves fonctionnaires d'Etat scolarisés en 2010 : 441

Effectif physique d'enseignants permanents : 33

Effectif physique administratif permanent : 49

Ecole nationale de police de Roubaix

Nature juridique : Service

Ville et département d'implantation : Roubaix (Nord)

Niveau du concours d'entrée externe : Bac

Corps d'affectation de sortie : Gardien de la paix et ADS

Durée de la scolarité : gardien de la paix : 12 mois et ADS : 12 semaines

Nombre d'élèves fonctionnaires d'Etat scolarisés en 2010 : 311

Effectif physique d'enseignants permanents : 31

Effectif physique administratif permanent : 52

Ecole nationale de police d'Oissel

Nature juridique : Service

Ville et département d'implantation : Oissel (Seine-Maritime)

Niveau du concours d'entrée externe : Bac

Corps d'affectation de sortie : Gardien de la paix et ADS

Durée de la scolarité : gardien de la paix : 12 mois et ADS : 12 semaines

Nombre d'élèves fonctionnaires d'Etat scolarisés en 2010 : 644

Effectif physique d'enseignants permanents : 63
Effectif physique administratif permanent : 85

Ecole nationale de police de Montbéliard

Nature juridique : Service
Ville et département d'implantation : Montbéliard (Doubs)
Niveau du concours d'entrée externe : Bac
Corps d'affectation de sortie : Gardien de la paix et ADS
Durée de la scolarité : gardien de la paix : 12 mois et ADS : 12 semaines
Nombre d'élèves fonctionnaires d'Etat scolarisés en 2010 : 371
Effectif physique d'enseignants permanents : 26
Effectif physique administratif permanent : 51

Ecole nationale de police de Nîmes

Nature juridique : Service
Ville et département d'implantation : Nîmes (Gard)
Niveau du concours d'entrée externe : Bac
Corps d'affectation de sortie : Gardien de la paix et ADS
Durée de la scolarité : gardien de la paix : 12 mois et ADS : 12 semaines
Nombre d'élèves fonctionnaires d'Etat scolarisés en 2010 : 1427
Effectif physique d'enseignants permanents : 138
Effectif physique administratif permanent : 107

Ecole des officiers de la gendarmerie nationale

Nature juridique : service
Ville et département d'implantation : Melun (Seine et Marne)
Niveau du concours d'entrée externe : Bac+5
Corps d'affectation de sortie : Officier de gendarmerie et officiers du corps technique et administratif
Durée de la scolarité : 2 ans
Nombre d'élèves fonctionnaires d'Etat scolarisés en 2010 : 252
Effectif physique d'enseignants permanents : 68
Effectif physique administratif permanent : 254

Ecole de gendarmerie de Chaumont

Nature juridique : service
Ville et département d'implantation : Chaumont (Haute-Marne)
Niveau du concours d'entrée externe : bac
Corps d'affectation de sortie : sous-officiers de gendarmerie
Durée de la scolarité : 12 mois
Nombre d'élèves fonctionnaires d'Etat scolarisés en 2010 : 921
Nombre d'enseignants permanents : 71
Effectif administratif permanent : 105

Ecole de gendarmerie de Montluçon

Nature juridique : service
Ville et département d'implantation : Montluçon (Allier)
Niveau du concours d'entrée externe : bac
Corps d'affectation de sortie : sous-officiers de gendarmerie
Durée de la scolarité : 12 mois

Nombre d'élèves fonctionnaires d'Etat scolarisés en 2010 : 1802
Nombre d'enseignants permanents : 127
Effectif administratif permanent : 147

Ecole de gendarmerie de Tulle

Nature juridique : service
Ville et département d'implantation : Tulle (Corrèze)
Niveau du concours d'entrée externe : bac
Corps d'affectation de sortie : sous-officiers de gendarmerie
Durée de la scolarité : 12 mois
Nombre d'élèves fonctionnaires d'Etat scolarisés en 2010 : 2532
Nombre d'enseignants permanents : 79
Effectif administratif permanent : 126

Ecole de gendarmerie de Châteaulin

Nature juridique : service
Ville et département d'implantation : Châteaulin (Finistère)
Niveau du concours d'entrée externe : bac
Corps d'affectation de sortie : sous-officiers de gendarmerie
Durée de la scolarité : 12 mois
Nombre d'élèves fonctionnaires d'Etat scolarisés en 2010 : 1143
Nombre d'enseignants permanents : 73
Effectif administratif permanent : 131

Ecole nationale de police Sens

Nature juridique : service
Ville et département d'implantation : Sens (Yonne)
Niveau du concours d'entrée externe : bac
Corps d'affectation de sortie : gardiens de la paix, adjoints de sécurité
Durée de la scolarité : 12 mois
Nombre d'élèves fonctionnaires d'Etat scolarisés en 2010 : 271
Nombre d'enseignants permanents : 24
Effectif administratif permanent : 102

Ecole nationale de police de Périgueux

Nature juridique : service
Ville et département d'implantation : Périgueux (Dordogne)
Niveau du concours d'entrée externe : bac
Corps d'affectation de sortie : gardiens de la paix, adjoints de sécurité
Durée de la scolarité : 12 mois
Nombre d'élèves fonctionnaires d'Etat scolarisés en 2010 : 421
Nombre d'enseignants permanents : 30
Effectif administratif permanent : 60

Ministère de la justice et des libertés

Ecole nationale de la protection judiciaire de la jeunesse

Nature juridique : service
Ville et département d'implantation : Roubaix (Nord)
Niveau du concours d'entrée externe : bac+2, bac+3
Corps d'affectation de sortie : directeurs, éducateurs de la PJJ
Durée de la scolarité : 2 ans, un an
Nombre d'élèves fonctionnaires d'Etat scolarisés en 2010 : 439
Nombre d'enseignants permanents : 65
Effectif administratif permanent : 81

Ecole nationale de la magistrature

Nature juridique : EPA
Ville et département d'implantation : Bordeaux (Gironde)
Niveau du concours d'entrée externe : bac+4
Corps d'affectation de sortie : magistrats
Durée de la scolarité : 31 mois
Nombre d'élèves fonctionnaires d'Etat scolarisés en 2010 : 127
Nombre d'enseignants permanents : 28
Effectif administratif permanent : 167

Ecole nationale d'administration pénitentiaire

Nature juridique : EPA
Ville et département d'implantation : Agen (Lot et Garonne)
Niveau du concours d'entrée externe : rien à bac+3
Corps d'affectation de sortie : surveillant à directeur des services pénitentiaires
Durée de la scolarité : variable selon les corps
Nombre d'élèves fonctionnaires d'Etat scolarisés en 2010 : 2057
Nombre d'enseignants permanents : 167
Effectif administratif permanent : 135

Ecole nationale des greffes

Nature juridique : SCN
Ville et département d'implantation : Dijon (Côte d'Or)
Niveau du concours d'entrée externe : aucun à bac+3
Corps d'affectation de sortie : adjoints administratifs, secrétaires administratifs, greffiers, greffiers chefs
Durée de la scolarité : 2 mois à 18 mois
Nombre d'élèves fonctionnaires d'Etat scolarisés en 2010 : 1182
Nombre d'enseignants permanents : 30
Effectif administratif permanent : 80

Ministère de la solidarité et de la cohésion sociale
--

Ecole des hautes études en santé publique

Nature juridique : EPSCP
Ville et département d'implantation : Rennes (Ille et Vilaine)
Niveau du concours d'entrée externe : bac+3 et+

Corps d'affectation de sortie : médecins inspecteur de santé publique, de l'éducation nationale, pharmacien de santé publique, ingénieurs d'études sanitaires, directeurs d'hôpitaux, inspecteurs de l'action sanitaire et sociale

Durée de la scolarité : variable selon les corps

Nombre d'élèves fonctionnaires d'Etat scolarisés en 2010 : 159

Nombre d'enseignants permanents : 82

Effectif administratif permanent : 267

Ministère du travail, de l'emploi et de la santé
--

Institut national du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle

Nature juridique : EPA

Ville et département d'implantation : Marcy l'Etoile (Rhône)

Niveau du concours d'entrée externe : bac+2, bac+3

Corps d'affectation de sortie : contrôleurs, inspecteurs du travail

Durée de la scolarité : 18 mois

Nombre d'élèves fonctionnaires d'Etat scolarisés en 2010 : 249

Nombre d'enseignants permanents : -

Effectif administratif permanent : 98

**ANNEXE 6 : RAPPROCHEMENTS ET RESTRUCTURATIONS D'ÉCOLES DE FORMATION INITIALE
DE FONCTIONNAIRES DE 2005 À 2011**

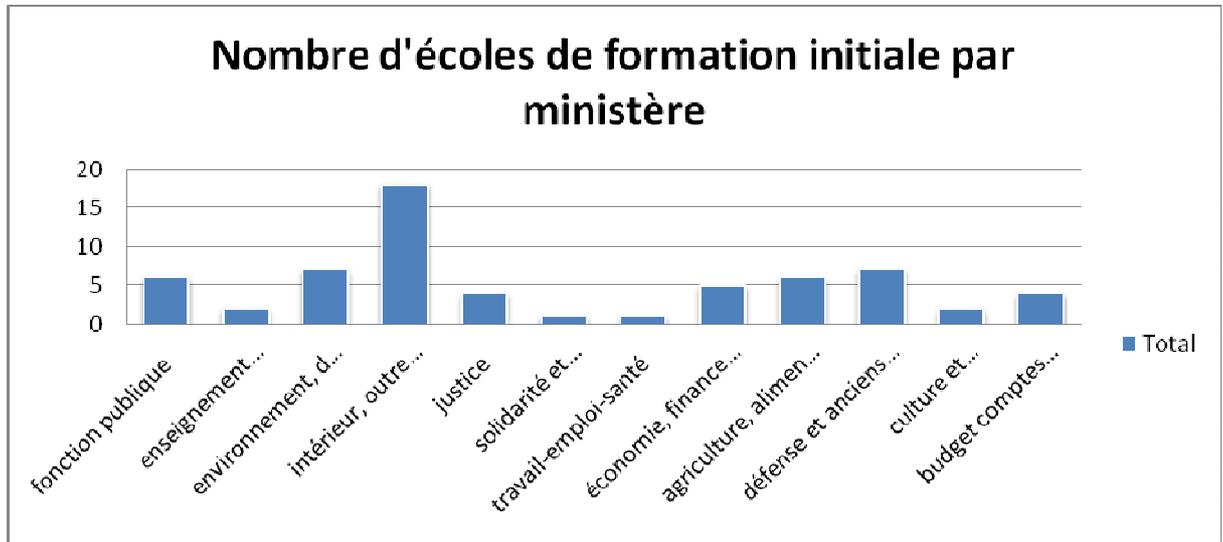
Ministère de tutelle	Année	Ecoles concernées	Nature
Défense	2005	Groupe des Ecoles du commissariat de la marine (GECM)	Rapprochement géographique : Transfert du groupe des écoles du commissariat de la marine, devenue école des officiers du commissariat de la marine (EOCM) vers le groupe des écoles navales de Lanvéoc Poulmic.
Défense	2007	Ecole nationale supérieure de l'aéronautique et de l'espace (SUPAERO) et Ecole nationale supérieure de construction aéronautique (ENSICA)	Fusion pour constituer l'ISAE (institut supérieur de l'aéronautique et de l'espace)
Défense	2010	Ecole militaire supérieure d'administration et de management (EMSAM) et école militaire du corps technique et administratif (EMCTA) Ecole d'artillerie de Draguignan et école d'infanterie de Montpellier	Fusion + rapprochement géographique pour créer l'Ecole d'administration militaire (EAM), qui a rejoint St Cyr Coëtquidan. Rapprochement géographique : l'école d'infanterie de Montpellier s'installe à Draguignan
Défense	2011	Ecoles du service de santé des armées de Lyon et de Bordeaux	Fusion+rapprochement géographique : les deux écoles sont regroupées à Lyon
Ecologie	2011	Ecole nationale d'aviation civile (ENAC) et Service d'exploitation de la formation aéronautique (SEFA)	Fusion administrative dans une nouvelle ENAC, établissement public administratif..
Ecologie	2011	Ecole d'ingénieurs de la ville de Paris, école nationale des ponts et chaussées	Rattachement de l'école des ingénieurs de la Ville de Paris à l'école nationale des Ponts et Chaussées (ENPC).
Intérieur	2009	Ecoles de gendarmerie de Montargis, Le Mans, Châtellerauld et Libourne.	Fermeture des écoles
Intérieur	2010 et 2011	Ecoles de gardiens de la paix de Vannes, Marseille, Châtel Guyon. Ecoles de Draveil et Paris-Vincennes	Fermeture des écoles. Reconversion en centres de formation continue
Intérieur	2006 à 2010	Centres de formation de la police nationale	Fermeture des centres de Mulhouse, d'Aubières, de Carcassonne, Perpignan, Grenoble, Sainte Foy les Lyon, Sancerre, Troyes, Nantes et Saint Briec.
Intérieur	2010		Fusions et reconversion : les CFP de Béthune et de Toulouse ont été intégrés aux écoles de Roubaix et de Toulouse Le CFP de Nice a été reconverti en centre de

			recrutement et de formation destiné à la formation continue des personnels de police de la région.
Economie	2011	ENSAE (école nationale de la statistique et de l'analyse économique), ENSAI (école nationale de la statistique et de l'analyse de l'information, (centre de formation des attachés de l'INSEE), CREST (centre de recherche en économie et statistiques), CEPE (centre d'études des programmes économiques).	Fusion en un EPSCP grand établissement, le GENES (groupe des écoles nationales de statistiques et d'économie). Les écoles fondatrices demeurent des établissements du GENES.
Budget	2007	Ecoles nationales des douanes de Tourcoing, Rouen et La Rochelle	Regroupement administratif : transformation de la direction nationale du recrutement et de la formation professionnelle des douanes (DNRFP) en service à compétence nationale (SCN)
Budget	2010	Ecoles de la direction générale des impôts (DGI) et de la direction générale de la comptabilité publique (DGCP) (Clermont Ferrand, Lyon, Noisiel, Noisy-le-Grand et Toulouse)	Regroupement administratif en un service à compétence nationale : l'Ecole nationale des Finances publiques (ENFIP), suite à fusion des administrations et des corps de la DGI et de la DGCP.
Agriculture	2007	institut national agronomique Paris Grignon (INA P-G), Ecole nationale supérieure des industries agro-alimentaires (ENSiA) et Ecole nationale du génie rural des eaux et des forêts (ENGREF)	Fusion pour créer l'institut des sciences et industries du vivant et de l'environnement (Agro Paristech), EPSCP grand établissement
Agriculture	2009	Etablissement national d'enseignement supérieur agronomique de Dijon (ENESAD), école nationale supérieure de biologie appliquée à la nutrition et à l'alimentation (ENSBANA)	Fusion pour constituer l'institut national supérieur des sciences agronomiques, de l'alimentation et de l'environnement (Agrosup Dijon), EPSCP grand établissement
Agriculture	2010	Ecole vétérinaire de Lyon, Ecole nationale des techniques agricoles de Clermont Ferrand, école nationale des services vétérinaires	Fusion pour créer l' Institut d'enseignement supérieur et de recherche en alimentation, santé animale, sciences agronomiques et de environnement, VetAgro Sup, EPSCP grand établissement
Agriculture	2010	Ecole nationale d'ingénieurs des techniques des industries agro-alimentaires (ENITIAA) et Ecole nationale vétérinaire de Nantes	Fusion pour créer l' école nationale Nantes Atlantique Vétérinaire, agroalimentaire et de l'alimentation (ONIRIS), EPSCP grand établissement

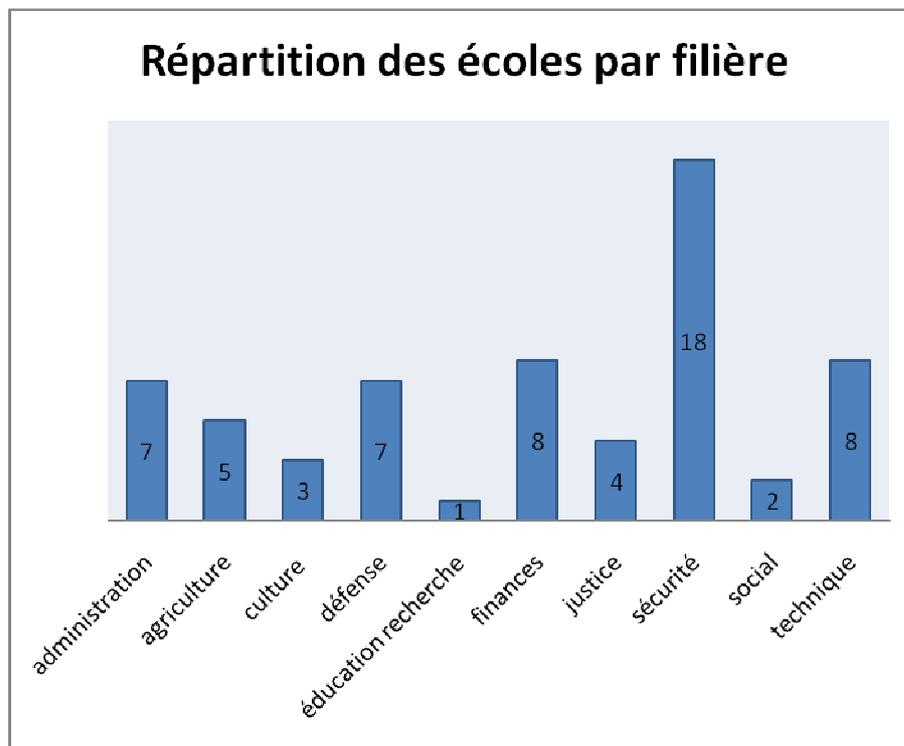
ANNEXE 7 : EXPLOITATION STATISTIQUE DES RÉPONSES AUX QUESTIONNAIRES

1 Données générales

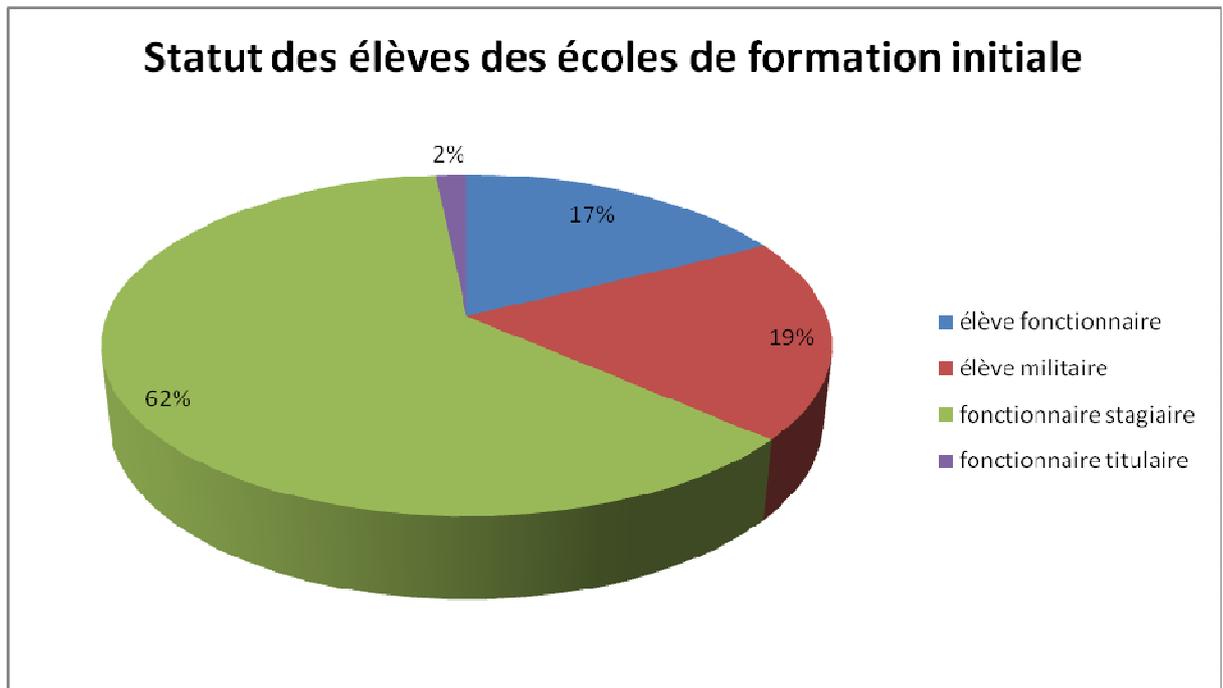
1.1 Répartition des écoles par ministère



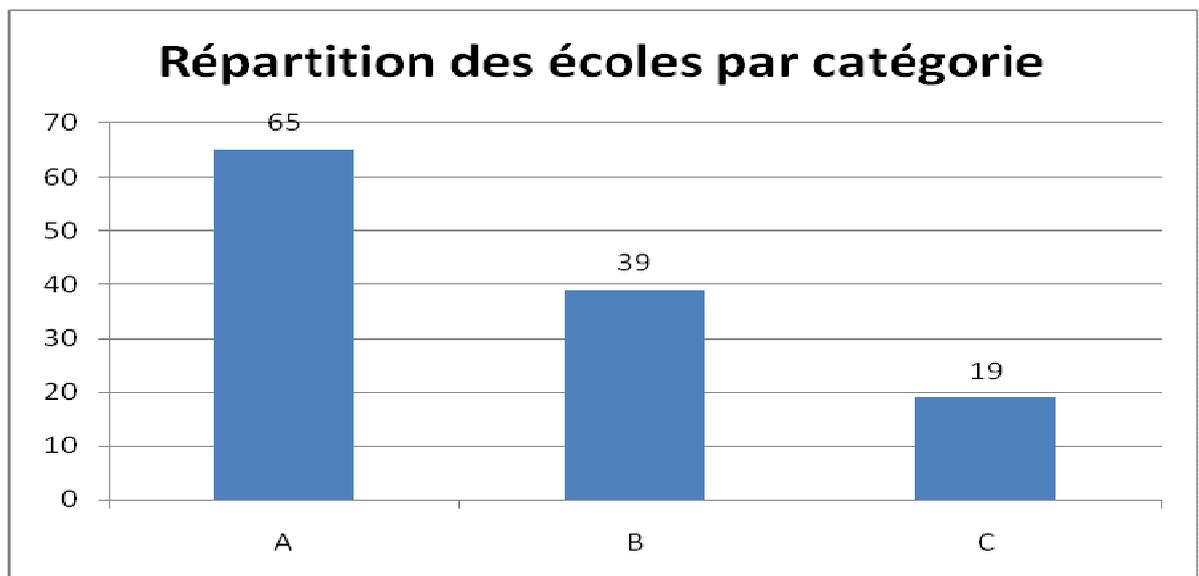
1.1 Répartition des écoles par filière



1.2 Répartition des écoles par statut



1.3 Répartition des corps d'affectation par catégorie



2 Activité des écoles

2.1 Part de la formation continue

Part moyenne des écoles ayant des activités de formation continue en%	80%
<i>Part moyenne de la formation continue dans l'activité en % des heures de formation en%</i>	24%
<i>Part moyenne de la formation continue dans l'activité en % du nombre d'élèves en %</i>	46%

2.2 Effectifs en formation initiale

Nombre de fonctionnaires formés

Nombre d'élèves fonctionnaires formés en 2010

35502

2.3 Organisation des concours

Organisation du concours

% des écoles qui organisent également le concours

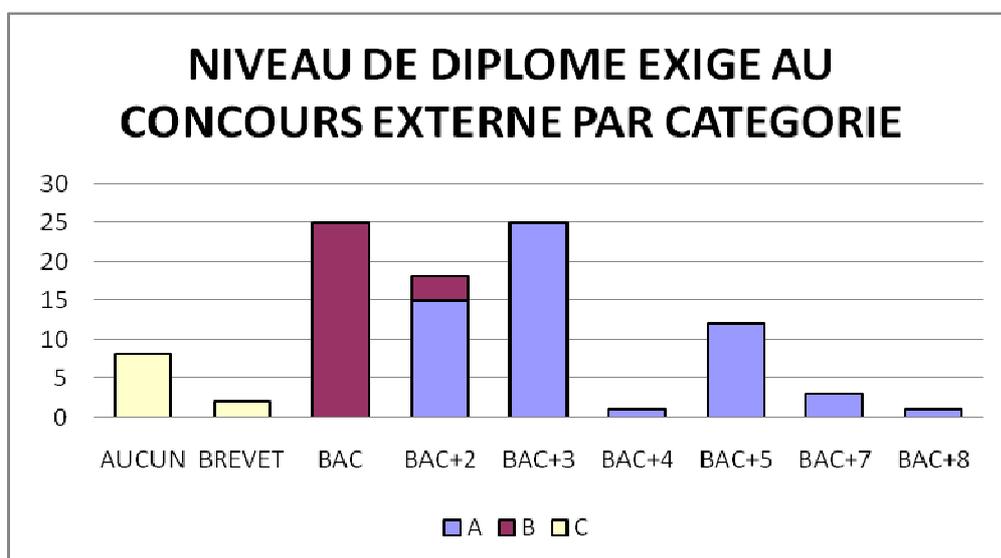
18%

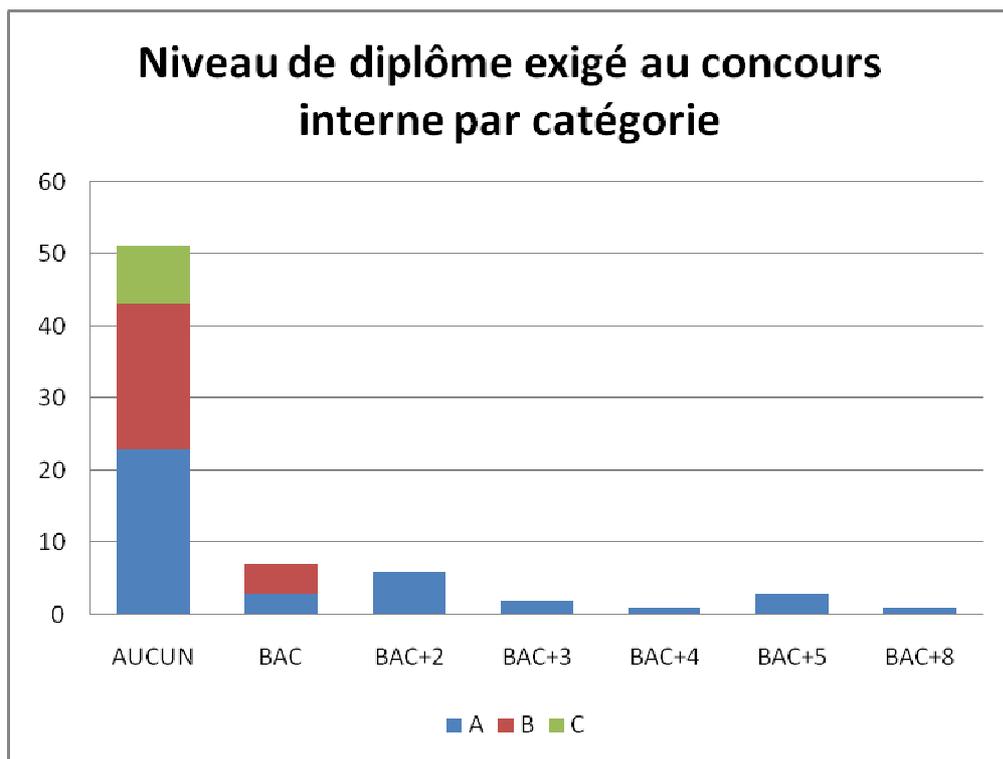
% des écoles qui organisent partiellement le concours

11%

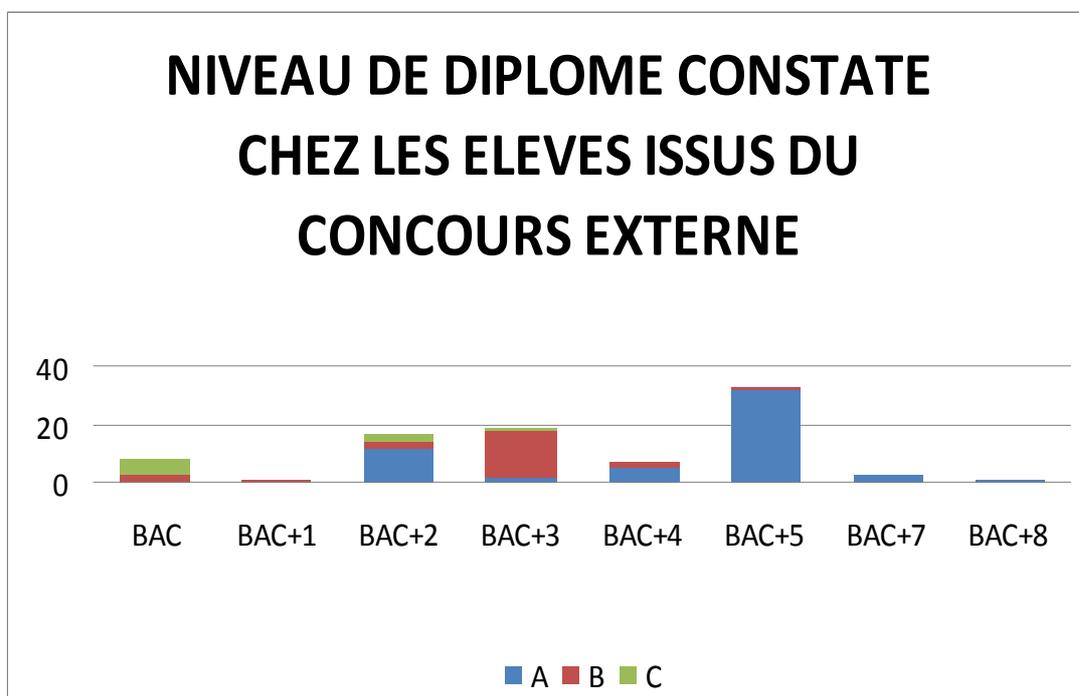
3 Les élèves

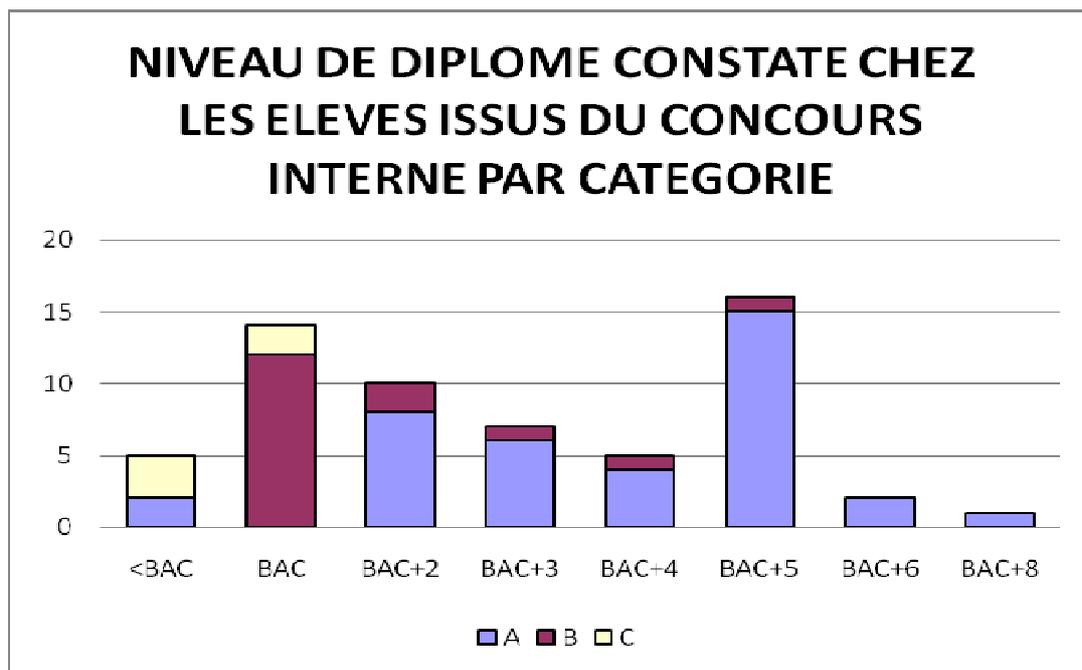
3.1 Niveau d'études exigé à l'entrée des écoles (par nombre de concours)



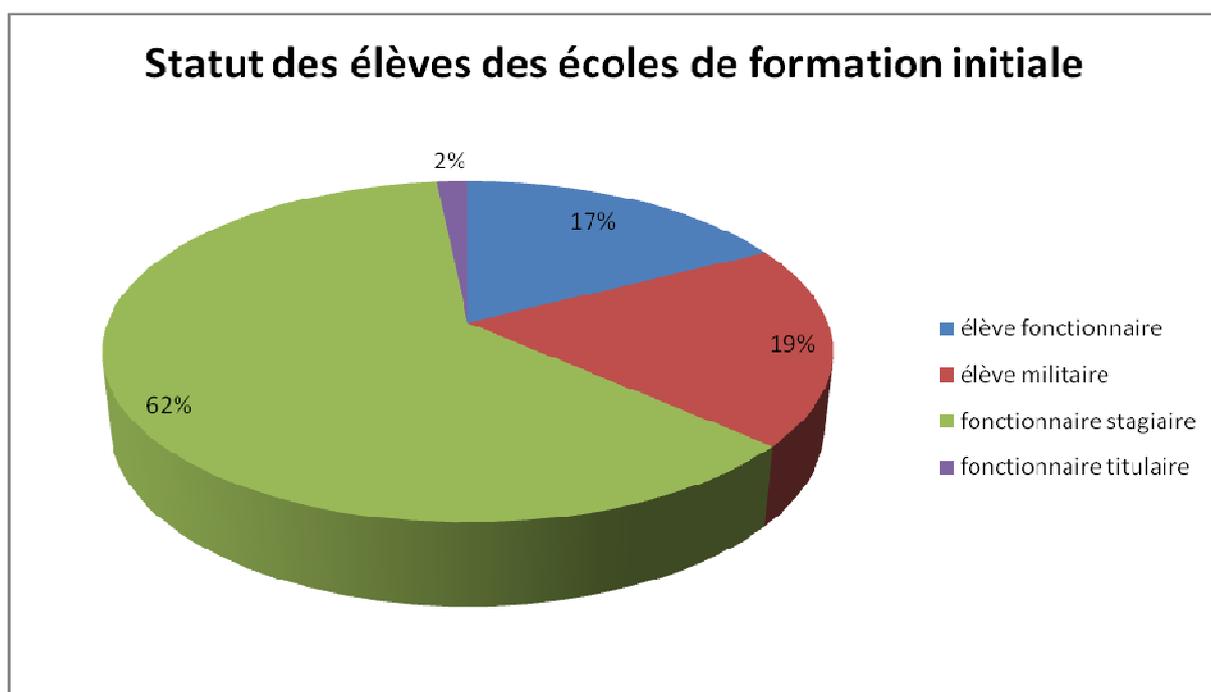


3.2 Niveau d'études constaté (par nombre de concours)





3.3 Statut des élèves

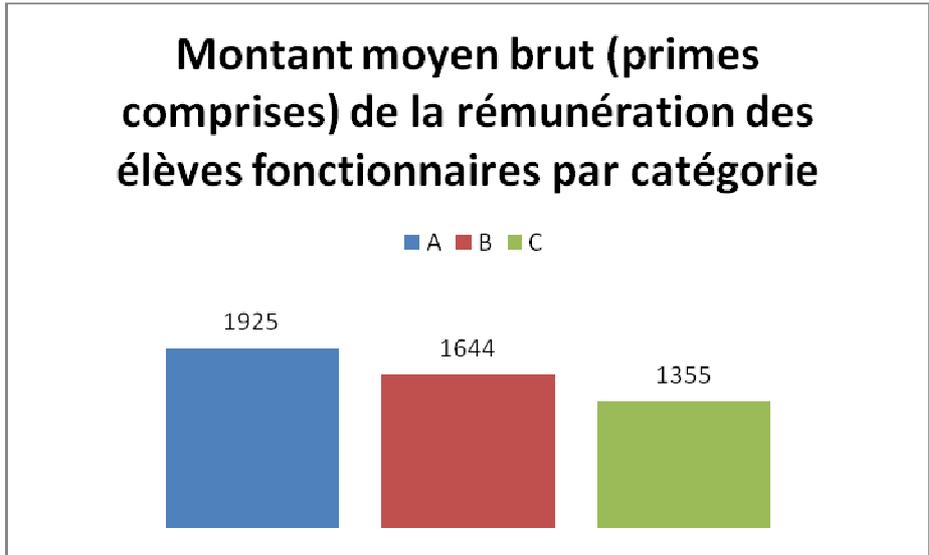


3.4 Rémunération des élèves

Rémunération

% des écoles qui rémunèrent leurs élèves sur le budget de l'école

17%



	A	B	C	Ecart type moyen
Écart type du montant de rémunération des élèves externes	650	193	586	573

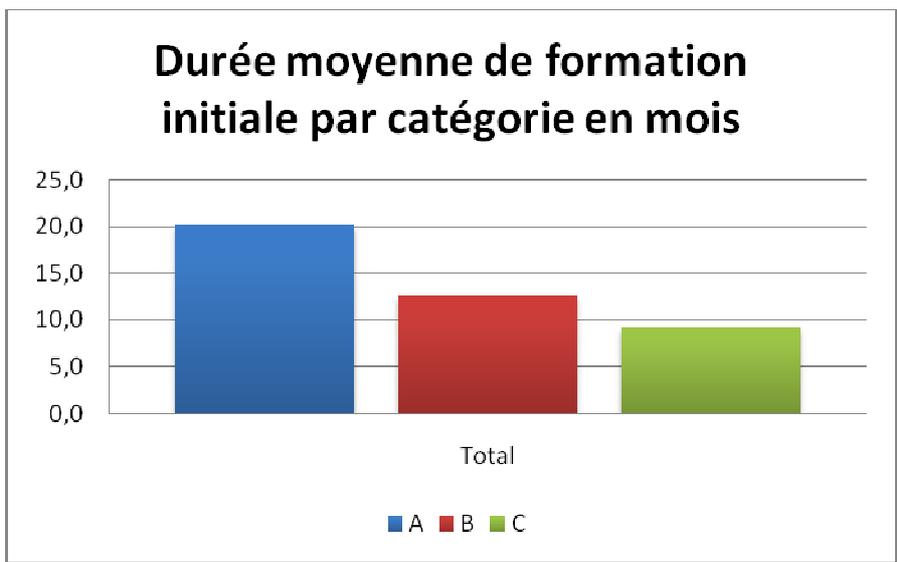
3.5 Logement

Logement

% des écoles qui logent leurs élèves	61%
% des écoles qui font participer les élèves aux frais de logement	13%
% des écoles qui versent une subvention compensation	16%

4 Organisation de la scolarité et contenu de la formation

4.1 Durée de la scolarité



4.2 Stage

% temps de stage sur la scolarité 36%

Composition du temps de stage

% stage découverte 31%

% stage application 62.5%

% stage pré affectation 26%

% stages étrangers possibles 47%

5 Enseignants

ancienneté moyenne du corps enseignant 6 ans et demi

% d'écoles n'ayant pas d'enseignants permanents 11%

6 Méthodes et suivi pédagogiques

6.1 Ingénierie de formation

part des écoles ayant recours à des marchés pour l'organisation d'enseignement en % 44%

% d'écoles ayant recours à des marchés mutualisés avec d'autres écoles 10%

6.2 Suivi et méthodes pédagogiques

% des écoles ayant un document formalisant le parcours de formation 97%

% des écoles qui individualisent le parcours de formation 44%

% des écoles dont le programme de la promotion interne est identique à celui des lauréats de concours 63%

6.3 E-formation

% des écoles pratiquant la e-formation 50%

% des écoles disposant d'une plate forme de e formation 40%

% des écoles où la e-formation se substitue à un enseignement physique 6%

% des écoles qui mutualisent leur module de la e-formation 9.5%

% des écoles qui se servent de la e-formation comme d'un outil de personnalisation 28.5%

% des écoles qui élaborent leur module de la e-formation 27%

% des écoles qui utilisent la visioconférence dans le cadre de leur enseignement 32%

7 Gouvernance, partenariat et ouverture sur l'international

Partenariats

% des écoles ayant des partenariats avec d'autres écoles de SP 64%

% des écoles ayant des partenariats avec l'université 65%

% des écoles ayant des partenariats avec des établissements étrangers 69%

% des écoles ayant des partenariats avec des centres de recherche 44%

8 Moyens humains et financiers

Coût moyen de la scolarité hors rémunération : répartition des écoles

coût moyen de la scolarité hors rémunération	<10000€	> 10 000€ < 20000€	>20000€<30000€	>30000€<40000€	>40000€ < 50000€	>50000
nombres d'écoles concernées	12	26	9	5	3	8
% d'écoles	19,0	41,27	14,29	7,94	4,76	12,70
Ecoles concernées	CFPN Chassieu/ ENP /CEFIL /ENAP /ENG/ESEN / ENSOA/ centre d'instruction naval de Brest / EG Tulle/ EG Châteaulin/ENFI P	ENPC /ENSG/ENSAPN/ ENP Reims/ENP Saint Malo/ ENP de Roubaix/ ENP d'Oissel/ ENSAE/ ENSAI/ENCCRF/ /ENPJJ/ ENGEES/AgroParistech/ EOAA/ EG Chaumont/ EG Montluçon/ CEDHEC de Chaillot/ ENBD/ END Rouen/ END Tourcoing/ IRA Bastia/ IRA de Lyon/ IRA Nantes/ IRA Metz/ ENP de Sens/ ENP de Périgueux	ENP Fos sur mer/ ENP de Nîmes/ ENFA/Agrosup Dijon/ INTEFP/ ENSSIB/ ENSTA/ IRA Lille/ EHESP	ECFDAM/ENT PE/ENTE/EN POULMIC/EN SMP	INP/ ENAC/E NSM	ENSP/ENS OP/ENM/I NFOMA/Éc ole spéciale militaire et l'école militaire inter armes / EOGN/ ENA/ ENSV

Personnel support des écoles pour 10 fonctionnaires formés

<i>Nombre de personnel support pour 10 fonctionnaires</i>	<i><1</i>	<i>Entre 1 et 2</i>	<i>Compris entre 2 et 3</i>	<i>Compris entre 3 et 4</i>	<i>Compris entre 4 et 6</i>	<i>Compris entre 6 et 8</i>	<i>compris entre 8 et 10</i>	<i>supérieur à 10</i>
nombre écoles	22	20	7	9	0	3	<i>1</i>	<i>1</i>
%	34,9	31,7	11,1	14,3	0,0	4,8	1,6	1,6
Écoles	ENSG/ENTPE/CFPN Chassieu/ENP d'Oissel/ENP de Nîmes/ ENSAE/ CEFIL/ENCCRF / ENAP/ENG/A groparistech/ ESEN / ENSOA/EFSOA A/) EOAA/centre d'instruction naval de Brest / EG Montluçon/ EG Tulle/ EG Châteaulin / END Tourcoing/ENFI P/ENBD	ENPC/ ENP Fos sur mer/ ENP de Reims/ENP de Saint Malo/ ENP de Roubaix/ENP de Montbéliard/ ENSAI/ ENPJJ/ INTEFP/ ENSTA/ EG Chaumont/ CEDHEC/EN D Rouen /IRA Bastia/ IRA de Lyon/ IRA Nantes/ IRA Metz/ IRA Lille/ EHESP/ENP de périgueux	ENSM/ ENSAPN/ Agrosup Dijon/ EN du Poulmic/E NP Sens/ECFD AM/ENSV	ENAC/ ENTE / ENSMP/ ENFA/ ENGEES/IN FOMA/ ENSSIB/INP /ENA		ENM/ école spéciale militaire et école militaire inter armes /EOGN	ENSOP	ENSP

9 Suites et incidences statutaires de la formation initiale

% formation diplômante 27%

Classement de sortie

% d'écoles ayant un classement de sortie 77%

% d'écoles pour lesquelles le classement d'entrée entre en ligne de compte dans le classement de sortie 11%

% d'écoles pour lesquelles le choix d'affectation est lié au classement 68%

Après la scolarité

% des écoles assurant des formations complémentaires aux élèves après leur prise de poste 83%

% des écoles assurant un accompagnement après la prise de poste 44%

% des écoles ayant connaissance des problèmes disciplinaires de leurs anciens élèves 11%

10 Evaluation de la formation

Evaluation

<i>% des écoles où les élèves évaluent leur scolarité pendant leur scolarité</i>	100%
<i>% des écoles où les élèves évaluent leur scolarité après leur scolarité</i>	84%
<i>% des écoles où les ministères de tutelle évaluent leur scolarité</i>	25%
<i>% des écoles où les employeurs évaluent leur scolarité</i>	59%

ANNEXE 8 : INDICATEURS DE PERFORMANCE DE LA FORMATION INITIALE

1- Préambule méthodologique

1-1 Les critères de choix

Les indicateurs définis par la mission ont pour objectif d'évaluer la capacité des écoles à répondre de manière pertinente et efficace à la demande des maîtres d'ouvrage ainsi qu'à gérer de manière efficiente leur activité.

Ils constituent une base de réflexion et non une référence, dans la mesure où la stabilisation d'un corpus d'indicateurs dépend étroitement des orientations décidées. Il cible les points cruciaux pour garantir une formation et une gestion performantes. Ces indicateurs sont de deux ordres :

- quantitatifs lorsqu'il s'agit de mesurer l'efficacité de la formation et de sa gestion mais également son efficacité et sa pertinence en matière de production pédagogique, de rapidité de service et de gestion du corps enseignant ; à ces indicateurs d'efficacité et d'efficacité il faut ajouter la mesure quantifiée de la satisfaction des bénéficiaires (élèves, employeurs) qui doit faire l'objet d'un traitement distinct dans le calcul et l'interprétation. La source d'information ne repose pas sur le système de contrôle interne à l'établissement mais sur une enquête de satisfaction.
- qualitatifs lorsque l'évaluation porte sur la pertinence des procédures mises en œuvre et la satisfaction des bénéficiaires (employeurs, élèves).

1-2 Les apports et les limites de l'interprétation

Dans le cadre du dialogue entre le service prescripteur et l'école, l'intérêt de ce corpus d'indicateurs est de mesurer l'évolution des résultats obtenus par les écoles en matière de formation initiale au regard des objectifs RH du maître d'ouvrage, de leur performance pédagogique et financière. Le choix d'indicateurs chiffrés et littéraux constitue un équilibre dans l'analyse des actions menées par les écoles. Certains résultats, en effet, ne peuvent être quantifiés et doivent faire l'objet d'une description commentée de leur évolution. Pour les indicateurs de satisfaction : le traitement statistique doit faire l'objet d'un commentaire spécifique afin de rendre intelligible les résultats obtenus et éviter les erreurs d'interprétation.

Sur l'interprétation globale de la performance de ces écoles, il faut néanmoins être vigilant sur les limites de l'approche comparative, dans la mesure où les structures et les missions sont diverses. La maturité des systèmes d'information et des procédures de contrôle interne est également différente entre les écoles. La fiabilité des indicateurs et leur « comparabilité » doit être testée.

En outre, l'analyse de ces indicateurs ne peut être réalisée qu'à la lumière de valeurs-cibles (indicateurs chiffrés) ou de procédures-cibles (indicateurs qualitatifs) définies au regard du référentiel de performance en matière de formation, dont il est fait état dans le corps du rapport.

1-3 Les conditions de mise en œuvre

L'expérimentation préalable de ces indicateurs auprès d'un panel représentatif de la diversité des structures apparaît nécessaire. Le panel choisi devrait être établi selon des critères permettant de restituer la diversité des structures de gestion, de la pédagogie liée aux spécificités « métiers » et de la maturité du suivi de la performance. La durée de cette expérimentation devrait correspondre à une

année de gestion et permettrait d'identifier les difficultés de mise en exploitation du dispositif, de traitement des données et les insuffisances subsidiaires liées au système d'information, à la méthode de comptabilité analytique utilisée.

En amont de cette expérimentation, le groupe de travail pourrait utilement demander un audit du contrôle de gestion auprès des organismes sélectionnés pour dresser un bilan documenté et contextualisée de cette expérimentation. Ces audits pourraient être effectués dans le cadre du programme défini par les comités ministériels d'audit financier et comptable des ministères concernés.

2- Présentation des indicateurs

2-1 Indicateurs en matière de GPEEC : l'adéquation de l'offre de formation aux besoins RH des employeurs

Objectif 1 : Renforcer la professionnalisation

Actions	Indicateurs
Prendre en compte les évaluations des employeurs	Niveau de satisfaction des employeurs
Prendre en compte les évaluations des élèves	Niveau de satisfaction des élèves
Adapter les contenus aux référentiels métiers	Part du programme de formation validé par la tutelle
	Part des praticiens au sein de l'effectif global du corps enseignant

Elaboration des indicateurs

Indicateurs	Mode d'élaboration/calcul
Niveau de satisfaction des employeurs	Traitement statistique des résultats de l'enquête de satisfaction
Niveau de satisfaction des élèves	Traitement statistique des résultats de l'enquête de satisfaction
Part du programme de formation validé par la tutelle	Nombre de modules validés par la tutelle/nombre total de modules
Part des praticiens au sein de l'effectif global du corps enseignant	Nombre d'ETP (praticiens)/nombre total ETP (enseignants)

Commentaires

L'analyse des résultats des enquêtes de satisfactions doit être accompagnée d'une description des questions posées et de la méthode de traitement des réponses.

Un praticien est un agent public en activité dans l'administration (hors professeur université).

Objectif 2 : Dispenser une formation initiale adaptée aux besoins spécifiques des élèves

Actions	Indicateurs
Assurer une spécialisation au regard du choix "métier" de chaque élève	Part du tronc commun dans la FI
Adapter les cours aux besoins et au niveau des élèves	Proportion des modules donnant lieu à une évaluation ex ante du niveau de l'élève
	Proportion d'agents ayant bénéficié d'un module de remise à niveau
	Proportion d'agents ayant bénéficié d'une dispense de cours

Elaboration des indicateurs

Indicateurs	Mode d'élaboration/calcul
Part du tronc commun dans la FI	Nombre de modules du tronc commun/ nombre total de modules
Proportion des modules donnant lieu à une évaluation ex ante du niveau de l'élève	Nombre de modules avec évaluation ex ante/nombre total de modules
Proportion d'agents ayant bénéficié d'un module de remise à niveau	Nombre d'élèves inscrits à un module de remise à niveau/nombre total d'élèves
Proportion d'agents ayant bénéficié d'une dispense de cours	Nombres d'élèves ayant bénéficié d'une dispense de cours/nombre total d'élèves

Commentaire

L'indicateur relatif aux dispenses de cours doit être accompagnée d'une description du processus d'identification des agents et de validation de la dispense.

Objectif 3 : Développer une culture interministérielle

Actions	Indicateurs
Développer des modules interministériels de formation initiale	Part des modules de formation de nature interministérielle au sein de la formation
	Part des modules de formations de nature interministérielle développés en interne
Diversifier les sources de modules pédagogiques	Part des modules de formations de nature interministérielle développés par un organisme extérieur

Elaboration des indicateurs

Indicateurs	Mode d'élaboration
Part des modules de formation de nature interministérielle au sein de la formation	Nombre de modules de formations de nature interministérielle/nombre total de modules de formations
Part des modules de formations de nature interministérielle développés en interne	Nombre de modules de formations de nature interministérielle "internes"/nombre total de modules "internes"
Part des modules de formations de nature interministérielle développés par un organisme extérieur	Nombre de modules de formations de nature interministérielle "externes"/nombre total de modules "externes"

Commentaire

Une formation de nature interministérielle est une formation visant à dispenser des connaissances et/ou des techniques professionnelles détenues par un autre ministère que celui dont dépendent les élèves, exemples : réglementation et procédures d'hygiène et sécurité ou de commande publique, gestion du développement durable...Il faut noter l'exception des IRA et de l'ENA dont la formation est par nature interministérielle.

Objectif 4 : Favoriser l'autonomie opérationnelle sur le premier poste

Actions	Indicateurs
Prendre en compte le retour d'expérience de chaque employeur	Niveau de satisfaction des employeurs sur le degré d'autonomie opérationnelle
Prendre en compte le retour d'expérience de chaque élève	Niveau de satisfaction des élèves sur le degré d'autonomie opérationnelle

Elaboration des indicateurs

Indicateurs	Mode d'élaboration/calcul
Niveau de satisfaction des employeurs sur le degré d'autonomie opérationnelle	Traitement statistique des résultats de l'enquête de satisfaction
Niveau de satisfaction des élèves sur le degré d'autonomie opérationnelle	Traitement statistique des résultats de l'enquête de satisfaction

Commentaire

L'analyse des résultats doit être accompagnée d'une description des questions posées et de la méthode de traitement des réponses.

2-2 Indicateurs en matière de qualité pédagogique

Objectif 1 : Améliorer l'évaluation des acquis tout au long de la formation

Actions	Indicateurs
Assurer le suivi de l'évolution des élèves durant la scolarité	Taux d'entretien individuels de scolarité par élève (cursus supérieur à 2 mois)
Mettre en place des processus d'assurance qualité de la formation initiale	Part des modules donnant lieu à une évaluation ex post du niveau de l'élève (description des modalités)
	Evaluation du niveau d'avancement

Elaboration des indicateurs

Indicateurs	Mode d'élaboration/calcul
Taux d'entretien individuels de scolarité par élève (cursus supérieur à 2 mois)	Nombre d'entretiens individuels durant le cursus/nombre d'élèves de la promotion
Part des modules donnant lieu à une évaluation ex post du niveau de l'élève (description des modalités)	Nombre de modules avec évaluation ex post/nombre total de modules
Evaluation du niveau d'avancement	Cotation de 0 à 3 Cote 0 : il n'y a pas d'action ni de projet significatif Cote 1 : un plan d'action a été défini Cote 2 : une action est en cours de réalisation Cote 3 : le projet est achevé Commentaire analytique

Objectif 2 : Favoriser l'accessibilité des outils de formation

Actions	Indicateurs
Développer les modules de formation à distance	Nombre de nouveaux modules de e-formation mis à disposition
	Part des modules formation initiale dispensés en e-formation
Développer une accessibilité des outils de communication et d'information à distance	Part des élèves disposant d'une messagerie électronique
	Taux de fréquentation mensuelle du centre de documentation

Elaboration des indicateurs

Indicateurs	Mode d'élaboration/calcul
Nombre de nouveaux modules de e-learning mis à disposition	Nombre de modules e-learning année N/nombre total de modules e-learning
Part des modules FI dispensés en e-learning	Nombre de modules e-learning dispensés en formation initiale/nombre totale de modules formation initiale
Part des élèves disposant d'une messagerie électronique « école »	Nombre de comptes de messagerie école/nombre total d'élèves
Taux de fréquentation mensuelle du centre de documentation	Nombre d'emprunts d'ouvrage/mois

Commentaire

Les résultats de l'indicateur relatif à la part des modules de formation initiale dispensés en e-formation doivent être accompagnés d'une description des méthodes et domaines concernés.

Objectif 3 : Rationaliser l'offre de formation initiale

Actions	Indicateurs
Mutualiser des modules de formation inter-écoles	Nombre de modules mutualisés au sein du programme
Mutualiser des modules de formation initiale avec des modules de formation continue	Nombre de modules formation initiale mutualisés avec des modules de formation continue

Elaboration des indicateurs

Indicateurs	Mode d'élaboration/calcul
Nombre de modules mutualisés au sein du programme	Nombre de modules mutualisés/nombre total de modules du programme
Nombre de modules formation initiale mutualisés avec des modules de formation continue	Proportion du nombre de jours formation initiale ouverts à la formation continue ou à d'autres publics/ jours totaux formation initiale

Objectif 4 : Améliorer l'évaluation de la qualité de la formation initiale

Actions	Indicateurs
Mettre en place des processus d'assurance qualité	Evaluation du niveau d'avancement
Systematiser l'évaluation de la qualité	Taux d'élèves ayant bénéficié de cette évaluation différée

Elaboration des indicateurs

Indicateurs	Mode d'élaboration/calcul
Evaluation du niveau d'avancement	Cotation de 0 à 3 Cote 0 : il n'y a pas d'action ni de projet significatif Cote 1 : un plan d'action a été défini Cote 2 : une action est en cours de réalisation Cote 3 : le projet est achevé Commentaire analytique
Taux d'élèves ayant bénéficié de cette évaluation différée	Nombre d'élèves évaluées à froid d'une promotion/nombre d'élèves de la promotion

Commentaire

Concernant la mise en place de processus d'assurance qualité, si l'établissement a engagé un processus de certification ou qu'il est certifié, les résultats du contrôle et la description de l'organisation des procédures qualités adoptées dans le cadre de cette certification doivent être décrits.

2-3 Indicateurs en matière de pilotage financier

Objectif 1 : Optimiser les coûts de gestion de la scolarité

Actions	Indicateurs
Maîtriser les coûts pédagogiques	Taux d'évolution du coût des charges directes de formation par rapport à l'année N-1
Optimiser l'occupation des salles de cours	Taux d'occupation des salles de cours

Elaboration des indicateurs

Indicateurs	Mode d'élaboration/calcul
Taux d'évolution du coût des charges directes de formation par rapport à N-1	Valeur des charges directes en année N/Valeur des charges directes en année N-1
Taux d'occupation des salles de cours	Nombre d'heures d'occupation des salles de cours année N/Nombre d'heures d'une année d'activité

Commentaire

Les charges directement imputables à la formation initiale sont : rémunération (traitement, charges sociales et indemnités) des enseignants permanents et/ou vacataires, rémunération (traitement, charges sociales et indemnités) des élèves, frais de stage (transports notamment), amortissement d'équipements pédagogiques, frais d'équipement pédagogique (achat et maintenance) : ex. vidéoprojecteurs, matériel informatique mis à disposition des élèves (PC, imprimantes), abonnements périodiques, sites internet et achats de livres, documentation papier et en ligne, achat des licences d'exploitation logiciels professionnels utilisés pour la formation en cours, frais de jury d'examens (déplacements, logement, indemnités), frais de stage (transport) et voyage d'études (transport et hébergement).

Il faut également intégrer les charges liées à l'hébergement des élèves lorsque l'école assure ces services.

L'année d'activité est distincte de l'année de formation initiale. Elle décompte l'ensemble des jours où l'établissement est ouvert à tout type de formation

Objectif 2 : Accroître la performance financière

Actions	Indicateurs
Maîtriser les coûts de structure de la formation initiale	Taux d'évolution des charges indirectes de formation par rapport à l'année N-1
	Coût du m2 affecté à la formation
	Part des surfaces affectées à la formation
	Taux d'évolution du budget de fonctionnement par rapport à l'année N-1
	Coût moyen annuel de formation par élève

Elaboration des indicateurs

Indicateurs	Mode d'élaboration/calcul
Taux d'évolution des charges indirectes de formation par rapport à N-1	Valeur des charges indirectes en année N/Valeur des charges indirectes en année N-1
Coût du m2 affecté à la formation	Valeur des charges directes en année N/Surface totale dédiée à la formation
Part des surfaces affectées à la formation	Surface dédiée à la formation/Surface utile de l'établissement
Taux d'évolution du budget de fonctionnement par rapport à N-1	Valeur budget de fonctionnement année N/Valeur budget de fonctionnement année N-1
Coût moyen annuel de formation par élève	(Valeur charges directes de formation initiale+valeur des charges indirectes liés à la formation initiale)/nombre annuel d'élèves

Commentaire

Parmi les charges indirectement imputables à la formation initiale, on intègre la masse salariale hors rémunération des enseignants permanents et/ou vacataires et hors rémunération des élèves, les fluides consommés par les salles dédiées à la formation (salles de cours classiques, amphithéâtres, salles techniques, centre de documentation), part des frais de consommables (papier essentiellement), part des frais généraux (ex. frais de représentation), les frais de restauration (lorsque l'école assure ce service), selon des clés de répartition définies par activité ou par centre d'analyse de coûts, en fonction de la méthode d'analyse comptable adoptée. Il apparaît nécessaire qu'elles soient communes à l'ensemble des écoles et validées au niveau interministériel.

A titre d'exemple ces clés de répartition peuvent être :

- la surface d'occupation des locaux et le nombre d'heures de présence des élèves pour le calcul des coûts énergétiques ;
- la surface d'occupation des locaux pour le calcul des frais de maintenance ou d'assurance des bâtiments ;
- le temps de travail affecté à la formation dans les différents secteurs d'activité de l'établissement (enseignement, gestion, direction, maintenance et entretien, le cas échéant, restauration) pour le calcul du coût de la masse salariale dédiée à la formation ;
- les effectifs des élèves pour le calcul des coûts d'approvisionnement pour la restauration lorsque celle-ci comprend également les personnels administratifs et techniques ;
- le volume moyen de consommables par élève pour le calcul des coûts d'achats de consommables.

La surface dédiée à la formation est définie comme la somme en m2 des surfaces des salles de cours classiques, amphithéâtres, salles techniques (laboratoires, salle informatique, ateliers...) et centre de documentation.

Objectif 3 : Améliorer la qualité du dialogue de gestion (pour les services de formation : SCN, services centraux et déconcentrés)

Actions	Indicateurs
Garantir un dialogue de gestion de qualité	Participation à l'élaboration du BOP
	Périodicité des réunions avec RBOP
Instaurer une comptabilité analytique	Evaluation du niveau d'avancement

Elaboration des indicateurs

Indicateurs	Mode d'élaboration/calcul
Participation à l'élaboration du BOP	Description et commentaire de procédure
Périodicité des réunions avec RBOP	Nombre de réunions avec le RBOP pour une année de gestion
Evaluation du niveau d'avancement	Cotation de 0 à 3 Cote 0 : il n'y a pas d'action ni de projet significatif Cote 1 : un plan d'action a été défini Cote 2 : une action est en cours de réalisation Cote 3 : le projet est achevé Commentaire analytique

Objectif 4 : Améliorer la qualité de l'information financière et comptable (pour les établissements publics)

Actions	Indicateurs
Encadrer la formation par un contrat d'objectifs et de performance	Evaluation du niveau d'avancement
Mettre en œuvre une évaluation de la performance	Evaluation du niveau d'avancement Taux de réalisation du plan d'action de contrôle interne
Instaurer une comptabilité analytique	Evaluation du niveau d'avancement

Elaboration des indicateurs

Indicateurs	Mode d'élaboration/calcul
Evaluation du niveau d'avancement	Cotation de 0 à 3 Cote 0 : il n'y a pas d'action ni de projet significatif Cote 1 : un plan d'action a été défini Cote 2 : une action est en cours de réalisation Cote 3 : le projet est achevé Commentaire analytique
Evaluation du niveau d'avancement	Cotation de 0 à 3 Cote 0 : il n'y a pas d'action ni de projet significatif Cote 1 : un plan d'action a été défini Cote 2 : une action est en cours de réalisation Cote 3 : le projet est achevé Commentaire analytique
Taux de réalisation du plan d'action de contrôle interne	Nombre d'actions réalisées/nombre total d'actions du plan
Evaluation du niveau d'avancement	Cotation de 0 à 3 Cote 0 : il n'y a pas d'action ni de projet significatif Cote 1 : un plan d'action a été défini Cote 2 : une action est en cours de réalisation Cote 3 : le projet est achevé Commentaire analytique

Commentaire

L'Indicateur relatif à la réalisation du plan d'action de contrôle interne est exploitable lorsque l'organisation des procédures d'évaluations est achevée.

Objectif 5 : Garantir un équilibre financier pérenne pour les établissements publics

Actions	Indicateurs
Augmenter les ressources propres	Part des ressources propres dans le budget fonctionnement
	Part des subventions FI dans le budget de fonctionnement
	Part des recettes FC dans le budget de fonctionnement
Diversifier les sources de financement	Part des recettes prestation formation au sein des ressources propres
	Part de recettes FC au sein des ressources propres
	Part des recettes supports pédagogiques/ressources propres

Elaboration des indicateurs

Indicateurs	Mode d'élaboration/calcul
Part des ressources propres dans le budget fonctionnement	Valeur des ressources propres/valeur budget de fonctionnement
Part des subventions de formation initiale dans le budget de fonctionnement	Valeur subvention FI/valeur budget de fonctionnement
Part des recettes de formation continue dans le budget de fonctionnement	Valeur recette FC/valeur budget de fonctionnement
Part des recettes prestation formation au sein des ressources propres	Valeur des recettes de prestation de formation/valeur des ressources propres
Part de recettes FC au sein des ressources propres	Valeur des recettes FC/valeur des recettes totales
Part des recettes supports pédagogiques/ressources propres	Valeur recettes supports pédagogiques/valeur ressources propres

ANNEXE 9 : BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

Le Boterf Guy. Construire les compétences individuelles et collectives, Editions d'organisation, 1993.

Rapports

Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES). Formation universitaire au métier d'ingénieur. 2010.

Dassa Ralph. La formation aux enjeux européens des fonctionnaires et agents publics, 2006.

Direction générale de l'administration et de la fonction publique. Rapport annuel sur l'état de la fonction publique 2010-2011.

Canepa Daniel, Folz Jean-Martin. Mission d'étude sur l'avenir des corps d'ingénieurs de l'Etat. 2009.

Comité d'enquête sur le coût et le rendement des services publics. L'organisation et le pilotage des recrutements au sein de la fonction publique. 2007.

Conseil d'Etat. Les établissements publics. 2009.

Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux/Conseil général de l'environnement et du développement durable, Propositions pour le tronc commun de la formation des ingénieurs des ponts, des eaux et des forêts, 2010.

Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux/Conseil général de l'environnement et du développement durable, La place des corps d'ingénieurs ITPE-IAE-ITM-ITGCE dans les services de l'Etat, 2011

Conseil général des ponts et chaussées. Perspectives d'évolution pour les écoles d'ingénieurs du ministère, 2007.

Desforges Corinne, de Chalvron Jean-Guy. Rapport de la mission préparatoire au réexamen général du contenu des concours d'accès à la fonction publique de l'Etat. 2008.

Inspection générale des affaires sociales/Inspection générale de l'éducation nationale et de la recherche. Rapport relatif à la création de l'école des hautes études en santé publique.

Le Bris Raymond-François. Propositions pour une réforme de la formation des agents de l'Etat. 2008.

Silicani Jean-Ludovic. Livre blanc sur l'avenir de la fonction publique : faire des services publics et de la fonction publique des atouts pour la France. La documentation française, 2008.

Autres documents

Centre Inffo : la FOAD, approches conceptuelles méthodologiques et techniques. 2011.

Eymeri Jean-Michel. La fonction publique française aux prises avec une double européanisation. Pouvoirs, 2006-2, n°117.

RGPP2. Guide pratique : Projet de promotion et de développement des classes virtuelles en capitalisant sur l'expérience du MENJVA et MESR