



REPUBLIQUE DE COTE D'IVOIRE



14 janvier 2019

Mission de révision des curricula de formation de l'Ecole Nationale d'Administration

Rapport final

Mission du 26 novembre au 14 janvier 2018



Jean-Christophe LENEUTRE – Consultant international RH et Organisation

Hervé WANGA – Consultant national RH



SOMMAIRE

Sigles et abréviations	Page 4
Résumé exécutif	Page 8
Introduction	Page 8
I. Présentation de la mission	Page 8
I.1. Contexte	Page 8
I.2. Objectifs et résultats attendus	Page 9
II. Méthodologie de la mission	Page 10
II.1. Démarche adoptée	Page 10
II.2. Structures cibles	Page 10
II.3. Méthode de recueil des données	Page 11
II.4. Calendrier de la mission et actions associées	Page 12
II.5. Appui à l'action de la mission	Page 12
III. Résultats de la mission	Page 15
III.1. Revue documentaire	Page 15
III.2. Entretiens avec les structures internes et externes	Page 15
III.3. Conception et traitement des questionnaires	Page 16
III.4. Observations des ministères et des PTF	Page 17
III.5. Limites et difficultés rencontrées	Page 19
IV. Diagnostic préliminaire de la situation actuelle des curricula de l'ENA	Page 20
IV.1. Analyse des principes fondamentaux de la révision des curricula	Page 20
IV.2. Diagnostic des forces et des points d'amélioration	Page 21
IV.3. Identification des dysfonctionnements	Page 36
V. Révision des curricula : constats par domaine	Page 38
V.1. Stratégie, organisation et gouvernance de l'ENA	Page 38
V.2. Satisfaction des besoins de compétences des administrations utilisatrices	Page 38
V.3. Qualité des outils d'ingénierie pédagogique	Page 39
V.4. Organisation des stages d'imprégnation et d'application	Page 42
V.5. Organisation des stages d'imprégnation et d'application	Page 45
VI. Révision des curricula : recommandations par domaine	Page 47
V.1. Stratégie, organisation et gouvernance de l'ENA	Page 47
V.2. Satisfaction des besoins de compétences des administrations utilisatrices	Page 54
V.3. Qualité des outils d'ingénierie pédagogique	Page 55
V.4. Organisation des stages d'imprégnation et d'application	Page 56
V.5. Recrutement et management des enseignants	Page 58
VII. Proposition d'axes de progrès dans le cadre de la mission	Page 60
VII.1. Approche par compétence pour répondre aux besoins des administrations	Page 60
VII.2. Renforcement de l'ingénierie pédagogique	Page 60
VII.3. Proposition d'un nouveau calendrier de formation initiale (exemple du cycle supérieur)	Page 62

VII.4. Des nouvelles thématiques de cours adaptées aux enjeux de la modernisation de l'Etat	Page 63
VII.5. Une démarche qualité pour une mise à jour régulière des curricula et des syllabus	Page 64
VII.6. Pistes d'action pour le court et moyen terme et stratégie 2021-2025	Page 64

VIII. Livrables et proposition de maquettes d'outils pédagogiques et de gestion	Page 66
--	----------------

Conclusion	Page 67
-------------------------	----------------

Annexes	Page 68
----------------------	----------------

▪ Annexe 1 : termes de références de la mission (extraits)	Page 68
▪ Annexe 2 : lexique des termes technique liés à la révision des curricula de l'ENA	Page 72
▪ Annexe 3 : liste des acteurs internes et externes dans le cadre de la mission	Page 77
▪ Annexe 4 : liste des documents et des données recueillis	Page 79
▪ Annexe 5 : présentation chronologique des réunions et rencontres réalisées	Page 81
▪ Annexes 6 et 6' : questionnaires d'identification des besoins des structures	Page 88
▪ Annexes 7 : textes législatifs et réglementaires relatifs à l'ENA de Côte d'Ivoire	Page 98
▪ Annexes 8 : diagnostic de l'impact du règlement intérieur sur la gestion des curricula	Page 99
▪ Annexes 9 : diagnostic de l'impact du décret du 28/12/2016 sur la gestion des curricula	Page 102
▪ Annexes 10 : modules Spécialités et TC par école et par cycle (2018-2019)	Page 107
▪ Annexe 11 : projet d'outils pédagogiques et de gestion de la formation initiale	Page 123
- Annexe 11.1 : projet de contrat entre l'ENA et les coordonnateurs de filière	Page 124
- Annexe 11.2 : projet de contrat de collaboration entre l'ENA et les Administrations utilisatrices ..	Page 128
- Annexe 11.3 : projet de CV labellisé ENA de l'enseignant	Page 132
- Annexe 11.4 : projet de courrier de confirmation de recrutement de l'enseignant	Page 138
- Annexe 11.5 : projet de fiche de poste de l'enseignant de l'ENA	Page 139
- Annexe 11.6 : projet de contrat de vacation entre l'ENA et l'enseignant	Page 148
- Annexe 11.7 : projet de modèle de CV des élèves labellisé ENA	Page 152
- Annexe 11.8 : projet de maquette pédagogique	Page 156
- Annexe 11.9 : projet de syllabus	Page 157
- Annexe 11.10 : projet de charte des valeurs des élèves de l'ENA	Page 160
- Annexe 11.11 : projet de charte des valeurs et bonnes pratiques des enseignants de l'ENA	Page 161
- Annexe 11.12 : projet de fiche d'évaluation des enseignants de l'ENA	Page 162
- Annexe 11.13 : projet de rapport d'intervention des enseignants de l'ENA	Page 164
▪ Annexe 12 : projet de plan d'actions à trois ans	Page 167

SIGLES ET ABREVIATIONS

AADLC	Association of African Distance Learning Centers
AACED	Association Africaine des Centres d'Education à Distance
ACBF	African Capacity Building Fondation
AFD	Agence Française de Développement
AMP	Affaires Maritimes et Portuaires
APC	Approche Par Compétence
ARTSM	Académie Régionale des Sciences et Techniques de la Mer
CED	Centre d'Education à Distance
CF	Coopération Française
CFCPA	Centre de Formation Continue et de Perfectionnement de l'Administration
CG	Conseil de Gestion
CI	Côte d'Ivoire
CSA	Comité Scientifique et d'Analyse
CSP	Conseil Scientifique et Pédagogique
CM	Cycle Moyen
CMS	Cycle Moyen Supérieur
COP	Conseil d'Orientation Pédagogique
CP	Comité Pédagogique
CPS	Conseil Pédagogique et Scientifique
CSc	Comité Scientifique
CS	Cycle Supérieur
DG	Direction Générale
DFC	Direction de la Formation Continue
DFD	Direction de la Formation et de la Documentation
DGAMP	Direction Générale des Affaires Maritimes et Portuaires
DGBF	Direction Générale du Budget et des Finances
DGD	Direction Générale des Douanes
DGFP	Direction Générale de la Fonction Publique
DGI	Direction Générale des Impôts

DGTCP	Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique
DFC	Direction de la Formation Continue
DLC	Distance Learning Center
DRVSA	Direction de la Recherche, de la Veille Stratégique et de l'Ingénierie Administrative
EGAD	Ecole de Gestion Administrative et de la Diplomatie
EGEF	Ecole de la Gestion Economique et Financière
ENA	Ecole Nationale d'Administration
ENAP	Ecole Nationale d'Administration Publique
ENSEA	Ecole Nationale de Statistiques et d'Economie Appliquée
EPN	Etablissement Public National
FC	Formation Continue
FDFP	Fonds de Développement de la Formation Professionnelle
FLOT	Formation en Ligne Ouverte à Tous
FMG	Finances et Moyens Généraux
FRCA	Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
GDLN	Global Development Learning Network
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
GRH	Gestion des Ressources Humaines
GT	Groupe de Travail
INPHB	Institut National Polytechnique Houphouët Boigny
JICA	Japan International Cooperation Agency
MFP	Ministère de la Fonction Publique
MMAISP	Ministère de la Modernisation de l'Administration et de l'Innovation du Service Public
MOOC	Massive Open Online Course
PIFED	Programme International de Formation en Evaluation du Développement
PNCS	Programme National de Cohésion Sociale
PPRC	Programme Pays de Renforcement des Capacités
PRIME	Programme de Réformes Institutionnelles et de Modernisation de l'Etat
PSD	Plan Stratégique de Développement
PTF	Partenaires Techniques et Financiers

PVRH	Programme de Valorisation des Ressources Humaines
REC	Référentiel des Emplois et des Compétences
RFE	Réseau Francophone pour l'Évaluation
RISE	Réseau Ivoirien de Suivi et d'Évaluation
SC	Service des Concours
SG	Secrétariat Général
SIDORC	Service de l'Information Documentaire, de la Recherche et de la Conservation
SNRC	Secrétariat National au Renforcement des Capacités
SRHICD	Service des ressources Humaines, de l'Informatique et de la Conservation Documentaire
ST	Secrétariat Technique
TAS	Travail et Affaires Sociales
TC	Tronc Commun
TD	Travaux Dirigés
TdR	Termes de Références
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
UNFPA	United Nations Population Fund
USAID	United States Agency for International Development

Les crises politiques successives qu'a connues la Côte d'Ivoire de 1999 à 2011, ont amplifié les dysfonctionnements en matière de bonne gouvernance. L'autorité de l'Etat s'est affaiblie et les institutions ont été fragilisées.

Au travers de son cadre stratégique de réforme et de modernisation et avec l'appui des PTF, l'Etat ivoirien s'est mobilisé depuis plusieurs années notamment par le biais du **PPRC** pour permettre aux Fonctionnaires et Agents publics d'appliquer des pratiques professionnelles et des méthodes de travail adaptées visant l'efficacité des organisations et le renforcement des services publics.

C'est pour contribuer à relever ce double défi que l'ENA s'est dotée d'un **Plan Stratégique 2015-2016** dont un des axes principaux est relatif à l'amélioration de la qualité de la formation. Il s'agit pour l'institution d'amorcer un mouvement de modernisation et de renforcement de l'efficacité de ses prestations.

Dans ce contexte, l'ENA a sollicité et obtenu en 2018 l'appui du **SNRC** dans le cadre du **PRIME** ainsi que l'engagement du **PNUD** pour mobiliser une équipe de deux consultants, un **consultant international - chef de mission** et un **consultant national** dans le cadre de la **révision de ses curricula de formation initiale** au regard des enjeux de modernisation de l'administration et de renforcement des services publics proposés à la population ivoirienne.

Après avoir réalisé un **diagnostic situationnel du système de formation de l'ENA**, les consultants seront au terme de la mission à même de **proposer un projet de curricula de formation adapté** à la stratégie et aux objectifs opérationnels de formation initiale de l'ENA.

Pour atteindre les objectifs assignés, trois grands principes guident la mission :

1. Les curricula et les outils associés (syllabus, méthodes d'animation, matériel pédagogique, modes d'évaluation, ...) doivent refléter les **choix stratégiques et opérationnels de l'administration ivoirienne** en matière de **profils professionnels attendus** pour ses futurs cadres et cadres dirigeants ;
2. Le **management global de la formation initiale** et la **gouvernance pédagogique multi-acteurs** constituent les **conditions de réussite** de la révision des curricula de l'ENA ;
3. L'**approche par compétence** se situe au cœur du processus de révision des curricula.

Fort de ses trois principes, la mission confortée par les apports du Groupe de travail a placé au centre du processus de révision des curricula la **mise en œuvre progressive d'un système d'amélioration permanente de la qualité des prestations de l'ENA, l'introduction des TIC** dans les programmes d'apprentissage de l'ENA et la **capitalisation des meilleures pratiques professionnelles**.

Pour opérationnaliser cet ensemble, la mission propose un **plan d'actions 2019-2021** (annexe 12).

Par ailleurs, les consultants ont conduit une **réflexion sur les calendriers de formation, des nouvelles thématiques de cours à intégrer ainsi que sur un ensemble d'outils pédagogiques et de gestion de la formation initiale au sein de l'ENA de Côte d'Ivoire** : modèles de syllabus, modèles de protocole d'accord, fiche de poste de l'enseignant, CV labellisé de l'élève et du stagiaire, fiches d'évaluation des élèves et des enseignants, ...

A termes, ces différents outils pourront être gérés de manière informatique à l'aide de logiciels de gestion et de bases de données partagées.

Introduction

Sous l'impulsion du SNRC, du Ministère de la Fonction Publique et du Ministère de la Modernisation de l'Administration et de l'Innovation du Service Public, avec l'appui technique et financier de l'Etat ivoirien et de partenaires nationaux et internationaux, **l'ENA de Côte d'Ivoire est engagée dans une démarche de modernisation de son modèle d'organisation et de formation.**

Cette démarche vise principalement à répondre aux **attentes réelles des administrations concernées en matière de formation professionnelle** de leurs fonctionnaires et futurs fonctionnaires en lien avec les **réformes institutionnelles** en cours et la **stratégie de modernisation** engagée par l'Etat ivoirien.

Cela implique pour l'ENA de Côte d'Ivoire **l'opérationnalisation d'une organisation et de mécanismes efficaces basés sur la qualité, la performance et l'adaptation régulière de son offre de formation aux besoins réels de compétences des administrations utilisatrices.**

C'est pourquoi le **PRIME** sur un financement du PNUD a mis en place sur une **mission** court terme de 30 jours, **entre le 26 novembre 2018 et le 14 janvier 2019**, sur le thème de la révision des curricula de l'ENA de Côte d'Ivoire.

Sous la supervision du chef de programme PRIME, Mr Sékou BAMBA, la mission est conduite par une équipe d'experts composée d'un consultant international-chef de mission, Mr Jean-Christophe LENEUTRE et d'un consultant national, Mr Hervé WANGA.

I. Présentation de la mission

Conformément aux TdR, la mission est chargée d'étudier les **conditions de mise en œuvre d'une révision des curricula** axée sur **l'évaluation de la performance**, le **développement des compétences** et **l'adhésion de tous les acteurs, cadres des structures internes et externes, intervenants ENA et élèves, aux changements en cours et à venir.**

I.1. Contexte

Avec la volonté de se positionner comme une institution de référence en matière de professionnalisation des acteurs de l'Administration Publique, l'Ecole Nationale d'Administration (ENA) de Côte d'Ivoire s'est dotée d'un **plan stratégique pour la période 2016-2020** qui inscrit l'institution « dans une démarche cohérente, inclusive et rationnelle », basée sur la Gestion Axée sur les Résultats et l'amélioration continue de sa performance.

Le plan stratégique de l'ENA 2016-2020 s'articule autour de quatre axes :

- Axe stratégique 1 : renforcement de la gouvernance de l'ENA ;
- Axe stratégique 2 : amélioration de la gestion des ressources de l'ENA ;
- Axe stratégique 3 : amélioration de la qualité de la formation à l'ENA ;
- Axe stratégique 4 : redynamisation des relations partenariales de l'ENA.

C'est sur ces 4 axes et en particulier sur **l'axe stratégique 3** relatif à l'amélioration de la qualité de la formation que l'ENA a engagé dès début 2018 un projet de révision de ses curricula de formation.

Couvrant l'offre de formation initiale de l'ENA, le projet de révision des curricula vise à permettre à l'institution de former des ressources humaines de qualité à même de répondre aux besoins nouveaux d'une administration publique à la recherche de plus de célérité, d'agilité, de qualité et de performance dans la conduite de l'action publique et l'amélioration de ses rapports avec les usagers et les citoyens.

Afin d'être accompagnée dans la conduite de ce processus, l'ENA a sollicité et obtenu l'appui du Secrétariat National au Renforcement des Capacités et du Programme des Nations Unies pour le Développement pour la mobilisation d'une équipe d'expertise exclusivement dédiée à ce projet.

I.2. Objectifs et résultats attendus

I.2.1. Objectifs généraux

Au travers de son plan de travail, la mission veille à l'atteinte de **deux objectifs généraux** :

1. Réaliser une analyse situationnelle du système de formation de l'ENA : contenu et programmation des cours, méthodes d'enseignement, matériels didactiques, méthode d'évaluation, contenu et programmation des stages, etc ;
2. Concevoir les maquettes pédagogiques des filières de l'ENA et les documents associés : modèles de syllabus, modèles de protocole d'accord, fiche de poste du stagiaire, feuille de route du stagiaire, fiches d'évaluation des élèves et des enseignants.

I.2.2. Objectifs spécifiques

Sur le plan opérationnel et conformément aux TdR (annexe 1), 8 objectifs spécifiques ont été fixés à la mission :

1. Analyser le **cadre législatif et réglementaire** relatif au dispositif de la formation ;
2. Évaluer les **curricula actuels de formation** et leur adéquation aux objectifs de formation par cycle ;
3. Identifier les **faiblesses et insuffisances des curricula actuels de formation, notamment en ce qui concerne les enseignements généraux** ;
4. Analyser **l'articulation et la progression des enseignements** au regard des objectifs assignés ;
5. Proposer un **modèle de syllabus** de formation ;
6. Proposer un **curriculum de formation par cycle**, ainsi qu'un **plan de progression** en fonction des compétences à acquérir par niveau de formation ;
7. Identifier le **profil des formateurs** ;
8. Évaluer **le contenu et la programmation des stages**.

I.2.3. Résultats attendus

La démarche adoptée par la mission et les actions menées doivent permettre d'obtenir les résultats décrits dans les TdR et rappelés ci-dessous :

- Réalisation de **l'analyse des curricula de formation à l'ENA** incluant la mesure de leur niveau d'adéquation aux objectifs de formation;
- Identification des **faiblesses actuelles des curricula de formation** ;
- Identification et **proposition de nouveaux curricula de formation à l'ENA** ;
- Proposition d'un **modèle de syllabus de cours** ;
- Identification du **profil type des formateurs** ;
- **Evaluation du contenu et de la programmation des stages**.

II. Méthodologie de la mission

Pour atteindre ses objectifs généraux et spécifiques, la mission a mis en place avec l'appui de la DG de l'ENA, du SG et de l'équipe du PRIME, la première phase d'un **programme de rencontres et de recueil de données** avec l'ensemble des **acteurs impliqués dans la mission** a été élaborée et déployée **sur la période du 26 novembre au 18 décembre 2018.**

II.1. Démarche adoptée

L'équipe d'expertise a mis en place une démarche de travail pragmatique axée principalement sur :

- Une compréhension partagée des concepts et enjeux liés à la révision des curricula (voir **annexe 2** : lexique des termes techniques liés à la révision des curricula) ;
- Une **analyse détaillée de la documentation** de référence et de l'ensemble des données recueillies ;
- Des **séances régulières de travail** avec la DG de l'ENA, le SG, les Directions de l'EGAD et de l'EGEF, la DRVISA, le SNRC et l'équipe projet du PRIME ;
- Des **rencontres** avec l'ensemble des acteurs de la mission : coordonnateurs des filières, ministères et directions générales concernées, personnel d'encadrement et de formation de l'ENA, des intervenants vacataires, des élèves ;
- Des **réunions hebdomadaires** dans le cadre des travaux du **GT** de révision des curricula de l'ENA ;
- La participation à une réunion du **ST** et à l'ouverture d'une réunion du **CPS** ;
- Des **temps d'échanges** avec les Partenaires Techniques et Financiers : Primature, SNRC, Ministère de la Fonction Publique, AFD, Banque mondiale, Coopération française, JICA, Union européenne, FMI, USAID.

Au terme de la mission, il est prévu :

- Une séance de débriefing avec ces mêmes parties-prenantes ;
- L'animation d'un atelier de partage du rapport provisoire de la mission.

II.2. Structures cibles

Dès sa phase de démarrage du 26 au 28 novembre 2018, la mission a identifié et rencontré les principaux acteurs du projet interne et externe pour conduire la révision des curricula de l'ENA.

II.2.1. Principaux acteurs identifiés dans le cadre de la mission

Parmi les différents interlocuteurs identifiés (**annexe 2**), outre la DG et le SG de l'ENA, trois acteurs constituent des points focaux majeurs dans le cadre de la mission.

Il s'agit de trois directions de l'ENA :

- la Direction de l'EGAD ;
- la Direction de l'EGEF ;
- la Direction de la Recherche, de la Veille Stratégique et de l'Ingénierie administrative.

II.2.2. La Direction de l'EGAD

Dirigée par Madame Corine OULAI, l'**EGAD** assure la formation initiale des élèves qui se destinent aux emplois des grades B3, A3 et A4 de l'administration publique ivoirienne dans les filières suivantes : Administration Générale ; Affaires Maritimes et Portuaires ; Diplomatie ; Travail et Affaires Sociales. L'EGAD comprend deux Sous-directions que sont la Sous-direction des Etudes et la Sous-direction des Stages.

II.2.2. La Direction de l'EGEF

Dirigée par Monsieur Jean-Désiré Kouassi KOFFI, l'**EGEF** assure la formation initiale des futurs gestionnaires publics des administrations du Commerce, des Douanes, des Finances Générales, des Impôts et du Trésor et qui se destinent aux emplois des grades B3, A3 et A4. L'EGEF comprend également deux Sous-directions : la Sous-direction des Etudes et la Sous-direction des Stages.

II.2.3. La DRVSIA

Dirigée par Monsieur Moussa SANGARE, la **DRVSIA** constitue une des innovations majeures de la réforme de l'ENA de 2016.

Cette direction transversale est chargée :

- d'initier et de conduire les travaux en matière d'ingénierie administrative et financière ;
- de répondre aux demandes de consultance des administrations publiques, parapubliques et privées ;
- **de contribuer à l'introduction de nouvelles pratiques administratives dans les curricula de formation initiale et continue ;**
- de produire et de publier des ouvrages, des travaux de recherche et des séminaires en matière administrative, financière et diplomatique ;
- de produire et de mettre en œuvre les plans annuels de recherche ;
- **de contribuer au développement des performances du secteur public.**

La DRVSIA comprend deux Sous-directions : la Sous-direction de la Recherche en Science Administrative et la Sous-direction de l'Ingénierie Administrative et de l'**Appui pédagogique**.

II.3. Présentation du plan de travail détaillé

Pour l'atteinte des objectifs de la mission, un **plan de travail** impliquant l'ensemble des acteurs a été mis en place.

II.3.1. Un plan de travail centré sur l'atteinte des objectifs et le respect des délais

Mis en place entre le 26 et le 28 novembre 2018, le plan de travail de la mission est basé sur des actions clés :

- Un **alignement systématique des contributions sur l'axe 3 du rapport stratégique 2016-2020 de l'ENA concernant l'amélioration de la qualité de la formation initiale à l'ENA ;**
- La **constitution d'un dossier de mission** comprenant les éléments conçues et collectées à chaque étape ;
- L'**analyse rigoureuse des documents et données** recueillies ;
- La **conduite d'entretiens d'approfondissement, d'ateliers de réflexion et de réunions focus groupe** en vue de diagnostiquer la gouvernance pédagogique ainsi que l'offre de formation initiale de l'ENA et de recenser les principaux besoins de compétences des administrations concernées ;
- La conception et l'administration de **questionnaires de diagnostic et de recueil des besoins** destinés aux structures internes à l'ENA et aux Ministères et Administrations concernés ;
- L'**identification des enjeux et des points de vigilance** lors de chaque réunion de travail ;
- La **mobilisation de l'ensemble des acteurs** aux activités et à l'atteinte des objectifs de la mission ;
- L'**élaboration de préconisations tant sur le plan stratégique qu'opérationnel ;**

- Différentes **phases de restitution et de validation des activités** : rapport de présentation du plan de travail détaillé, rapport intermédiaire lors de chaque réunion du groupe de travail et rapport provisoire de la mission.

II.4. Calendrier de la mission et actions associées

La mission se déroule sur deux périodes :

- **Période 1** : du 26 novembre au 24 décembre 2018 avec la remise du rapport provisoire le 18 décembre ;
- **Période 2** : du 2 janvier au 14 janvier 2019 correspondant à la finalisation du rapport définitif.

Le tableau ci-dessous présente le calendrier détaillé de la mission avec la durée estimée des principales actions.

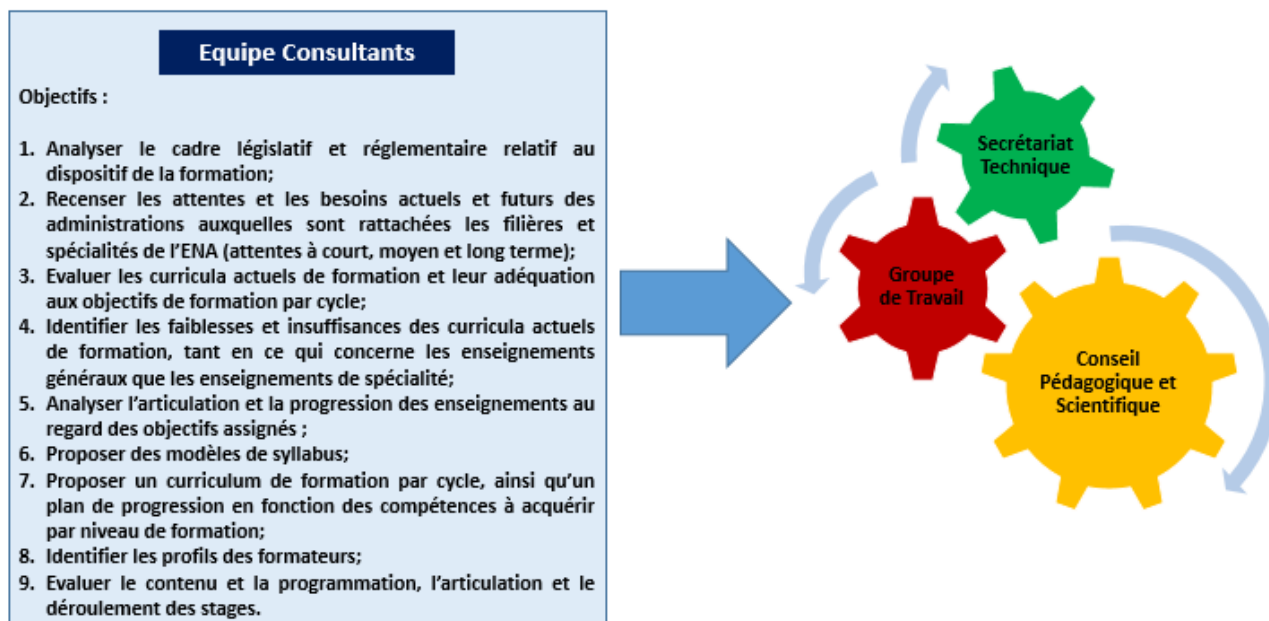
Activités	Durées estimées	Dates prévues
Briefing avec la direction de l'ENA et le PNUD	1 j	26 novembre 2018
Préparation de la mission	2 j	26 et 27 novembre 2018
Présentation du Plan de travail détaillé	1 j	28 novembre 2018
Diagnostic et recueil documentaire	3 j	du 29 novembre au 3 décembre 2018
Séances de travail avec l'ensemble des parties prenantes	12 j	entre le 26 novembre 2018 et le 9 janvier 2019
Séances de travail régulières avec le groupe de travail ad hoc	4 j	entre le 26 novembre 2018 et le 9 janvier 2019
Rencontres avec les partenaires techniques et financiers	2 j	entre le 26 novembre 2018 et le 9 janvier 2019
Préparation et finalisation du rapport provisoire	2 j	17 et 18 décembre 2018
Atelier de validation du rapport provisoire	1 j	le 10 janvier 2019
Préparation du rapport final	1 j	le 11 janvier 2019
Débriefing avec les acteurs du projet et remise du rapport final	1 j	le 14 janvier 2019

II.5. Appui à l'action de la mission

Pour la conduite de ses activités, la mission a bénéficié du **cadre de pilotage du processus de révision des curricula** mis en œuvre par la DG de l'ENA dans le cadre de la réforme ainsi que de l'appui de structures permanentes et ad hoc.

Le cadre de pilotage est illustré par le schéma ci-dessous.

Cadre de pilotage du processus de révision des curricula
Source Mission ENA PRIME PNUD – Décembre 2018



Ces structures qui constituent le cadre de pilotage sont présentées aux points II.5.1, II.5.2 et II.5.3 ci-dessous.

II.5.1. Le Conseil Scientifique et Pédagogique (CPS)

Instance prévue dans le décret n°2016-1155, le CPS détermine les orientations pédagogiques et méthodologiques de l'ENA. Celui-ci délibère sur les questions relatives aux programmes et méthodes d'enseignement, ainsi que sur le régime des études.

II.5.2. Le Groupe de Travail (GT)

Instance créée sous l'impulsion de la DG de l'ENA dans le cadre du projet de révision des curricula, le Groupe de travail est l'organe d'orientation, de suivi et de validation du projet de révision des curricula de formation.

Les missions du Groupe de travail sont les suivantes :

- d'orienter les travaux conformément à la vision du Gouvernement ;
- d'orienter les réflexions en fonction des objectifs stratégiques de l'ENA ;
- de fournir toutes les indications et informations utiles à la bonne exécution des missions des consultants ;
- de suggérer les correctifs et aménagements nécessaires à la mise en cohérence des travaux avec les objectifs du projet ;
- d'assurer le contrôle-qualité des travaux ;
- d'examiner les livrables ;
- de faciliter la synergie avec les Institutions, les Ministères et les Structures Techniques ;
- de promouvoir le recours aux expériences novatrices en matière de formation ;
- de veiller à la prise en compte par les consultants des recommandations issues des processus de validation ;
- d'apporter l'appui nécessaire à la mobilisation des ressources techniques et financières pour la mise en œuvre des nouveaux curricula de formation.

II.5.3. Le Secrétariat Technique

Instance créée sous l'impulsion de la DG de l'ENA, le **Secrétariat technique** assure la coordination de l'ensemble des activités liées au processus de révision des curricula de formation.

A ce titre, il est chargé :

- d'assister le Groupe de Travail dans l'exercice de ses attributions notamment, l'organisation des réunions du Groupe de Travail, la rédaction des comptes rendus des réunions, le suivi des décisions du Groupe de Travail;
- de préparer l'ensemble des dossiers techniques soumis à l'analyse et à la validation du Groupe de Travail;
- de faciliter les travaux des Consultants;
- d'assurer les fonctions administratives que nécessiteront les travaux;
- d'assurer la réception, la collecte et l'archivage de l'ensemble des documents élaborés dans le cadre de la révision des curricula ;
- d'assurer l'interface opérationnelle entre le Groupe de Travail, le pool de consultants et les parties prenantes notamment les Partenaires Techniques et Financiers (PTFs);
- d'élaborer les rapports périodiques à l'attention de la Direction Générale de l'ENA et en assurer la transmission;
- d'organiser les différents processus de validation.

III. Résultats de la mission

En dépit de difficultés liées aux manques de disponibilité de certaines parties prenantes et à la lenteur de la circulation de l'information à l'ENA et dans les administrations concernées, la mission a pu respecter le calendrier défini pour la période du 26 novembre au 18 décembre et recueillir suffisamment d'informations pour réaliser un diagnostic précis des forces et faiblesses de la situation actuelle et dégager des pistes opérationnelles pour la révision des curricula.

III.1. Revue documentaire

La mission a identifié et retenu 6 types de **ressources documentaires** :

- Le cadre stratégique de Réforme administrative élaboré par le bureau du PNUD d'Abidjan à la demande du Ministère de la Fonction Publique ;
- Le plan stratégique 2016-2020 de l'ENA ;
- Les textes législatifs et réglementaires en rapport avec l'objet de la mission dont le règlement intérieur du 19/01/1995 et le Décret les 28/12/2016 portant attributions, organisation et fonctionnement de l'ENA ;
- Divers documents à caractère pédagogique tels que les curricula en vigueur à l'ENA ;
- Le projet de Manuel de procédures opérationnelles de l'ENA ;
- Le projet d'organigramme de l'ENA et les différentes notes se rapportant à la gouvernance du projet de révision des curricula mis en place par la DG de l'ENA.

Dans ce cadre, un ensemble de documents dont le détail figure en **annexe 4** a été exploité par la mission.

Parmi les documents demandés, certains dont la liste figure ci-dessous, n'ont pu être consultés par la mission :

- Le référentiel des emplois et des compétences de la Direction Générale du Trésor ;
- Le référentiel des emplois et des compétences du Ministère des Affaires Étrangères ;
- La fiche d'évaluation des enseignants de la filière Impôts ;
- Un exemple de cahier de charge formation soumis aux enseignants par la DGI ainsi qu'un modèle de syllabus ;
- Décision portant rémunération des coordonnateurs des filières ;
- Le référentiel des métiers et des compétences du Ministère de l'Éducation Nationale ainsi que des éléments d'information concernant les 5 ministères pilotes et le projet global ;
- Les maquettes de formation de l'ENA au format numérique.

III.2. Entretiens avec les structures internes et externes

III.2.1. Liste des principaux interlocuteurs internes et externes

Comme mentionné dans le **paragraphe II.2.1**, la mission a réalisé **entre le 26 novembre et le 18 décembre 2018 une cinquantaine d'entretiens approfondis** tant avec les **cadres, cadres dirigeants et acteurs internes (élèves, personnel enseignant) de l'ENA** qu'avec les **interlocuteurs des administrations utilisatrices** des services et prestations de l'ENA dont les coordonnateurs des filières de formation ENA ainsi que **certaines PTF**.

Le tableau ci-dessous présente les principaux acteurs et interlocuteurs de la mission, internes et externes. Le détail des rencontres figure à l'Annexe 5 :

Liste des principaux acteurs rencontrés dans le cadre la mission	
Au sein de l'administration ivoirienne	
Direction Générale de l'ENA	
Secrétariat Général de l'ENA	
SNRC	
MFP	
Direction EGEF	Direction EGAD
Coordination Filière Impôts	Coordination Filière Affaires Maritimes et Portuaires
Coordination Filière Commerce	Coordination Filière Travail et Affaires Sociale
Coordination Filière Trésor-Comptabilité publique	Coordination Filière Administration Générale
Coordination Filière Finances générales	Coordination Filière Diplomatie
Coordination Filière Douanes	/
DRVSIA	
Des enseignants de l'ENA	
Des élèves de l'ENA	
Parmi les PTF identifiés	
AFD	PNUD
Banque Mondiale	PRIMATURE
Coopération française	PRIME
Union Européenne	SNRC
USAID	JICA

III.3. Conception et traitement des questionnaires

Pour renforcer la dynamique managériale de révision des curricula de l'ENA, approfondir le diagnostic de la situation actuelle et identifier des pistes de réflexion, deux questionnaires ont été élaborés par la mission et mis en œuvre par la DG de l'ENA, SG, des Directions EGAD et EGEF et des membres du Groupe de travail :

- **Questionnaire 1** destiné aux structures internes de l'ENA impliquées dans la révision des curricula (**annexe 6**). La mission a exprimé le souhait que le questionnaire 1 soit diffusé aux membres du GT ainsi qu'aux structures internes suivantes : la DG ; le SG ; le SIDORC; le Service des Concours ; l'EGEF ; l'EGAD . la DFC et la DRVSIA.

- **Questionnaire 2** destiné aux administrations représentées au travers des filières de formation de l'ENA (**annexe 6'**). La mission a exprimé le souhait que le questionnaire 1 soit diffusé aux membres du GT ainsi qu'aux structures externes suivantes : les représentants des administrations concernées (Douanes, Impôts, Trésor, Commerce, Diplomatie, Administrations générales) ainsi que les coordonnateurs des filières de l'EGF et de l'EGAD.

Dans l'ensemble, les structures internes et externes ont accueilli favorablement les questionnaires. A cet égard, le taux de retour est de 100% pour les structures internes et d'environ 60% pour les structures externes.

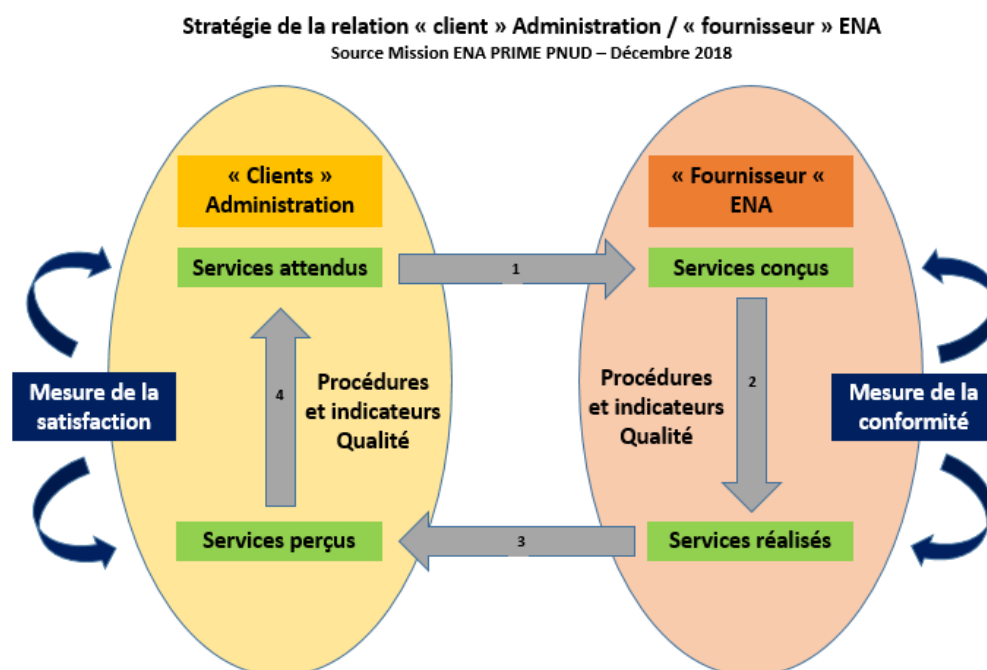
Au moment de finaliser le présent rapport, cinq (5) structures externes n'ont pas encore retourné à la mission le questionnaire renseigné.

Il s'agit des organisations suivantes :

- Ministère des Affaires Étrangères ;
- Ministère de la Fonction Publique ;
- Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité ;
- Ministère de l'Emploi et de la Protection sociale ;
- Direction Générale des Impôts.

III.4. Observations des ministères et des PTF

Les différents échanges avec les ministères et PTF fait ressortir l'idée selon laquelle l'ENA dans le cadre de sa réforme des curricula doit s'inscrire dans une relation Client-Fournisseur résumée dans le schéma ci-dessous :



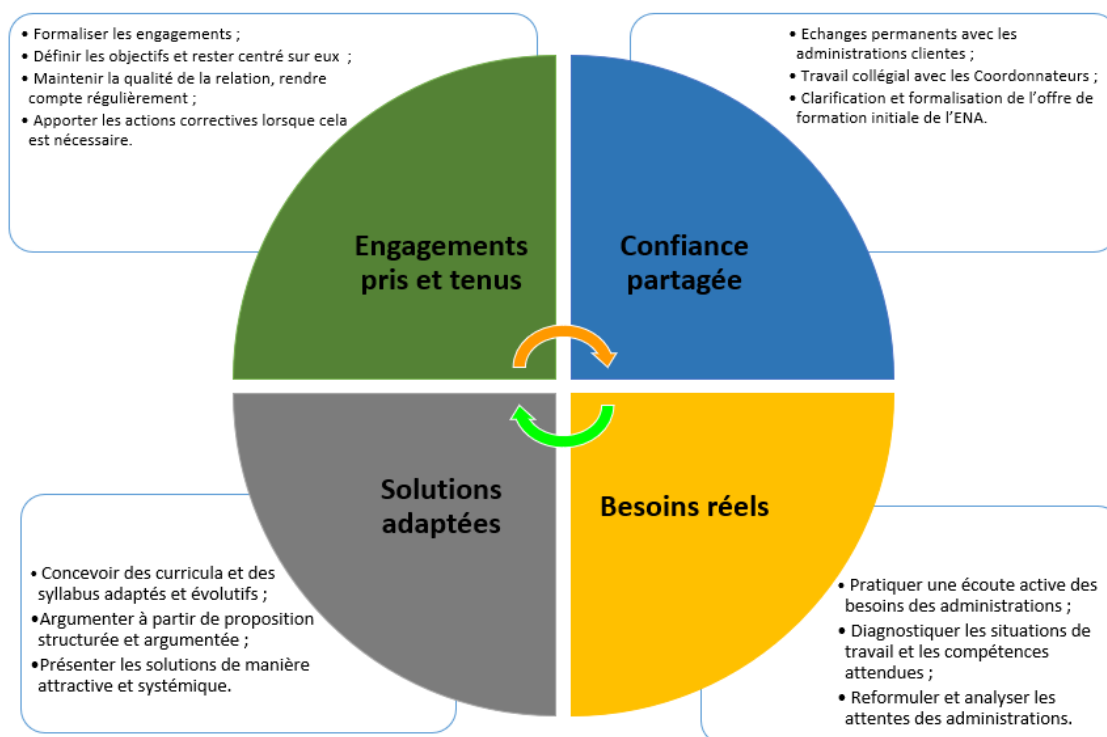
Du point de vue de ses « **principaux clients** », c'est à dire les ministères et les administrations publiques et parapubliques utilisateurs de ses services et prestations, l'ENA, le « **fournisseur** », a vocation à contribuer à la réforme de l'Etat et à la modernisation des services publics en modélisant les bonnes pratiques professionnelles des futurs cadres qui seront en responsabilités dans les prochaines années.

Pour cela, l'ENA doit élaborer et mettre en œuvre des procédures efficaces garantissant une relation sincère et solide avec les administrations sur la base d'une écoute réelle et d'engagements tenus.

L'approche est résumée dans le schéma ci-dessous :

Une relation ENA - Administration basée sur l'écoute réelle et les engagements tenus

Source Mission ENA PRIME PNUD – Décembre 2018



Ainsi, pour faire de l'ENA un pôle de référence et d'excellence incontournable dans le pays et au-delà de ses frontières, revisiter ses curricula est une absolue nécessité.

Pour relever ce défi et capitaliser sur sa bonne image, de nombreux changements sont nécessaires : **changement de pratiques professionnelles, changement de mentalités et nouvelle perception du rôle de la formation** comme levier majeur d'accompagnement du changement dans les administrations.

Les changements qu'implique la révision des curricula, auront un **impact fort dans les différents compartiments de l'activité de l'ENA** :

- dans les **pratiques d'apprentissage des élèves**,
- dans les **pratiques pédagogiques des intervenants** (personnel enseignant, formateurs, conférenciers, maîtres de stage) ;
- dans les **pratiques du pilotage de la formation initiale** par les **responsables pédagogiques de l'ENA** et les **administrations partenaires** (coordonnateur filière, DRH, SRH, Responsables de formation).

Le principal changement porte sur l'introduction de **l'approche par compétence** dans une méthodologie globale de révision des curricula et des syllabus de l'ENA. Cette approche nécessite en particulier la **recherche systématique, et même systémique, de la meilleure adéquation possible entre les référentiels métiers applicables dans les administrations concernés et les curricula dont les référentiels de formation sont l'expression.**

Dans le cadre de la révision des curricula, il est probable que **ces mutations engagent l'ENA pour les 5 à 10 prochaines années** par l'introduction de nouvelles thématiques de gouvernance publique et la mise en place de méthodes innovantes d'animation et de transmission des connaissances (dont la formation à distance). Cela implique de mettre en place un plan global d'amélioration de la qualité de la formation initiale de l'ENA.

III.5. Limites et difficultés rencontrées

La mission a fortement apprécié l'engagement des équipes de l'ENA ainsi que de ses partenaires pour l'atteinte des objectifs. Toutefois, des limites et des freins pour l'avancée des travaux ont pu être constaté.

Parmi les limites et freins constatés, il faut citer en priorité :

- Une **transmission des documents et données** insuffisamment préparé et très partiel générant, pendant la mission, pertes de temps et nombreuses relances ;
- Un processus de **résilience post-crise** au sein des équipes encore en cours ;
- Une **maîtrise théorique des concepts** par les interlocuteurs et des **mises en œuvre insuffisantes** ;
- Des **textes et règlements** plutôt bien conçus mais pas forcément appliqués et mis à jour (ex : règlement intérieur, décret du 28 décembre 2016) ;
- La lourdeur des **circuits de circulation de l'information et des processus de décision** ;
- Une **organisation interne très « verticalisée »** laissant une place insuffisante à la délégation et à la prise d'initiative;
- Des **instances de gouvernance de la formation initiale** existantes mais insuffisamment opérationnalisées et professionnalisées ;
- Un **mode de relation** avec les structures externes (coordonnateurs filière, administrations utilisatrices) insuffisamment développé ;
- Un manque de **procédures** et de **rituels managériaux** pour développer la qualité des services et des formations ;
- Des informations encore majoritairement transmises en **mode papier** et un **réseau informatique et internet** insuffisamment développé et peu fiable ;
- Une **approche par compétence** quasi-inexistante en dépit d'orientations fortes du plan stratégique 2015-2020 dans ce domaine ;
- Une **culture pédagogique à dominante universitaire** ne favorisant pas la mobilisation des intervenants sur les enjeux de la mission ;
- La faiblesse des **ressources documentaires** (cf. SIDORC) ;
- La cohabitation de trois populations d'élèves, de niveau Bac (CM), Bac+3 (CMS) et Bac + 5 (CS), disposant d'une expérience professionnelle ou non, avec des attentes et des objectifs professionnels hétérogènes ;
- L'existence de 9 filières de spécialité opérationnelles dans chacun des trois cycles de formation initiale (CM, CMS, CS), ce qui représente un total de 27 parcours de formation à gérer par les équipes de l'ENA au sein des deux structures, EGAD et l'EGEF.

La mission a identifié d'autres difficultés sur le plan spécifique du management des équipes au sein de l'ENA :

- La quasi-absence de **procédures** et de **mode opératoire dans la gouvernance de l'école** : gestion basée sur un fonctionnement des directions et services en silos ; pas de « pilotage réel des activités » mais une approche à dominante administrative, voire bureaucratique ; absence de gestion en mode projet ;
- La faible **culture managériale** des cadres de l'école ;
- Des cadres « débordés » par de **multiples tâches imprévues (gestion du temps)** et la lenteur du système d'information et de décision ;
- Une forte **lourdeur « bureaucratique »** dans la gestion de l'école. Celle-ci est affaiblie par une approche mécanique basée sur des habitudes administratives et budgétaires peu compatible avec une Gestion Axée sur les Résultats et l'évaluation de la performance des agents attendues par l'ENA (GAR) ;
- Difficulté pour la mission et d'une façon générale pour les acteurs extérieurs d'identifier clairement le **système de management en place au sein de l'ENA** ;
- Un décalage entre les **valeurs de référence** de l'ENA (« organisation apprenante », « performance organisationnelle », « coresponsabilité », « application des normes en vigueur », « transparence », ...) et la réalité vécue au sein de l'école.

IV. Diagnostic préliminaire de la situation actuelle des curricula de l'ENA

Compte tenu des enjeux et de la masse importante d'informations collectées, la phase d'analyse a été capitale pour la réussite de la mission.

IV.1. Analyse des principes de la révision des curricula

En se basant sur la situation de l'ENA de Côte d'Ivoire et sur son contexte administratif et culturel, la mission a la préoccupation de **faire évoluer les curricula** dans le respect des caractéristiques de l'institution, de son Histoire, de sa stratégie et de ses orientations spécifiques.

Ainsi, la **révision des curricula de l'ENA** fondée sur l'approche par compétences doit prendre en compte la réalité des métiers des administrations concernées en lien avec leurs filières.

La démarche suppose d'intégrer dans le processus de révision des curricula de l'ENA :

- le contexte général (analyse des métiers et de leurs évolutions) ;
- la situation de chaque métier et domaine professionnel (analyse des situations de travail) ;
- l'identification des compétences attendues par les administrations utilisatrices et la prise en compte des environnements de travail (référentiel de métiers et compétences);
- la construction de dispositifs pédagogiques (curricula, syllabus, programmes) en adéquation avec les futurs environnements professionnels ;
- la définition du niveau optimal de performance à atteindre en fonction d'indicateurs précis (culture axée sur les résultats, évaluation de la performance individuelle et collective) ;

Pour opérationnaliser cette démarche, la révision des curricula nécessite prioritairement :

- l'élaboration de référentiels de formation et d'évaluation basés essentiellement sur les compétences requises pour chaque public (CS, CMS, CM) et chaque filière ;
- la conception de syllabus et de « kits » pédagogiques adaptés aux attentes ;
- l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de formation (initiation et perfectionnement) destiné au personnel enseignant, aux équipes pédagogiques de l'ENA, aux coordonnateurs et RH des administrations concernées, aux cadres et cadres dirigeants de l'ENA et des « structures utilisatrices » ;
- une nouvelle approche de la formation centrée sur le développement des compétences professionnelles et des savoir-être de l'élève » (notion de « produit fini » opérationnel et répondant aux attentes des structures d'affectation) ;
- la refonte des stages pour que ceux-ci, au même titre que les enseignements, correspondent à un temps utile pour préparer les élèves à leurs futures fonctions et missions ;
- l'existence de locaux et d'équipements permettant de (re)créer un « environnement pédagogique » le plus proche possible des futurs « environnements de travail », permettant aux élèves, intervenants et responsables pédagogiques d'avoir accès le plus facilement possible aux connaissances et aux meilleures pratiques professionnelles ;
- la refonte du mode de gestion et de financement de l'ENA pour « plus de souplesse et de confort » et d'efficacité afin de développer ses ressources et ses investissements (moyens internet, rénovation de locaux, moyens pédagogiques, « facturation » de toutes ses prestations) et in fine de relever le niveau et la qualité de ses prestations ;

- une gouvernance renforcée avec les coordonnateurs et les administrations utilisatrices : analyse des métiers et des postes de travail, réalisation de stages « utiles », articulation stages/enseignements théoriques et pratiques.

IV.2. Diagnostic des forces et des points d'amélioration

La **phase de diagnostic** a mobilisé la mission pendant la première phase de travail entre le 26 novembre et le 18 décembre 2018.

Le diagnostic a porté prioritairement sur les textes qui encadrent le statut et les activités de l'ENA, son fonctionnement et sa gouvernance, ses ressources et son organisation ainsi que sur l'ensemble des contenus pédagogiques en matière de formation initiale.

IV.2.1. Analyse du cadre législatif et réglementaire relatif au dispositif de la formation

Parmi les **textes législatifs et réglementaires** relatifs à l'Ecole Nationale d'Administration de Côte d'Ivoire (**annexe 7**), la mission a porté une attention particulière à deux textes clés ayant un impact majeur sur la conception et la mises à jour régulière des curricula.

Il s'agit de :

- l'**arrêté n°514/MEFP-ENA du 19 janvier 1995** portant règlement intérieur de l'ENA ;
- le **décret n°2016-1155 du 28 décembre 2016** portant attributions, organisation et fonctionnement de l'Ecole Nationale d'Administration (abrogeant le décret n°97-25 du 15 janvier 1997).

A. Analyse de la portée du règlement intérieur de 1995 dans la révision des curricula de l'ENA :

A bien des égards, comme le montre le tableau ci-dessous, le **règlement intérieur de l'ENA** a une portée importante en matière de gouvernance pédagogique de l'école, y compris dans la définition de ses curricula de formation.

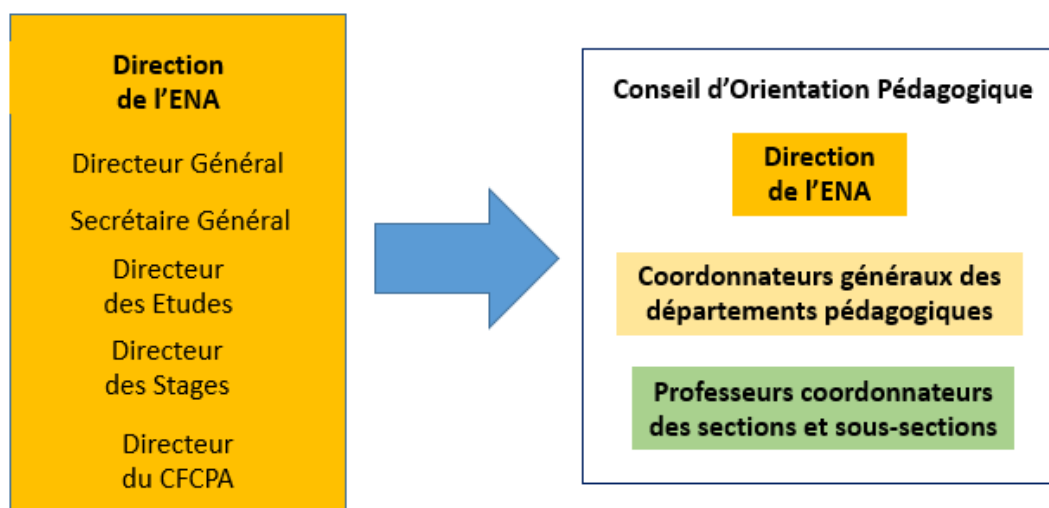
Règlement intérieur de l'ENA Arrêté n°514/MEFP-ENA du 19/01/1995	
Article de référence	Contenu
Article 1	L'article définit le cadre général du règlement intérieur. Outre le régime disciplinaire et celui de la scolarité, le règlement intérieur fixe les « règles relatives aux modalités générales d'organisation administrative et pédagogique » de l'ENA.
Articles 2, 3 et 4	Les articles 2 et 3 fixent les dispositions générales concernant la direction de l'ENA. Outre le Directeur Général de l'école, la direction de l'ENA est assurée par « le Secrétaire Général, le Directeur des Etudes, le Directeur des Stages, le Directeur du CFCPA » et assistée par un « Conseil d'Orientation Pédagogique » dont les membres sont les membres de la Direction ainsi que les « Coordonnateurs généraux des départements pédagogiques » et les « Professeurs coordonnateurs des sections et sous-sections ». Cet article définit les rôles et missions du Conseil d'Orientation Pédagogique . Parmi ses missions, le Conseil d'Orientation Pédagogique « peut également être consulté par le Directeur de l'Ecole sur toute question d'ordre pédagogique »
Article 7	L'article précise que les élèves de l'ENA disposent d'un « droit à congé annuel d'un mois ».
Articles 12 à 15	Ces articles traitent de la représentation des élèves : ceux-ci sont représentés par des délégués de promotion (deux titulaires et deux suppléants par promotion) « pour l'examen et la discussion de toutes les section et sous-section ».

Article 16	En matière d'organisation pédagogique, cet article précise que « les enseignements sont répartis dans les départements pédagogiques ci-après : Département de gestion administrative et de la diplomatie ; Département de gestion juridique et des techniques judiciaires ; Département de gestion économique et financière ; Département de management et de comportement organisationnel ».
Article 17	L'article précise que le Directeur de l'ENA « nomme, parmi les Professeurs permanents, pour l'année scolaire en cours, les Coordonnateurs généraux, chefs des départements pédagogiques » . De plus, « sous l'autorité du Directeur des Etudes et en liaison avec les autres Directeurs de l'Etablissement, les Coordonnateurs généraux assument les fonctions pédagogiques et administratives de leur département ».
Articles 20, 21 et 22	<p>Ces trois articles renforcent la portée pédagogique du règlement intérieur.</p> <p>Outre les obligations du port obligatoire d'un uniforme et du paiement de frais d'inscription (article 20), les élèves sont tenus d'observer les règles prescrites par l'éthique de la Fonction publique et la déontologie du fonctionnaire (article 21).</p> <p>Faisant référence à des valeurs professionnelles fortes dans la Fonction publique, l'article 22 précise que « les élèves sont obligés de suivre avec assiduité et ponctualité les divers enseignements : exercices, activités pédagogiques ou connexes, ainsi que les activités et cérémonies civiques et militaires – en particulier les cérémonies de salut aux couleurs – organisées par l'Ecole ».</p>
Articles 43 à 46	<p>Ces articles précisent les règles d'affectation des élèves dans les sections en fonction du cycle (CS, CMS, CM) :</p> <p>Pour le CS, les élèves issus du concours direct et du concours professionnel sont affectés dans les sections en fonction des places disponibles par arrêté du MFP. « Le Conseil d'Orientation pédagogique se réunit à cet effet, à la fin de la période des stages et statue sur les demandes d'affectation exprimées par les élèves, en tenant compte du rang de classement établi à la l'issue de la première année de formation commune, des notes dans les matières de base déterminées pour les emplois à caractère administratif, juridique et de la diplomatie et pour les emplois de gestion économique et financière ». Pour les élèves issus du concours interne, l'expérience professionnelle reste le critère prépondérant.</p> <p>Aux CMS et CM, les élèves recrutés par voie de concours direct sont affectés en fonction du rang de classement au concours d'entrée et dans la limite du nombre de places ouvertes dans les sections par arrêté du MFP. Quant aux élèves issus du concours professionnel, ceux-ci sont affectés par arrêté du MFP en tenant compte des choix qu'ils ont fait lors du concours d'entrée.</p>
Articles 47 à 49 «Dispositions spécifiques à chaque cycle de formation »	<p>Pour le cycle supérieur, l'article précise que les études en première année visent à donner une culture administrative commune aux élèves, ainsi qu'à les former aux techniques de détermination et de conduite des politiques communes. En matière de modalités de formation, « les études comprennent des cours, des conférences générales d'information et des conférences de méthode, des travaux pratiques et des stages ». La liste des études est fixée par le Directeur de l'Ecole « après avis du Conseil d'orientation pédagogique », tout comme les coefficients applicables aux notes des examens et aux notes de stage attribuées par le Directeur des Stages ».</p> <p>Les stages sont institués « en vue de donner aux élèves une connaissance pratique de la vie d'une unité administrative ou économique ». Ceux-ci sont effectués en Côte d'Ivoire ou à l'étranger, au sein d'une entité administrative (Ministère, Préfecture, Etablissement public, Ambassade, etc.) ou d'une entreprise publique ou privée ». Sur proposition du Directeur des Stages, le Directeur de l'Ecole définit avec chaque tuteur de stage, le contenu de stage de chaque élève ou groupe d'élèves.</p> <p>Durant la deuxième année, les élèves reçoivent un enseignement pré-spécialisé portant sur des techniques professionnelles spécialisées par domaines d'emplois et suivent un cycle de formation spécialisée par emploi » (article 48).</p>
Articles 50 à 52 «Dispositions spécifiques à chaque cycle de formation »	<p>Au cycle moyen-supérieur, la première année est une « année d'études et de stages » (article 50). L'objectif des études consiste à permettre aux élèves d'acquérir « un complément de culture générale et de connaissances des problèmes du monde contemporain », de « perfectionner leurs méthodes de travail ainsi que leur pratique de la rédaction ». Les modalités de formation concernent principalement de « cours, des conférences de méthode et des stages ». La liste des études est « fixée par le Directeur de l'Ecole après avis du Conseil d'orientation pédagogique ».</p>

	<p>Les stages sont institués « en vue de donner aux élèves une connaissance pratique de la vie d'une unité administrative ou économique ». Ceux-ci sont effectués uniquement en Côte d'Ivoire.</p> <p>Au cours de la deuxième année, les élèves « reçoivent, à l'intérieur de chaque section un enseignement spécialisé destiné à les préparer aux fonctions qu'ils auront à exercer dans les services auxquelles ils se destinent ».</p>
<p>Articles 53 à 54 « Dispositions spécifiques à chaque cycle de formation »</p>	<p>Au cycle moyen, la première année est une année d'étude et de stages comportant des enseignements généraux et spécialisés (article 53). Les cours portent sur l'approfondissement et l'actualisation des connaissances de base des élèves, des exercices pratiques portant sur l'expression écrite et orale, des cours et des stages « visant à donner aux élèves les bases d'une formation administrative, juridique, économique et financière ».</p> <p>En deuxième année, les enseignements spécialisés portent sur « des matières se rapportant au fonctionnement des Administrations ou Services au sein desquels les élèves exerceront leurs fonctions ».</p> <p>Les enseignements généraux concernent les techniques d'expression écrite et orale ainsi que les langues.</p> <p>Un stage est prévu en deuxième année dans une Administration centrale, une Juridiction, un Etablissement public national, une collectivité secondaire de l'Etat ou une collectivité locale.</p>

L'analyse du règlement intérieur applicable à l'ENA permet de formaliser le schéma de la gouvernance pédagogique actuelle de l'ENA :

Gouvernance pédagogique selon le règlement intérieur applicable à l'ENA de Côte d'Ivoire
Source Mission ENA PRIME PNUD – Décembre 2018



Ce schéma est à rapprocher du modèle d'organisation pédagogique issu de l'analyse du décret n°2016-1155 du 28 décembre 2016 portant attributions, organisation et fonctionnement de l'ENA et figurant ci-dessous.

B. Analyse de la portée pédagogique du décret n°2016-1155 du 28/12/2016 portant attributions, des règles d'organisation et de fonctionnement de l'ENA :

A de nombreux égards, le **décret des 28/12/2016 portant attributions, des règles d'organisation et de fonctionnement de l'ENA** fixent le cadre de la stratégie et de la gouvernance pédagogique de l'ENA, y compris la gestion des contenus de formation et des curricula.

Le tableau ci-dessous présente de façon synthétique les éléments de pédagogie contenus dans le décret ainsi que l'organisation qu'implique son application stricte.

**Décret n°2016-1155 du 28/12/2016
portant attributions, organisation et fonctionnement de l'ENA**

Article de référence	Contenu
Article 1 à 4	<p>Ces articles définissent le statut, le rôle et les missions de l'ENA. L'ENA est un EPN à caractère administratif « chargé de la formation initiale et permanente des fonctionnaires et agents de l'Etat qui se destinent aux emplois à caractère administratif, de la diplomatie et de gestion économique et financière ». L'ENA est placée « sous la tutelle technique » du MFP et sous la « tutelle économique et financière du Ministère du Budget ».</p>
Article 5	<p>En matière d'attributions, l'ENA est chargée de :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Assurer la formation initiale des « agents qui se destinent à la catégorie A grade A4, en gestion et management public, ayant vocation à tenir les postes de conception, de contrôle et de conduite des politiques publiques de l'Administration, des secteurs publics et parapublics » ; 2. Assurer la formation initiale des « agents qui se destinent à la catégorie A grade A3, en gestion et management public, ayant vocation à tenir les postes d'encadrement de l'Administration, des secteurs publics et parapublics » ; 3. Assurer la formation initiale des « agents qui se destinent à la catégorie B grade B3, ayant vocation à tenir les postes d'application et d'exécution des politiques publiques de l'Administration, des secteurs publics et parapublics » ; 4. Contribuer à la formation d'auditeurs libres en fonction des besoins exprimés ; 5. Contribuer dans le cadre de la coopération internationale à la formation initiale et au perfectionnement d'auditeurs étrangers sur la base d'accords spécifiques ; 6. Assurer la formation permanente des cadres supérieurs, intermédiaires et moyens des secteurs publics, parapublics ou privés ; 7. Conduire des activités de recherche et de consultation en sciences administratives, en management public et dans toutes autres disciplines relevant de ses missions ; <p>Ce même article prévoit que l'ENA peut assurer « toute autre formation à des matières nouvelles entrant dans le champ de compétence de l'Administration publique et du secteur privé ».</p>
Article 6	<p>En matière d'organisation, les principaux organes de l'ENA : le CG, la DG et le CPS ;</p>
Articles 7, 10 et 12	<p>En matière d'organisation, l'article 7 décrit le rôle et la composition du CG : celui-ci exerce son autorité sur l'ENA et contrôle son activité. Il est composé de 10 membres : le Ministre chargé de la Fonction publique (Président) ; le Ministre chargé du Travail ; le Ministre chargé des Affaires étrangères ; le Ministre chargé de l'Intérieur ; le Ministre chargé de l'Economie et des Finances ; le Ministre chargé du Budget ; le Ministre chargé de l'Enseignement Supérieur ; le Ministre chargé de la Santé ; le Ministre chargé des Transports et le Ministre chargé du Commerce.</p> <p>L'article 10 précise les missions du CG : contrôle permanent de la bonne exécution des missions confiées à l'ENA ; contrôle de la préparation et de l'exécution du budget ; examen du compte financier produit par l'agent comptable en fin d'exercice. Le CG se réunit au moins quatre fois par an (article 11).</p> <p>Par l'article 12, assistent aux séances du CG le SG, le Directeur de l'EGAD, le Directeur de l'EGEF, le Directeur de la FC, le Directeur de la RVSIA, l'Agent comptable, le Contrôleur budgétaire, un représentant des formateurs, un représentant du personnel, le Délégué général de la promotion.</p>
Articles 13, 14 et 18	<p>En matière de direction générale, l'ENA est administrée par un DG qui a rang de Directeur Général d'Administration centrale. Le DG de l'ENA est nommé par décret pris en conseil des Ministres, sur proposition du Ministre chargé de la Fonction publique (article 13).</p> <p>L'article 14 détaille les missions du DG :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Exercer toutes les fonctions d'administration et de gestion (de l'école) ;

	<p>2. Accomplir tous actes nécessaires à la réalisation des missions de l'ENA ;</p> <p>3. Représenter l'ENA dans les actes de la vie civile ;</p> <p>4. Préparer les réunions du CG et en exécuter les décisions ;</p> <p>5. Préparer le projet de budget de l'ENA ;</p> <p>6. Exécuter le budget de l'ENA en qualité d'ordonnateur principal ;</p> <p>7. Etablir un rapport d'activités ;</p> <p>8. Gérer l'ensemble du personnel de l'ENA.</p> <p>Pour accomplir ces différentes missions, le DG de l'ENA dispose d'un SG, d'une Direction de l'EGAD, d'une Direction de l'EGEF, d'une Direction de la FC et d'une DRVSIA.</p> <p>Quant au SG (article 18), celui-ci dispose de services rattachés : le SRHICD et le SC ;</p>
<p>Articles 19 à 22</p>	<p>Ces articles définissent les rôles et responsabilités des Directions de l'EGAD et de l'EGEF.</p> <p>Celles-ci sont chargées principalement des missions suivantes :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboration des programmes de formation ; 2. Coordination de l'écriture des curricula et des syllabus de formation par les comités pédagogiques ; 3. Coordination des enseignements ; 4. Proposition, en collaboration avec les administrations partenaires, des vacataires au comité chargé de leur sélection ; 5. Coordination de l'évaluation pédagogique faite par les comités scientifiques ; 6. Préparation et élaboration des contenus de stages, évaluation des activités de stage ; 7. Proposition des membres des jurys des soutenances des mémoires et rapports de stage. <p>Par ailleurs, les Directions de l'EGAD et l'EGEF coordonnent et évaluent les activités des comités pédagogiques et scientifiques.</p> <p>Pour mener à bien leurs missions, chaque Direction bénéficie de deux Sous-directions : une Sous-direction des Etudes et une Sous-direction des Stages (article 22).</p>
<p>Articles 26 et 28</p>	<p>Les rôles et missions de la DRVSIA sont décrits dans cet article.</p> <p>La DRVSIA est chargée de :</p> <p>Initier et conduire les travaux en matière d'ingénierie administratives et financières ;</p> <p>Fournir la consultance aux administrations publiques, parapubliques et privées en fonction de leurs demandes ;</p> <p>Contribuer à l'introduction de nouvelles pratiques administratives dans les curricula de formation initiale (et continue) ;</p> <p>Produire et publier des ouvrages, des travaux de recherche et de séminaires en matière administrative, financière et diplomatique ;</p> <p>Elaborer et mettre en œuvre les plans annuels de recherche ;</p> <p>Contribuer au développement des performances du secteur public.</p>

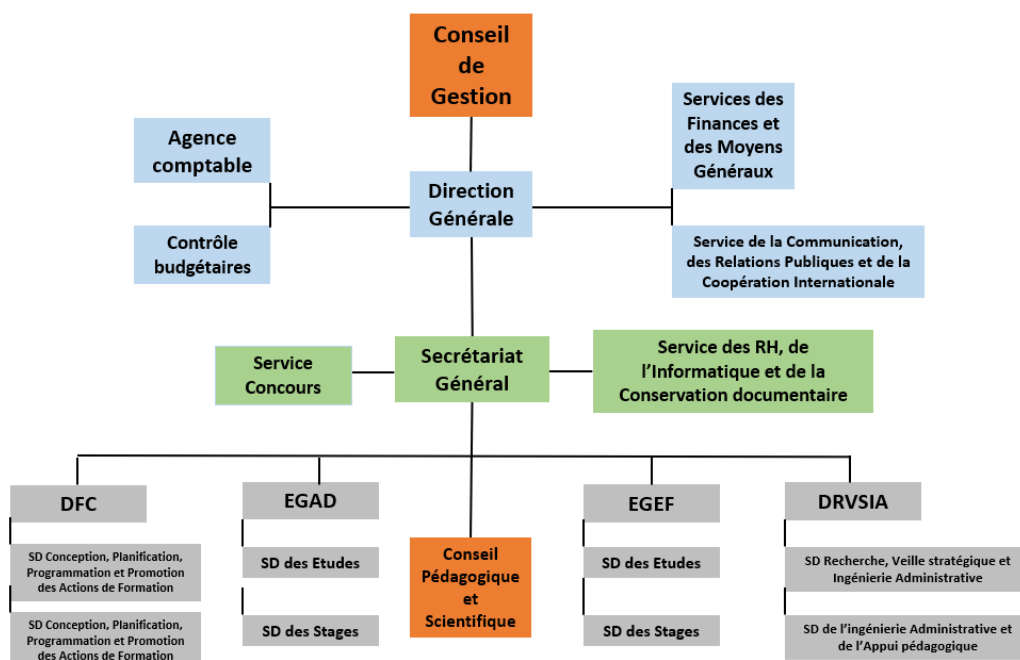
	La DRVSIA comprend deux Sous-directions (article 28) : la Sous-direction de la Recherche en Science Administrative et de la Veille Stratégique (SDRSAVS) et la Sous-direction de l'Ingénierie Administrative et de l'Appui pédagogique (SDIAAP) .
Articles 29 et 30	<p>Rôle, missions et compositions du CPS : celui-ci « détermine les orientations pédagogiques et méthodologiques de l'ENA. Il délibère sur les questions relatives aux programmes et méthodes d'enseignement ».</p> <p>Le CPS est composé d'un Comité Pédagogique et d'un Comité Scientifique.</p> <p>Le CPS est composé des membres suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un représentant du Ministère chargé des Affaires Etrangères ; - Un représentant du Ministère chargé du Commerce ; - Un représentant de la DG de l'Administration du Territoire ; - Un représentant de la DG de la Décentralisation ; - Un représentant de la DG du Travail ; - Un représentant de la DG de la Fonction Publique ; - Un représentant de la DG des Affaires Maritimes et Portuaires ; - Un représentant de la DG du Trésor et de la Comptabilité Publique ; - Un représentant de la DG des Douanes ; - Un représentant de la DG des Impôts ; - Un représentant de la DG du Budget et des Finances ; - Un représentant de la DG de l'Enseignement Supérieur ; - Le SG de l'ENA ; - Le Directeur de l'EGAD ; - Le Directeur de l'EGEF ; - Le Directeur de la FC ; - Le Directeur de la RVSIA ; - Un représentant des Formateurs - Le Délégué de promotion de la 2^{ème} année.
Article 35	<p>Concernant les formateurs et intervenants : « le personnel enseignant ou de recherche exerce ses fonctions soit sous le régime de la permanence, soit sous le régime de la vacation.</p> <p>Le personnel enseignant permanent est recruté par le DG après avis du CPS et autorisation du CG.</p> <p>Le personnel enseignant sous le régime de la vacation est recruté par le DG parmi les formateurs sélectionnés par le CPS.</p>
Articles 39 à 61	<p>L'accès à l'ENA est réglementé par ces articles. Parmi les dispositions communes, il faut noter que « l'accès aux cycles de formation de l'ENA se fait, chaque année en tant que de besoin, par voie de concours ouverts aux candidats remplissant les conditions requises et subordonnés au paiement de droits d'inscription ».</p> <p>Il y a deux catégories de concours : les concours directs « ouverts aux candidats non fonctionnaires et les concours professionnels ouverts aux candidats fonctionnaires. Par ailleurs, l'accès à l'ENA est ouvert aux auditeurs libres et aux auditeurs à titre étranger « par voie de tests de recrutement ».</p> <p>Selon l'article 42, le nombre de places mises aux concours est fixé par arrêté du Ministre chargé de la Fonction Publique ;</p> <p>Concours directs de l'ENA :</p> <p>Le concours direct d'accès au Cycle Supérieur est « ouvert aux candidats non fonctionnaires âgés de 18 ans au moins et de 41 ans au plus » ... et titulaires d'un diplôme de fin de second cycle de l'enseignement supérieur ou d'un diplôme admis en équivalence (article 49).</p> <p>Le concours direct d'accès au Cycle Moyen Supérieur est « ouvert aux candidats non fonctionnaires âgés de 18 ans au moins et de 38 ans au plus » ... et titulaires d'un diplôme de fin d'études du Premier Cycle Universitaire, d'un Brevet de Technicien Supérieur, d'un Diplôme Universitaire de Technologie ou d'un diplôme admis en équivalence (article 50).</p>

	<p>Le concours direct d'accès au Cycle Moyen est « ouvert aux candidats non fonctionnaires âgés de 18 ans au moins et de 33 ans au plus » ... et titulaires du Baccalauréat de l'enseignement du second degré, d'un Brevet de Technicien ou de tout autre diplôme admis en équivalence (article 51).</p> <p>Epreuves des concours (article 52) : « les épreuves écrites d'admissibilité des concours directs comprennent deux étapes : une étape de présélection à l'issue de laquelle les candidats retenus suivent des cours de préparation ; une seconde étape à l'issue de laquelle les candidats admissibles sont autorisés à se présenter devant le jury pour l'épreuve orale d'admission. »</p> <p>Concours professionnels de l'ENA : le concours professionnel d'accès au Cycle Supérieur est « ouvert aux fonctionnaires âgés de 50 ans au plus » ... et qui ont qualité de titulaire depuis 3 ans d'un emploi de grade A3 (article 53) ;</p> <p>Le concours professionnel d'accès au Cycle Moyen Supérieur est « ouvert aux fonctionnaires âgés de 45 ans au plus » ... et qui ont qualité de titulaire depuis 4 ans d'un emploi de grade B3 (article 54) ;</p> <p>Le concours professionnel d'accès au Cycle Moyen est « ouvert aux fonctionnaires âgés de 45 ans au plus » ... et qui ont qualité de titulaire depuis 5 ans d'un emploi de grade B ou C (article 55) ;</p> <p>Cas spécifiques des auditeurs à titre étranger (article 57) et des auditeurs admis en tant qu'agents des corps militaires et paramilitaires, de la Sûreté Nationale, du secteur privé ou des organisations internationales dans le cadre d'une convention : leur admission est subordonnée à la présentation de leur dossier par l'Etat ou l'organisation concernée. Ces auditeurs sont soumis au même régime de formation que les élèves ivoiriens.</p> <p>La préparation aux concours (articles 59 à 61) : celle-ci vise à « assurer la mise à niveau et à développer chez les candidats les réflexes nécessaires et les aptitudes requises pour suivre la formation à l'ENA ». Les cours de préparation sont obligatoires pour « l'ensemble des candidats des concours professionnels ainsi que ceux des concours directs ayant subis avec succès les étapes de présélection prévue à l'article 52 ». La participation aux cours de préparation est « subordonnée au paiement de droits d'inscription ».</p>
<p>Articles 63 à 66</p>	<p>La formation initiale est organisée en trois cycles :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Un Cycle Supérieur d'une durée de 30 mois « réservé aux élèves qui se destinent aux emplois de la catégorie A, grade A4, dans les filières ouvertes à l'ENA » ; 2. Un cycle Moyen Supérieur d'une durée de 24 mois « réservé aux élèves qui se destinent aux emplois de la catégorie A, grade A3, dans les filières ouvertes à l'ENA » ; 3. Un cycle Moyen d'une durée de 20 mois « réservé aux élèves qui se destinent aux emplois de la catégorie B, grade B3, dans les filières ouvertes à l'ENA » ;
<p>Article 67</p>	<p>La scolarité comprend des études et des stages : celle-ci « a pour but de former les élèves à l'acquisition des meilleures pratiques professionnelles, des techniques de gestion administrative et financière, des méthodes de management nécessaires à l'exercice des emplois d'exécution, d'encadrement, de conception, d'expertise et d'audit ».</p> <p>La scolarité commune à l'ensemble des élèves porte sur des thématiques relatives au développement, au management des organisations, au management des ressources humaines et à la gestion administrative et financière des services publics.</p> <p>Cette scolarité est complétée pour les 3 cycles « par une période de formation de spécialité en fonction des filières de destination des élèves ».</p>
<p>Articles 69 à 71</p>	<p>Scolarité à l'ENA (suite) : le programme de formation s'articule autour de « modules d'initiation d'approfondissement et d'appropriation des concepts et outils de de gestion publique ». « Ces enseignements modulaires sont alternés avec des périodes de stages en vue de la consolidation et de la mise en situation des acquis d'apprentissage ».</p> <p>« Le contenu des enseignements et le choix des méthodes pédagogiques sont déterminés en fonction des niveaux et des vocations spécifiques auxquels préparent les différents cycles ». « Les contenus de ces enseignements sont fixés de commun accord, entre l'ENA et les administrations des élèves formés ».</p>

Articles 72 à 74	<p>S'agissant des stages, les articles cités en référence ont pour objet de placer chaque élève en situation de collaborateur d'un maître de stage qui, lui-même, est à même de guider la formation de l'élève et d'évaluer ses connaissances techniques et ses aptitudes à exercer les emplois et fonctions auxquels il se destine.</p> <p>Le contenu des stages « met l'accent particulier sur les apprentissages des méthodes de travail, des comportements et des attitudes adaptées. Le stage vise l'acquisition des connaissances, le développement d'habiletés et l'intériorisation des valeurs de gestion publique ».</p> <p>« La mise en stage des élèves est accompagnée d'un document de cadrage indiquant les objectifs recherchés de l'ENA ainsi que les critères d'évaluation des stagiaires ».</p>
Articles 75 à 79	<p>Evaluations de la formation : la formation de l'ENA comporte une période d'évaluation des enseignements et des stages.</p> <p>« Les évaluations des enseignements se composent de contrôles continus ... et d'un examen en fin de scolarité ». Les stages donnent lieu à la rédaction d'un rapport, d'un mémoire ou d'un projet de développement communautaire ». A la fin de la scolarité, il est procédé à un calcul des moyennes et à un classement des élèves par ordre de mérite.</p> <p>Les élèves ayant obtenu au terme de leur scolarité une moyenne générale supérieure ou égale à 12 /20 obtiennent le diplôme de l'ENA. Les autres sont exclus et bénéficient d'une attestation d'études.</p>
Articles 80 à 85	<p>Le statut des élèves est défini dans ces articles : « Les élèves issus des concours directs ont le statut d'élève et perçoivent à ce titre, une indemnité dont le montant est fixé par arrêté conjoint du Ministre chargé de l'Economie et des Finances, du Ministre chargé du Budget et du Ministre chargé de la Fonction Publique.</p> <p>Les élèves issus des concours professionnels ont le « statut de fonctionnaire-élève et conservent à ce titre le traitement qu'ils percevaient avant leur entrée à l'ENA ».</p> <p>« Les élèves sont astreints au port de l'uniforme ».</p>
Article 91	<p>Conventions de formation : « L'ENA peut proposer, en partenariat avec des universités ou des grandes écoles, des formations diplômantes ouvertes aux fonctionnaires et agents de l'Etat ainsi qu'à toute personne intéressée ».</p>

Projet d'organigramme de l'ENA conformément au Décret n°2016-1155 du 28/12/2016

Source Mission ENA PRIME PNUD – Décembre 2018



IV.2.2. Évaluation des curricula de formation actuels et mesure de leur adéquation par rapport aux objectifs de formation par cycle

A. Présentation des curricula actuels :

Au regard des missions de l'ENA, la **formation initiale** tient une place prépondérante dans le cadre pédagogique global de l'institution. Celui-ci intègre les curricula et la gestion de la formation.

L'organisation générale de l'**offre de formation initiale de l'ENA** est présentée dans le tableau ci-dessous :

EGEF	EGAD
Cycle Supérieur (CS) = 30 mois	
L'ENA met à la disposition des Administrations, des cadres de catégorie A de grade A4, capables d'assurer des tâches de conception, d'organisation et de pilotage stratégique (source ENA).	
Cycle Moyen Supérieur = 24 mois	
L'ENA forme des cadres de la catégorie A de grade A3 à compétence intermédiaire entre la conception et l'exécution : ces cadres sont capables d'assurer des tâches de conception et d'exécution (source ENA).	
Cycle Moyen = 20 mois	
Dans ce cycle, l'ENA forme des cadres opérationnels d'exécution, ils sont de la catégorie B et de grade B3.	
A l'EGEF, 6 filières administratives avec leurs modules de spécialités	A l'EGAD, 4 filières administratives avec leurs modules de spécialités
1. Impôts	1. Affaires Maritimes et Portuaires
2. Commerce	2. Travail et Affaires Sociales
3. Trésor-Comptabilité publique	3. Administration Générale
4. Finances générales	4. Diplomatie
5. Douanes	/
6. Santé (non-opérationnelle)	/
Modules TC pour les 2 écoles de l'ENA	

Le détail des modules TC et Spécialités par école (EGEF, EGAD) et par cycle (CS, CMS, CM) pour l'année 2018-2019 est présenté dans l'**annexe 10**.

Les curricula de formation sont conçus différemment selon qu'il s'agit des **enseignements du TC** ou des **enseignements de spécialité**.

Pour les enseignements de tronc commun consistant en une **formation commune de base**, l'ENA s'investit pleinement dans l'écriture des curricula en donnant des orientations et indications précises aux formateurs.

Quant aux **cours de spécialités**, ceux-ci sont conçus sous l'entière responsabilité des administrations utilisatrices dont les filières sont représentées à l'ENA. Cette situation s'explique par le fait que l'ENA, ne disposant pas de ressources humaines suffisantes et suffisamment qualifiées, n'a pas les moyens et la technicité nécessaire pour apprécier le contenu des matières de spécialités. Il s'en suit que l'ENA n'a aucun contrôle ou presque sur le recrutement des enseignants de spécialités, ni sur les contenus des formations de spécialités qui, par ailleurs, ne sont pas forcément alignées sur les objectifs stratégiques de l'Etat ivoirien et les besoins nouveaux des administrations, comme par exemple la redevabilité publique ou la gestion des partenariats public-privé.

De par sa vocation d'école nationale, l'ENA accueille en formation initiale **quatre catégories d'élèves** :

- les « élèves fonctionnaires » issus des concours directs ;
- les « fonctionnaires élèves » issus des concours professionnels ;
- les « auditeurs », en général des personnes issues des professions militaires et paramilitaires et des fonctionnaires d'origine étrangère et recommandés par leurs États respectifs.

Malgré les spécificités de chaque catégorie, les curricula sont identiques selon les familles d'élèves, y compris les auditeurs d'origine étrangère. En effet, les concepteurs des curricula actuels sont partis du principe que tous les élèves avaient le même niveau et les mêmes objectifs professionnels.

Ainsi, il n'est pas tenu compte des prérequis ou des acquis professionnels. Par exemple, alors que certains élèves issus des concours professionnels ont parfois occupé des postes à fortes responsabilités leurs formations devraient s'assimiler davantage à une formation continue et moins à une formation initiale.

Renforcée par le recours à des méthodes d'enseignement « vieillissantes » ne répondant pas aux objectifs pédagogiques et professionnels de l'ENA, cette **inadaptation des curricula** de formation engendre certains phénomènes préoccupants :

- L'ennui et la passivité des élèves générés par des cours jugés souvent « rébarbatifs », « redondants », « sans rythme », « obsolètes », ... ;
- L'abandon en 2018 du stage d'immersion en début de scolarité ;
- La décision de l'ENA de repasser la durée du temps effectif de formation au cycle supérieur à 24 mois en dépit du décret du 28 décembre 2016 qui prévoit une durée de 30 mois ;
- La démotivation de nombreux élèves pendant leurs stages d'application. Ceux-ci sont souvent mal intégrés dans l'administration d'accueil et peu accompagnés par les maîtres de stage et l'ENA ;
- Une diminution de l'attractivité de l'ENA auprès de jeunes talents ivoiriens qui renoncent pour leur orientation professionnelle à opter pour une carrière dans la haute fonction publique.

Ces différents problèmes trouvent leurs racines dans l'inadaptation des curricula, un suivi insuffisant des élèves et la quasi absence de procédures d'évaluation qualité.





B. Présentation des calendriers de formation initiale dits « calendriers académiques » :

Pour chaque promotion, l'ensemble des activités sont formalisées et planifiées dans un « calendrier académique ».

En théorie, le **calendrier théorique de la 54^e promotion (décembre 2017- mai 2010)** se présente comme suit (source ENA) :


	16/10 au 15/12/2017	JANV 18	FEV 18	MARS 18	AVRIL 18	MAI 18	JUN 18	JUILLET 18	AOÛT 18	SEPT 18	OCT 18	NOV 18	DEC 18
Stage d'imprégnation des élèves (directs)													
Tronc commun CM													
Tronc commun CMS													
Tronc commun CS													
Spécialités CM													
Spécialités CMS													
Spécialités CS													

LEGENDE :

	Stage d'imprégnation des élèves (directs)		Tronc commun
	Congés annuels		Spécialités

	JANV 19	FEV 19	MARS 19	AVRIL 19	MAI 19	JUN 19	JUILLET 19	AOÛT 19	SEPT 19	OCT 19	NOV 19	DEC 19
Spécialités CM												
Stage CM												
Soutenance CM												
Arrêté de sortie CM												
Spécialités CMS												
Stage CMS												
Soutenance CMS												
Arrêté de sortie CMS												
Spécialités CS												
Stage CS												

LEGENDE :

	Stage		Arrêté de sortie
	Soutenance		Spécialités

	JANV 20	FEV 20	MARS 20	AVRIL 20	MAI 20	JUN 20	JUILLET 20	AOÛT 20	SEPT 20	OCT 20	NOV 20	DÉC 20
Arrêté de sortie CMS												
Stage CS												
Soutenance CS												
Arrêté de sortie CS												

LEGENDE :

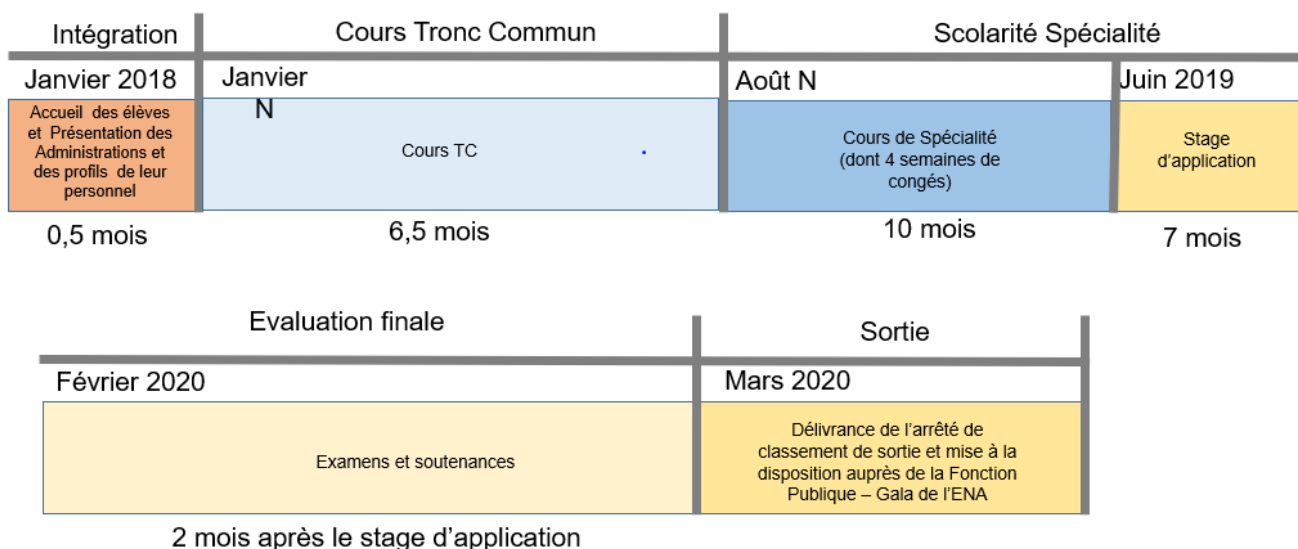
	Stage		Arrêté de sortie
	Soutenance		

Le travail d'analyse réalisé par la mission permet de représenter schématiquement les trois (03) cycles de formation de l'ENA (CS, CMS et CM) en prenant pour exemple ci-dessous la 54^e promotion qui a débuté sa scolarité en janvier 2018 :

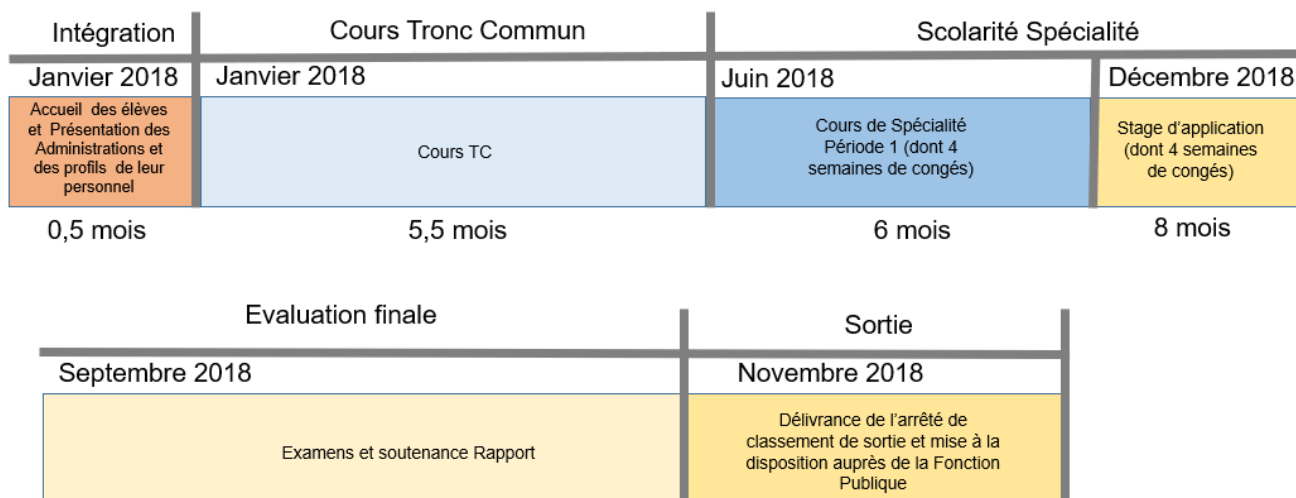
**Situation actuelle : calendrier pour le Cycle Supérieur
Exemple de la 54^e promotion (Filière Impôts)
Durée réelle : 24 mois**

Intégration	Cours Tronc Commun	Scolarité Spécialité	
Janvier 2018	Janvier 2018	Août 2018	Juillet 2019
Accueil des élèves et Présentation des administrations et des profils de leur personnel	Cours TC (prévu initialement 10 mois)	Cours de Spécialité Impôts (dont 4 semaines de congés)	Stage d'application
0,5 mois	6,5 mois	11 mois	6 mois
	Evaluation finale	Sortie	
Janvier 2020	Février 2020	Avril 2020	
Préparation Mémoire et soutenance au domicile	Remise Mémoire Examens et soutenance groupée (1 jour) Mémoire + Rapport Stage	Délivrance de l'arrêté de classement de sortie et mise à la disposition auprès de la Fonction Publique - Gala de l'ENA	

**Situation actuelle : calendrier pour le Cycle Moyen Supérieur (CMS)
Exemple de la 54^e promotion (Filière Impôts)
Durée : 24 mois**



**Situation actuelle : calendrier pour le Cycle Moyen (CM)
Exemple de la 54^e promotion (Filière Impôts)
Durée réelle : 20 mois**



IV.2.3. Diagnostic des curricula actuels de formation de l'ENA

D'un point de vue général, certaines **forces et opportunités** ont été constatées dès le démarrage de la mission :

- L'engagement de la DG de réussir la réforme des curricula ;
- L'accompagnement des partenaires techniques et financiers (PTF) dont le PNUD, la Coopération française et l'AFD ;
- L'existence du décret du 28/12/2016 structurant la gouvernance pédagogique de l'ENA et son offre de formation ;
- L'expérimentation d'un nouveau schéma de formation à l'instar du module Gestion des conflits mis en œuvre avec l'appui de l'UNFPA.

S'agissant des principales faiblesses et menaces, la mission a constaté :

- Une **inadéquation forte** entre les modules de formation et les besoins des administrations ;
- Une **insuffisance dans la gestion des formations de spécialités** du fait de l'absence de cahiers de charge entre l'ENA et les administrations.

De plus, l'**analyse des curricula actuels par cycle** permet de constater qu'il n'y a pas ou très peu de différences de programmes et de volumes horaires par matière entre les cycles Supérieur, Moyen Supérieur et Moyen. Or, les objectifs de formation sont très différents d'un cycle à l'autre. Les curricula et les programmes devraient l'être dans la même proportion.

D'autres **faiblesses et contraintes sont constatées** :

- Le CPS existe mais a besoin d'être opérationnalisé ;
- L'ENA ne dispose pas véritablement en interne d'experts permanents en évaluation et révision de programmes de formation ;
- Le profil de recrutement des enseignants n'est pas rigoureusement défini dans une fiche de poste ;
- Les procédures d'évaluation et de mise à jour des programmes de formation n'existent pratiquement pas ;
- Les syllabus ne couvrent pas l'ensemble des modules et sont de qualités très inégales ;
- Les directions de l'ENA manquent de ressources humaines et techniques pour entretenir un dialogue de concertation entre l'ENA et les administrations et réduire les écarts ;
- La DRVSIA est en devenir et ne dispose pas des ressources nécessaires pour renforcer l'expertise pédagogique de l'ENA et développer des unités de formation diplômantes ;
- Le centre de documentation et de production de supports est en grande difficulté malgré une équipe compétente et dévouée ;
- L'impact des formations « à chaud » et « à froid » n'est pas mesuré.

Le premier diagnostic ci-dessus montre l'importance de renforcer ou mettre en place certaines actions liés au pilotage de la formation initiale au sein de l'ENA :

- Définir le profil type des enseignants et leurs critères de recrutement ;
- Mettre en place un mécanisme d'évaluation des formations et, par voie de conséquence, de mise à jour des programmes ;
- Assurer par des procédures adaptées l'évaluation et l'adaptation des programmes ;
- Evaluer l'impact de la formation initiale dans les administrations ;
- Passer progressivement d'un enseignement de type « scolaire » ou « universitaire » à des modes d'apprentissage basés sur des méthodes actives et participatives, des ateliers de travail, des cas pratiques, des séminaires, des rencontres professionnelles, des conférences, le recours aux nouvelles technologies, etc.

IV.2.4. Analyse de l'articulation et de la progression des enseignements au regard des objectifs assignés

Au sein de l'ENA de Côte d'Ivoire, les curricula et les contenus des enseignements sont définis de deux manières :

- **Pour les modules de tronc commun** :

Les curricula sont mis en œuvre par l'EGAD et l'EGEF, parfois sur proposition des partenaires (FDFFP, PVRH, PTF, ...), qui s'efforcent de tenir compte des innovations au sein des Administrations publiques et privées.

Quant au contenu des enseignements, l'ENA fait appel à des spécialistes des domaines sélectionnés qui proposent leurs syllabus spécifiques.

- Pour les modules de spécialités :

L'ENA s'adresse aux administrations dont les filières sont représentées dans chaque école et qui proposent les curricula et les contenus des enseignements.

Dans ce contexte organisationnel, la mission n'a pas constaté de liens thématiques et transversaux entre les enseignements.

En revanche, le diagnostic de la mission permet de constater que, malgré les efforts réalisés depuis la réforme de 1997 et en dépit de l'allongement de la scolarité en cycle supérieur, les formations sont encore majoritairement orientées vers la technicité et encore très insuffisamment vers le management, la gouvernance publique et la conduite du changement (réformes institutionnelles, modernisation de l'administration).

De plus, l'absence de curricula « dynamiques » et de référentiel de formation empêchent toutes interactions dans la réalisation d'un programme entre l'acquisition de compétences dites de spécialité d'une part et l'acquisition de compétences managériales d'autre part.

Pour corriger cela, il conviendra dès que possible de s'appuyer sur les matrices de compétences développées par le MFP et le SNRC (référentiels métiers réalisés pour 5 ministères pilotes dont le Ministère de l'Education Nationale)

Pour mémoire, les référentiels métiers présentent notamment selon leur degré de complexité :

1. l'intitulé du métier ;
2. les compétences de spécialité (axe vertical) ;
3. les compétences générales (axe horizontal).
4. Les tâches à réaliser ;
5. ...

IV.2.5. Identification du profil des formateurs

Une fiche d'évaluation des compétences du futur intervenant est en place dans certaines structures.

Le processus de sélection, de recrutement, de formation et de management des intervenants est encore largement insuffisant et doit être renforcé dès 2019.

Enseigner à l'ENA implique de maîtriser un certain nombre de compétences, notamment :

- de maîtriser et de faire intervenir différentes méthodes pédagogiques afin d'enseigner la matière ;
- d'organiser la matière à enseigner et préparer les cours ;
- de planifier les séquences d'enseignement et d'évaluations ;
- de communiquer les objectifs et en mesurer l'atteinte ;
- d'élaborer et de structurer des activités d'apprentissage et d'évaluation ;
- de préparer, administrer et évaluer les apprentissages en fonction de l'atteinte des objectifs de départ ;
- d'élaborer les travaux, les travaux pratiques et les examens ;
- de rechercher et de structurer de l'information en vue de former les étudiants sur la matière ;
- de gérer les discussions avec les élèves ;
- de coordonner ou de diriger les travaux pratiques ou de recherche ;
- de conseiller et guider les élèves à travers leurs apprentissages ;

- de créer un climat d'échanges propice aux apprentissages ;
- de contribuer au développement de l'identité professionnelle chez les étudiants ;
- de contribuer au développement régulier de ses propres compétences et capacités.

Profil type de l'enseignant ENA en formation initiale	
Savoirs	Savoir-faire faire
Savoir maîtriser certaines compétences plutôt techniques liées à un savoir, surtout en ce qui concerne la matière enseignée.	Savoir maîtriser des compétences permettant d'amener les étudiants à apprendre, à devenir compétents et à transférer les compétences dans leur contexte professionnel
Savoir-faire	Savoir-être
Savoir maîtriser certaines compétences et d'appliquer plusieurs méthodes, techniques, stratégies et moyens lui permettant, d'une part, de planifier, d'organiser, de structurer, de contrôler la matière enseignée et, d'autre part, de transmettre cette dernière aux élèves dans un contexte et selon des objectifs d'apprentissage précis et définis à l'avance.	Savoir s'adapter et ajuster ses comportements à des situations, à des personnes et à des environnements variés.

IV.2.6. Évaluation du contenu et de la programmation des stages

Que ce soit pour les **stages** ou les **visites d'études** au sein d'administrations et d'autres organisations (entreprises, associations, ...), il convient de saluer l'engagement des structures qui accueillent les élèves et mettent à disposition leurs ressources pour la réussite des stages.

Toutefois, il faudra **remettre au cœur des curricula les stages que ceux-ci soient d'immersion ou d'application en améliorant leurs préparations, les conditions de déroulement** et pour faire en sorte que le stage soit utile pour l'élève, l'administration d'accueil et les administrés (approche client-fournisseur) : conventionnement, identification des objectifs professionnels, management du stagiaire par le maître de stage (tuteur), formation des tuteurs, valorisation des rapports de stages, améliorer les conditions de stage en définissant des objectifs à atteindre aux maîtres de stage, suivi par les responsables de stages de l'EGAD et de l'EGEF.

Les **stages** ne sont pas utilisés comme ils le devraient dans une démarche axée sur l'acquisition de compétences. Il est donc important que la DG et les directions de l'ENA (EGAD, EGEF, DRVSIA) finalisent dans un délai court un cahier de charges permettant de formaliser le conventionnement entre l'élève, l'ENA et la structure d'accueil.

IV.3. Identification des principaux dysfonctionnements

Les principaux **dysfonctionnements** portent sur :

- Le faible niveau d'expertise du Conseil Pédagogique et Scientifique ;
- La quasi-absence d'experts en évaluation et révision de programmes de formation au sein de l'ENA ;
- Le manque de rigueur dans le recrutement des enseignants et l'absence d'une fiche de poste formalisé ;
- La quasi-absence de procédures d'évaluation et de mise à jour des programmes de formation ;

- L'absence de syllabus structurés pour bon nombre de modules ;
- Le manque de ressources humaines et techniques au sein de l'ENA pour réduire les écarts entre référentiels de compétences et référentiels de formation ;
- Le manque de ressources et de capacités de la DRVSIA ;
- Les très faibles capacités du centre de documentation et de production de supports ;
- Le quasi absence de mesure de l'impact des formations « à chaud » et « à froid » sur les acquis professionnels des élèves.

Les **relations entre l'ENA et les structures utilisatrices** - ministères et administrations - se limitent à la gestion des enseignants et des matières qui, par ailleurs, sont proposés par les structures utilisatrices. Ainsi, pour les cours de Spécialités, la formation initiale n'est pas intégrée. Dans les faits, ce sont plutôt les administrations qui effectuent la formation de leurs futurs cadres, l'ENA se limitant à fournir les locaux et à rémunérer les enseignants.

Face à ce constat et pour rééquilibrer le partenariat ENA/Administrations, il sera fondamental de **former certains cadres de l'EGAD et de l'EGEF à l'ingénierie pédagogique** afin de mieux maîtriser et piloter l'ensemble des programmes de formation, y compris ceux des modules Spécialités.

V.1. Stratégie, Organisation et Gouvernance de l'ENA

V.1.1. Le règlement intérieur et le décret 2016-1115 du 26 décembre 2016

Il existe un règlement intérieur qui date du 19 janvier 1995. **L'analyse du texte qui date de vingt-trois (23) ans fait apparaître que certaines clauses et organes de gestion, en l'occurrence «le Conseil d'Orientation Pédagogique» de ne sont plus d'actualité.**

Le décret N°2016-1155 du 28 décembre 2016 portant attributions, organisation et fonctionnement de l'ENA) n'est pas suffisamment appliqué. De plus, compte tenu de la décision de l'école de revenir à 24 mois pour la durée du CS (au lieu des 30 mois prévus dans le texte), le décret n'est plus adapté à la réalité.

V.1.2. Management des coordonnateurs de filière

Les missions et attributions des coordonnateurs de filière ne sont pas ni formalisées, ni contractualisées (« contrat de collaboration »). Ce style de gestion occasionne des litiges, voire des conflits d'attribution entre les coordonnateurs de filière et les directions des deux Ecoles, EGEF et EGAD.

Par ailleurs, le compte rendu de la réunion du vendredi 19 janvier 2018 ayant regroupé les coordonnateurs de filière et les Administrations des deux Ecoles de l'ENA fait ressortir certaines insuffisances relatives à la gestion des coordonnateurs des filières.

Ainsi, des dysfonctionnement sont constatés en matière de communication : les coordonnateurs de filières ne sont pas informés des événements qui se déroulent à l'ENA ; il arrive fréquemment que les enseignants se déplacent inutilement pour des cours qui sont reportés ; certains documents pédagogiques ne sont pas mis à la disposition des coordonnateurs de filière afin d'assurer l'efficacité de leurs missions ; des réunions de travail ne sont pas suffisamment organisées à l'initiative des directions de l'EGAD et de l'EGEF pour définir conjointement les curricula, les programmes de formation et les modalités pratiques du déroulement des stages.

V.2. Satisfaction des besoins de compétences des administrations utilisatrices

L'identification des besoins de compétences dans chaque administration utilisatrice dotée d'une filière à l'ENA, n'est pas réalisée systématiquement à partir :

- du Plan Stratégique de Développement de chaque structure ;
- de la note d'orientation de la direction générale de chaque structure (vision du top management) ;
- Des évaluations des performances réalisées par les agents de chaque structure ;
- Des exigences du contexte général (politique, social, économique et technique).

Certaines structures comme la DGTCP, la DGD et le Ministère des Affaires Etrangères ont élaboré leur propre référentiel de compétences à partir duquel un plan de formation est développé en lien avec la dynamique de leur environnement respectif.

Condition de réussite, ces administrations disposent toute d'une direction de la formation structurée et plutôt autonome en matière de gestion et d'ingénierie de la formation : identification et analyse des besoins de formation, élaboration et mise en œuvre d'un plan de formation annuel ou biannuel.

Si les organisations présentées ci-dessus peuvent être citées comme références bien que nombreuses actions d'amélioration soient encore à réaliser, d'autres administrations telles que la DGI, le Ministère du Commerce,

Le Ministère des Affaires Sociales, le Ministère de l'Intérieur, le Ministère du Budget et des Finances ne disposent pas encore d'un référentiel des emplois et des compétences spécifiques à leur domaine de spécialité.

Toutefois, à court et moyen termes, l'appui du ministère de la Fonction publique et l'accompagnement des PTF devraient, à l'instar du Ministère de l'Education Nationale, permettre à certaines structures comme le Ministère de la Fonction Publique, le Ministère de la Modernisation et de l'innovation du Service Public, le Ministère du Plan et du Développement, le Ministère des Mines et le Ministère de l'Industrie de disposer d'un Référentiel des Emplois et des Compétences (REC).

Ces projets en cours confirment que l'Etat de Côte d'Ivoire est engagé de manière global et irréversible dans un processus de GPEC qui s'étendra progressivement à l'ensemble des ministères.

A ce jour, à l'exception de celui de la DGTCP, les référentiels des emplois et des compétences existants n'ont pas encore été mis à la disposition de l'ENA pour renforcer l'approche par compétence de la formation initiale dans chacun des cycles (CS, CMS, CM).

V.3. Qualité des outils d'ingénierie pédagogique

V.3.1. Qualité des syllabus

Les investigations de la mission ont permis de constater qu'il n'existe pas un modèle de syllabus de référence à l'ENA. Chaque enseignant produit son syllabus et le transmet à la direction des deux Ecoles, sans d'ailleurs qu'il soit véritablement examiné et validé par les responsables pédagogiques de l'EGEF et de l'EGAD.

Des efforts sont consentis par certaines directions de la formation des administrations utilisatrices comme par exemple la DGTCP, la DGD et la DGI, qui se sont engagées à valider les syllabus de spécialités produits par leurs enseignants de filière. Par ailleurs, la mission a recueilli un projet de syllabus de l'Administration de l'EGEF qui n'est pas encore validé et qui ne présente pas toutes les rubriques essentielles pour répondre à l'ensemble des exigences pédagogiques.

V.3.2. Volume horaire des cours

La DG de l'ENA a décidé que le volume horaire total d'enseignement par filière soit plafonné à mille (1000) heures pour tenir compte des contraintes budgétaires. Ce plafonnement présente des avantages et des inconvénients quant à l'atteinte des objectifs pédagogiques des cours dans chaque filière.

Par exemple, la filière Impôt a connu une augmentation du volume horaire de certaines matières spécifiques pour le :

- Cycle Supérieur qui est passé de 900 heures à 1070 heures ;
- Cycle Moyen Supérieur qui est passé de 770 heures est à 970 heures ;
- Cycle Moyen qui est passé de 600 heures à 750 heures.

Par ailleurs, il ressort des entretiens que les consultants ont conduits avec les représentants de la DGI la possibilité de :

- réduire le volume horaire de certaines matières de tronc commun ;
- augmenter le volume horaire de certaines matières de spécialité afin d'assurer la compétence opérationnelle des élèves de la filière.

Il convient de rester prudent quant au bienfondé de cette approche qui nécessite une réflexion approfondie par l'ensemble des acteurs de la chaîne pédagogique.

Par ailleurs, les consultants ont analysé le volume horaire de certaines matières de spécialité.

A. Exemple de la filière TAS

Dans la filière TAS, certains modules de cours présentent des volumes horaires très différents entre eux sans justifications particulières. Ainsi, dans le CM-TAS, le cours «Droit du travail» est doté d'un volume horaire de 30 heures alors que le cours «Santé et sécurité au travail » s'élève à 40 heures.

Autre exemple, le module «Contrat de travail» est doté d'un volume horaire de 40 heures et le module «Les normes internationales » n'est que de 15 heures. Ces deux modules pourtant essentiels dans la filière ont un volume horaire plutôt faible alors que, par exemple, le module «Gestion des ressources financières » représente 30 heures sachant que la matière est déjà traitée dans les cours du TC.

Toujours dans la filière TAS, le diagnostic fait apparaître, par exemple, que le module «Rédaction des actes de l'Administration du travail » reste trop théorique et qu'il manque dans son contenu la résolution par les élèves de cas pratiques.

B. Exemple de la filière AMP

Dans le CM-AMP, le module «Les grands principes de l'Administration des Affaires Maritimes et Portuaires» s'élève à 20 heures tout comme le module «La pêche maritime » qui, tel qu'il est conçu, s'adresse davantage à un public de pêcheurs qu'à un public de fonctionnaires.

D'autre part, d'après les témoignages recueillis, les modules «Océanographie et biodiversité » et «Hygiène et santé des gens de mer » avec respectivement 30 heures et 20 heures, bénéficieraient d'un volume horaire trop élevé.

C. Hétérogénéité des volumes horaires selon le cycle

Pour toutes les autres filières, force est de constater que le volume horaire total des cours dans le Cycle Moyen est inférieur à celui du Cycle Supérieur alors que dans la filière Travail-Affaires Sociales, le volume horaire total des Cycle Moyen-TAS est supérieur à celui du Cycle Supérieur-TAS.

L'analyse met en évidence la question de la problématique de l'hétérogénéité des volumes horaires des cours en fonction de la filière et du cycle.

V.3.3. Qualité des supports pédagogiques

Les supports pédagogiques (livrets de cours) sont conçus par les enseignants et transmis généralement par fichier électronique aux élèves soit en début, soit à la fin des cours. La reprographie de documents au format papier est le plus souvent assumée par les élèves eux-mêmes.

Concernant les méthodes d'animation, il faut souligner qu'une part importante des enseignants utilisent une méthode d'apprentissage inappropriée consistant simplement à dicter des données aux élèves qui estiment, à juste titre, que cette approche est « épuisante » et « démotivante ».

V.3.4. Adaptation du matériel pédagogique

Concernant le matériel pédagogique, les moyens mis à disposition par l'ENA (vidéoprojecteur, ordinateurs, tableaux, feutres, ...) semblent adaptés sur le plan quantitatif que qualitatif. Toutefois, la mission a constaté que l'utilisation des outils informatiques et numériques était quasi-absente des pratiques pédagogiques au sein de l'ENA. Cela est renforcé par l'absence de connexion Wifi dans l'ensemble des salles de cours.

V.3.5. Gestion des bourses et conditions sociales des élèves

La bourse mensuelle versée aux élèves non-fonctionnaires accusent parfois des retards de paiement considérables, rendant difficile, voire très difficile, la vie quotidienne et l'équilibre psychologique des élèves. Pour information, les élèves recrutés directement bénéficiaient autrefois d'un pré-salaire, d'un bulletin de

solde ainsi que d'une assurance maladie. Depuis la dernière réforme de l'ENA, ces avantages leur ont été retirés et désormais, pour bénéficier d'une couverture maladie, chaque élève doit cotiser par lui-même à une assurance.

Des actions de solidarité ont été constatées. Ainsi, pour pallier les difficultés financières de nombreux élèves non-fonctionnaires jugée très préoccupante par les Délégués de classe, les élèves de certaines filières de l'EGAD ont mis en place une caisse de solidarité dont les cotisations sont faites chaque fin du mois par les élèves fonctionnaires à hauteur de 15 000 FCFA par élève en activité pour aider les élèves non-fonctionnaires à couvrir leurs dépenses de photocopies des cours.

V.3.6. Processus d'évaluation des élèves et des enseignants

A. Processus d'évaluation des élèves

Deux types d'évaluations sont administrés aux élèves :

- Les évaluations formatives visant à apprécier le niveau de compréhension des cours ;
- Les évaluations sommatives qui sont sanctionnées par des notes en fonction des normes établies par les administrations des deux Ecoles :

Volume horaire du cours	Nombre d'évaluation
Matière ≤ 20 H	1 évaluation sommative
Matière ≤ 40 H	2 évaluations sommatives
Matière > 40 H	3 évaluations sommatives

Si les deux types d'évaluation sont aujourd'hui opérationnels, aucune réflexion n'est menée à ce jour pour apprécier leur pertinence par la direction de l'ENA.

C. Processus d'évaluation des enseignants

Les évaluations des enseignants ne sont pas systématiques. Certains enseignants sont évalués après chaque module et d'autres pas du tout. Par ailleurs, les différents modèles de fiches d'évaluation ne sont pas uniformes entre celles utilisées par les directions des deux écoles de l'ENA et celles utilisées par les administrations utilisatrices telle que la DGTCP.

En outre, le tableau Excel utilisé par l'EGAD et l'EGEF pour la saisie et le traitement des évaluations des enseignants semble présenter des dysfonctionnements ne permet pas une analyse objective des performances des enseignants.

V.3.7. Elaboration et révision du contenu de cours

L'administration de l'ENA a la charge exclusive de produire les contenus des modules du TC et des matières transversales, ainsi que leur révision.

A l'analyse, il semble que le Ministère de la Fonction Publique ne soit pas suffisamment associé à cette démarche sachant que celui-ci aurait la capacité de communiquer les référentiels de compétences applicables aux gestionnaires des modules du TC, ainsi qu'aux coordonnateurs de filière pour une compréhension globale des enjeux des matières transversales (management, gestion, pilotage de produits, développement durable, ...).

En ce qui concerne l'élaboration des modules de spécialité ainsi que leur révision, ces processus sont de la responsabilité des administrations détentrices d'une filière au sein de l'ENA. Les syllabus des cours de spécialité sont définis en fonction des exigences de chaque département sectoriel, de leur PSD et de l'environnement socio-économique et technique.

Force est de constater que la direction de l'ENA et les différentes administrations utilisatrices ne travaillent pas de concert sur le plan pédagogique. Cette situation ne concourt pas à une révision approfondie et optimisée des contenus de formation et surtout à l'identification rigoureuse des compétences véritablement attendues par les administrations et à acquérir par les élèves pendant leurs cours et leurs stages.

V.4. Organisation des stages d'imprégnation et des stages d'application

V.4.1. Gestion des stages d'imprégnation

Les stages d'imprégnation ne sont plus utilisés depuis deux promotions. Avant leur suppression, ces stages courts (2 mois) étaient positionnés en début de cycle avant le cours du TC. L'objectif du stage d'imprégnation consiste à offrir aux élèves la possibilité de s'imprégner des réalités professionnelles d'un fonctionnaire et des enjeux du service public.

Les stages d'imprégnation ont été supprimés car les structures d'accueil rencontraient trop de difficultés pour mettre en place un dispositif d'accueil optimal et surtout suivre l'élève pendant toute la durée de son stage. De plus, ces mêmes structures ne percevaient pas la réelle valeur ajoutée de ces stages pour elles-mêmes.

A la lumière des entretiens réalisés avec les coordonnateurs de filière et les gestionnaires de formation des administrations d'accueil, il ressort que les stages d'imprégnation restent une solution de développement de compétences à privilégier à condition de les organiser dans un esprit gagnant-gagnant avec chacun des acteurs (ENA/élève/administration utilisatrice).

De courte durée, ces stages doivent permettre chez l'élève des prises de conscience sur la notion d'intérêt général et les principes du service public, un apprentissage concret de compétences de base (ex : accueillir un usager, classer et archiver des documents, réaliser des tâches simples) et une réelle contribution aux bénéfices des administrations d'accueil.

Une telle approche doit permettre aux élèves de rentrer sans attendre dans l'environnement professionnel d'une administration publique et le monde du service public. Quant aux Responsables des structures d'accueil, au-delà de leurs fonctions d'apprentissage, une telle organisation des stages d'immersion doit constituer pour eux par l'intermédiaire des élèves-stagiaires un apport de main d'œuvre supplémentaires permettant de faire face à des surcroûts d'activité sur des tâches simples et prioritaires.

V.4.2. Gestion des stages d'application

La durée des stages d'application a été définie de la manière suivante :

- Six (06) mois pour le CS ;
- Sept(07) mois pour le CMS ;
- Huit (08) mois pour le CM.

Le choix des lieux de stage d'application par les élèves est exprimé à travers une fiche de desiderata dans laquelle ceux-ci privilégient davantage leurs aspirations géographiques plutôt que leurs aspirations professionnelles.

D'autre part, les structures d'accueil pour le stage d'application ne sont pas connues au préalable par la direction des deux écoles pour échanger avec l'élève sur l'environnement, le structures d'accueil ainsi que les objectifs opérationnels et professionnels du stage.

Il est regrettable que les critères d'aspiration professionnelle pour l'élève et les besoins en termes de tâches à réaliser de la structure d'accueil ne se soient pas davantage pris en compte dans l'organisation des stages d'application.

V.4.3. Le management des élèves pendant les stages

Même s'il y a de nombreux points d'amélioration, il convient de saluer l'implication forte des structures d'accueil dans l'organisation des stages d'application et le suivi des élèves.

A. Existence d'un « kit pédagogique »

Avant son départ, un dossier appelé « kit pédagogique » est remis à la structure d'accueil et au maître de stage. Ce dossier contient le « contrat pédagogique du stage » qui répond à trois objectifs : planifier les apprentissages à réaliser par l'élève-stagiaire pendant son stage ; formaliser la gestion participative et inclusive du stage et évaluer l'élève pendant son stage.

L'analyse du « contrat pédagogique » montre que le stage d'application est axé sur trois (03) domaines de compétences principaux : capacités organisationnelles ; capacités techniques dans une spécialité et les capacités comportementales (savoir-être).

Des objectifs sont définis pour chaque domaine de compétences. Toutefois, les consultants ont constaté que les objectifs énoncés dans le contrat sont basiques et impersonnels. A cet égard, il est regrettable que les objectifs énoncés dans le contrat pédagogique ne permettent pas de faire le lien avec les besoins professionnels précis et personnalisés de chaque élève ainsi qu'avec ses acquis de la formation reçus préalablement à l'ENA lors de la partie enseignement.

Cette situation soulève la problématique de l'adéquation entre les modules de cours dispensés à l'ENA et les compétences à développer lors de la réalisation des stages.

B. Un encadrement approximatif des élèves stagiaires

Les insuffisances du management des stagiaires par l'ENA et les structures d'accueil ont des conséquences préoccupantes sur la valeur ajoutée des stages, leur impact pédagogique et la motivation des élèves.

Ainsi, les consultants ont constaté que les choix des thèmes de mémoire et de rapport de stage ne pas toujours pertinents et qu'ils ne répondent que rarement à la résolution de problèmes concrets ou à la nécessité de réaliser un changement utile dans tel ou tel service que ce soit à l'ENA ou une structure utilisatrice.

Par ailleurs, de nombreux mémoires et rapports de stage souffrent d'un manque de rigueur tant sur le fond (construction grammaticale, orthographe) que sur la forme (présentation). De plus, ces documents ne sont pas toujours rendus dans les délais fixés par la direction des écoles. Enfin, les travaux réalisés par les élèves stagiaires semblent rarement exploités après la période de soutenance.

C. Des maîtres de stage, des élèves et des enseignants insuffisamment formés et préparés avant les stages

S'agissant des maîtres de stage, le diagnostic fait apparaître que ceux-ci manquent d'expertise en matière de management des élèves.

Concernant les élèves-stagiaires, l'absence d'habilitation pour les élèves détachés dans certaines administrations sensibles telles que la DGTCP, limite leur niveau d'intervention et de contribution (ex : impossibilité d'utiliser les logiciels ASTER et ORION).

Enfin, les enseignants ne respectent que très rarement les normes contenues dans le guide de stage transmis aux élèves et aux maîtres de stage. Alors que les objectifs sont d'abord pratiques et axés sur le développement de compétences, les enseignants ont tendance à continuer à imposer des méthodes pédagogiques favorisant l'acquisition de connaissances théoriques qui très souvent pénalisent les élèves dans la production et la soutenance de leurs mémoires et rapports de stage.

D. Des responsabilités dans l'organisation et le suivi des stages pas toujours assumées par l'ENA

Le management des stages et des élèves-stagiaires n'est pas seulement de la responsabilité des maîtres de stage et des structures mais aussi de celle des directions de l'EGAD et de l'EGEF. Ainsi, certaines faiblesses constatées dans ce domaine sont à mettre à l'actif de l'ENA :

Ainsi, le guide du maître de stage n'est pas systématiquement mis à la disposition de la structure d'accueil alors que le document propose concrètement des moyens d'encadrement et d'évaluation des stagiaires ;

Les documents de gestion des stages tel que le guide du maître de stage restent généraux et ne sont pas adaptés aux spécificités de chaque cycle et de chaque filière, ce qui réduit considérablement l'adéquation l'impact des stages dans les apprentissages de l'élève ;

Il existe une pluralité de fiches d'évaluation des stagiaires par le maître de stage. Ainsi, l'ENA dispose de deux fiches d'évaluation et plusieurs administrations utilisatrices dont la DGTCP possède la leur. Une harmonisation et le choix d'un seul outil s'imposent.

E. Procédures de remédiation et de suivi-évaluation pendant les stages

Conformément aux procédures de gestion des stages de l'ENA, des séances de remédiation par cycle sont organisées pendant les stages :

- Trois (03) séances de remédiation pour le cycle Moyen ;
- Trois (03) séances remédiation pour le Cycle Moyen Supérieur ;
- Quatre (04) séances remédiation pour le cycle Moyen.

Dans le cadre des stages, ces séances de remédiation ne sont pas toujours respectées et sont insuffisamment pilotées alors que celles-ci répondent pourtant aux enjeux de compétences et d'excellence de la formation apportée conjointement par l'ENA et les structures d'accueil.

Concernant le suivi des stages, les frais de séjours alloués aux agents chargés des missions de suivi-évaluation pendant les stages sont jugés dérisoires et inadaptés rendant difficiles, voire impossible les conditions d'hébergement des missionnaires à l'intérieur du pays.

Malgré ces difficultés, les missions d'évaluation réalisées par les responsables de stages de l'ENA de concert avec les structures d'accueil sont à renforcer.

F. Apports des soutenances des mémoires et rapports de stage

Dans le cadre de la préparation des soutenances des travaux de fin d'études des élèves (mémoire et rapport de stages), les directions de l'EGAD et l'EGEF transmettent un courrier aux cadres dirigeants des structures utilisatrices en précisant le calendrier des soutenances et en les invitant à communiquer les noms des personnes ressources qui participeront aux jurys. Très participative, cette démarche vise à garantir l'objectivité et l'équité des épreuves de soutenance pour les élèves.

Cependant, malgré toutes ces précautions en matière de planification et d'organisation, il semble que de nombreuses soutenances de rattrapage sont organisées et cela pour neuf (09) raisons :

1. Manque d'harmonisation des diverses méthodes de rédaction des mémoires et rapports de stage promues par les enseignants dans le cadre de leur préparation ;
2. Insuffisance des réunions pédagogiques et techniques réunissant les directions des deux Ecoles, les coordonnateurs de filière, les maîtres de stage, les « encadreurs académiques » et les élèves pour définir les exigences pédagogiques visant à garantir qualitativement et de équitablement la notation des soutenances des mémoires et des rapports de stage ;

3. Un manque de compétences de certains maîtres de stage en matière de management des élèves-stagiaires ;
4. Un rôle insuffisant reconnu aux coordonnateurs de filière dans le choix des « encadreurs académiques » chargés de l'accompagnement des élèves pendant leurs stages et dans la rédaction des mémoires et des rapports de stage;
5. Le manque de discipline de la part des élèves pour l'application des règles à suivre pour la rédaction des mémoires et des rapports de stage ;
6. Le manque d'information de certains maîtres de stage, notamment dans la transmission du « kit pédagogique » (guide du maître de stage) ;
7. L'absence d'un dispositif de contrôle rigoureux des mémoires et rapports de stage déjà rédigés avant les différentes soutenances (lutte contre le plagia et rôle du SIDORC) ;
8. Des missions de la DRVSI insuffisamment assumées en matière d'introduction de bonnes pratiques pour la révision des curricula de formation initiale et continue ;
9. L'absence d'un suivi efficient des élèves par la direction de l'EGAD et de l'EGEF pendant les stages.

V.5. Recrutement et management des enseignants

V.5.1. Méthodes de recrutement des enseignants

Les enseignants sont recrutés de deux (02) manières à l'ENA selon qu'ils interviennent sur le TC ou dans des cours de spécialité.

A. Recrutement des enseignants du TC

Pour le tronc commun, recrutement des enseignants par les directions de l'EGEF et de l'EGAD de l'ENA selon quatre (04) critères principaux :

1. Une expertise dans un domaine reconnu par des pairs et/ou des référents ;
2. Une expérience professionnelle justifiée par des attestations d'employeurs d'au moins 5 ans effectifs ;
3. Une expérience dans le domaine de la formation et de l'enseignement d'au moins 5 ans (sur justificatifs) ;
4. Si possible, une attestation de formation de formateur (atout supplémentaire).

Les CV sont réceptionnés et validés par les directions des deux écoles de l'ENA. Les enseignants retenus sont ensuite informés de leur sélection, des conditions de rémunération et de la programmation de leur cours.

Dans un environnement très centralisé, il faut signaler comme un atout majeur le fait que les recrutements des enseignants du TC sont effectués de manière autonome par la direction de l'ENA sans intervention directe du ministère de la Fonction Publique.

B. Recrutement des enseignants de spécialité

Quant aux enseignants de spécialité, ceux-ci sont recrutés par les administrations détentrices d'une filière à l'ENA selon quatre (04) critères principaux :

1. Être cadre de catégorie A3 (inspecteur) ou A4 et + (administrateur) ;
2. Être expert dans un domaine reconnu (justificatifs et attestations) ;
3. Disposer d'une expérience professionnelle de 3 à 5 ans ;
4. Avoir suivi une formation de formateur.

Pour être complet, certaines administrations utilisatrices comme la DGTCP, la DGD et la DGI disposent en leur sein d'un Comité Scientifique et d'Analyse (CSA), d'une Direction de la Formation et de la Documentation (DFD) et d'une Direction de la Formation Continue (DFC) qui statuent sur la liste d'enseignants selon des critères

objectivés et la proposent à leur Comité de Direction respectif pour validation. Après validation de la sélection des intervenants par cycle et par matière, une note de service est signée et diffusée par les DG.

L'information est ensuite transmise à la direction de l'ENA sous la supervision des coordonnateurs de filière respectifs. Cette procédure administrative démontre une implication forte des cadres dirigeants des différentes structures utilisatrices permettant de garantir une formation qualitative en adéquation avec les exigences des emplois à pourvoir et l'environnement politique, socio-économique et technique. Généralement, les différentes DRH en coopération avec les coordonnateurs de filière sont en charge du recrutement des enseignants tout en bénéficiant de l'appui administratif et technique des ministères de tutelle.

C. Procédure de recrutement des enseignants

Les procédures de recrutement tant à l'ENA que dans les administrations utilisatrices concernées ne sont malheureusement pas formalisées.

De plus, pour définir précisément les missions et attributions des enseignants, les qualifications et les profils recherchés ainsi que les indicateurs de performances de la prestation des formateurs, aucune fiche de poste de l'enseignant n'a été conçue ou formalisée. Le manque des procédures de recrutement et l'absence complète de fiches de poste de l'enseignant par filière ou pour le tronc commun fragilisent considérablement l'adéquation entre le profil de l'enseignant qui est recherché et les attentes en matière de compétences de l'ENA et des structures utilisatrices.

Par ailleurs, lors de l'audit, les consultants ont remarqué l'absence de contrat de vacation entre les enseignants et la direction de l'ENA. Il y aurait un projet de contrat de vacation au sein de l'EGEF, mais celui-ci ne serait toujours pas validé. Pour résumer, à ce jour, aucun document relatif aux droits et devoirs de l'enseignant-vacataire existe pour soutenir le bon déroulement des cycles de formation à l'ENA.

D. Rémunération des enseignants

Le taux horaire des enseignants est fixé de la manière suivante :

- 7500 FCFA/heure pour les cours du CS ;
- 6500 FCFA/heure pour les cours du CMS ;
- 6000 FCFA/heure pour les cours du CM.

Les acteurs du projet que nous avons interrogés - enseignants, coordonnateurs de filière, Responsables de structures utilisatrices - sont unanimes pour affirmer que le taux horaire fixé l'ENA n'est ni compétitif sur le marché de l'enseignement supérieur en Côte d'Ivoire, ni motivant pour les intervenants.

De plus, les émoluments sont payés dans un délai long, au trimestre et en fonction de la trésorerie de l'ENA disponible.

Enfin, la pratique de l'ENA consistant à payer intégralement les « enseignants titulaires » alors que ceux-ci n'ont pas dispensé intégralement les cours et qu'ils ont été remplacés par des « enseignants suppléants » est fortement décriée.

La problématique de la rémunération des enseignants n'est pas à négliger d'autant plus que ceux-ci, en fonction de leurs compétences, sont approchés par des écoles et des organismes de formation qui proposent des taux horaires plus attractifs et des délais de paiement plus courts.

A cet égard, nous pouvons signaler les bonnes pratiques de la DGTCP qui rémunère les enseignants de spécialité en plus et au même taux par rapport aux émoluments versés par l'ENA et adresse une lettre de félicitation lorsque ceux-ci ont fourni une prestation de grande qualité.

E. Conditions de travail des enseignants à l'ENA

La mission a eu l'opportunité de visiter le site de l'ENA à Abidjan. Il existe effectivement une salle des enseignants située au-dessus de l'infirmierie mais celle-ci n'est ni climatisée correctement, ni informatisée, ni numérisée pour faciliter les échanges entre pairs, les recherches et la préparation des cours.

Par ailleurs, force est de constater que, malgré certaines invitations de la DG de l'ENA, peu d'activités extra-professionnelles sont organisées au profit des enseignants pour renforcer la cohésion entre eux et avec la DG de l'ENA et les élèves.

F. Profil des enseignants à l'ENA

La mission a eu l'opportunité d'analyser les curriculum vitae des enseignants des modules du TC et de spécialité.

Force est de reconnaître que la majorité des enseignants jouissent d'une expérience professionnelle significative et d'une certaine expertise dans leur domaine d'activité. Toutefois, les témoignages recueillis auprès des acteurs pédagogiques de l'ENA révèlent que bon nombre d'enseignants manquent foncièrement de compétences avérées dans le domaine de l'enseignement et de la formation professionnels.

Cela a été particulièrement constaté dans le suivi de l'élaboration et de la soutenance des mémoires et des rapports de stage.

VI. Révision des curricula : recommandations par domaine

Les recommandations mentionnées ci-dessous sont le fruit du diagnostic approfondi conduit par la mission entre le 26 novembre 2018 et le 11 janvier 2019.

VI.1. Stratégie, Organisation et Gouvernance de l'ENA

VI.1.1. Recommandations en matière de gouvernance du CPS

Pour améliorer la gouvernance exercée par le CPS, il convient de :

- rendre plus opérationnel le CPS en attribuant des responsabilités à chacun de ses membres et en élaborant un Plan d'Action Opérationnel (PAO) visant à atteindre les objectifs conformément aux missions qui lui sont assignées ;
- Renforcer les capacités opérationnelles des membres du CPS en matière de l'ingénierie pédagogique et de gestion de la formation :
- Optimiser la gouvernance pédagogique de l'ENA, en mettant à jour le règlement intérieur de l'ENA.

VI.1.2. Recommandations issues de l'étude des textes et règlements applicables à l'ENA

Le recueil documentaire réalisé par la mission a permis de collecter les textes législatifs et réglementaires organisant les activités de l'ENA et d'en faire l'analyse.

Parmi ces documents, deux textes en particulier, sous réserve qu'ils soient mis à jour et appliqués, ont un réel impact dans la révision des curricula et la qualité des prestations de l'ENA en matière de formation initiale.

Il s'agit de l'arrêté n°514/MEFP-ENA du 19 janvier 1995 (règlement intérieur) et du décret n°2016-1155 du 28/12/2016 portant attributions, organisation et fonctionnement de l'ENA.

En effet, l'étude approfondie de l'arrêté et du décret mentionnés ci-dessus a permis à la mission de mesurer la portée de ces deux textes sur la révision des curricula de l'ENA et d'en dégager un ensemble de recommandations à court, moyen et long terme pour les trois prochaines années.

Afin de contribuer à l'identification des besoins de compétences des administrations utilisatrices, il convient de réfléchir à la place donnée dans les textes normatifs de l'ENA et dans les curricula à des domaines répondant aux besoins prioritaires de compétences de l'Etat ivoirien : management des équipes, développement personnel (leadership) , communication efficace à l'oral comme à l'écrit, GRH, légistique, conduite du changement (réformes institutionnelles, modernisation de l'administration), développement des services publics, déontologie et éthique, lutte contre toutes les formes de discrimination, prise en compte de la question environnementale (développement durable), égalité professionnelle femmes-homme (question du genre), prévention des conflits et médiation, défense de l'intérêt général et promotion du service public, lutte contre la fraude, la corruption et le blanchiment d'argent, protection des populations les plus fragiles, développement du e-service, bonne gouvernance, ...

Nous précisons ci-dessous les recommandations issues de ces deux textes fondateurs des curricula de l'ENA.

A. Recommandations issues de l'étude du règlement intérieur de l'ENA

L'analyse détaillée de l'arrêté n°514/MEFP-ENA du 19 janvier 1995 (règlement intérieur) a permis à la mission d'énoncer un ensemble de recommandations à court, moyen et long terme pour les trois prochaines années.

Analyse du règlement intérieur de l'ENA	
Recommandations	Calendrier de mise en œuvre préconisé
Améliorer la cohérence du règlement intérieur avec les notes de service et le futur guide des procédures de l'ENA	Dès 2019 (prioritaire)
Finaliser le travail d'adaptation du règlement intérieur sur le plan stratégique 2015-20200 et aux pratiques attendues par la DG de l'ENA en matière de gouvernance pédagogique (article 1).	Dès 2019 (prioritaire)
Garantir l'application effective du futur règlement intérieur de l'ENA	Dès 2019 (prioritaire)
Optimiser la gouvernance pédagogique de l'ENA, en clarifiant la complémentarité et les relations entre le Conseil d'Orientation Pédagogique (COP) et le Comité Pédagogique et Scientifique (articles 2, 3 et 4).	Dès 2019 (prioritaire)
Mettre en place une planification optimisée des différents temps d'activité des élèves en veillant à une meilleure répartition efficiente entre temps de travail dont les cours, les stages, la recherche et temps extra-scolaires dont les projets de rayonnement de l'ENA, les activités associatives et humanitaires, les loisirs et activités sportives, les congés (article 7).	A partir de 2019 et sur une période de 3 ans (2019-2021)
Réfléchir aux moyens de développer la participation des élèves à la vie de l'école (ex : l'appui à l'organisation du SIDORC), à des projets civiques et/ou humanitaires et, au travers de leurs évaluations et propositions, à la gestion des contenus de formation dont les curricula (articles 12 à 15).	Dès 2019
Réfléchir à la place donnée dans les textes normatifs de l'ENA et dans les curricula à des domaines répondant aux besoins prioritaires de compétences de l'Etat ivoirien : management des équipes, développement personnel (leadership) , communication efficace à l'oral comme à l'écrit, GRH, légistique, conduite du changement (réformes institutionnelles, modernisation de l'administration), développement des services publics, déontologie et éthique, lutte contre toutes les formes de discrimination, prise en compte de la question environnementale (développement durable), égalité professionnelle femmes-homme (question du genre), prévention des conflits et médiation, défense de l'intérêt général et promotion du service public, lutte contre la fraude, la	A partir de 2019 et sur une période de 3 ans (2019-2021)

corruption et le blanchiment d'argent, protection des populations les plus fragiles, développement du e-service, bonne gouvernance (article 16, 20, 21 et 22).	
Conduire une réflexion de fond sur la pertinence de recruter ou non des enseignants permanents et/ou des responsables pédagogiques permanents par département, filière ou école (article 17).	Dès 2019
Réaliser un diagnostic détaillé des avantages et inconvénients de l'organisation actuelle en matière de recrutement (concours) et d'orientation sur telle ou telle filière en fonction du calendrier de chaque cycle (articles 43 à 46)	Dès 2019
<p>Approfondir la réflexion sur les contenus de formation et les calendriers académiques pour atteindre deux objectifs majeurs (articles 47 à 49) :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Garantir la meilleure répartition entre pratique et théorie pour permettre à chaque élève diplômé d'être pleinement opérationnel au terme de sa scolarité à l'ENA ; 2. Rechercher et maintenir en permanence la meilleure adéquation entre les curricula (référentiels de formation) et les besoins de compétences des structures utilisatrices (répertoire des métiers, référentiels de compétences, fiches de poste, lettres de mission, etc). <p>Cette action est préconisée également pour le CMS (articles 50 à 52) et le CM (articles 53 à 54).</p>	A partir de 2019 et sur une période de 3 ans (2019-2021)

B. Recommandations issues de l'étude du décret portant attributions, organisation et fonctionnement de l'ENA

L'analyse détaillée du **décret n°2016-1155 du 28/12/2016 portant attributions, organisation et fonctionnement de l'ENA** a permis à la mission d'énoncer un ensemble de recommandations à court, moyen et long terme pour les trois prochaines années.

Décret n°2016-1155 du 28/12/2016 portant attributions, organisation et fonctionnement de l'ENA	
Recommandations	Calendrier de mise en œuvre préconisé
<p>Pour chaque domaine professionnel et chaque famille d'emplois (article 5), il convient de préciser la cartographie des compétences à développer et du profil attendu des élèves diplômés (« produits finis »).</p> <p>Cette approche doit être renforcée afin d'améliorer l'adéquation entre les référentiels métiers et les référentiels de formation.</p>	<p>Dès 2019 (prioritaire)</p> <p>La question de l'éventuel recentrage de l'ENA uniquement sur le cycle supérieur (cœur de métier de l'ENA) et l'évolution des CM et CMS pourra être traitée dans le cadre de son plan stratégique 2021-2025.</p>

Pour chaque filière, il convient d'auditer en détail le contenu de chaque cycle de formation et d'identifier les avantages et inconvénients de l'organisation actuelle (article 5).	Dès 2019
Les instances de décision et de pilotage de l'ENA - CG, DG et CPS - doivent être renforcés dans leurs capacités et accompagnés dans la durée (article 6).	A partir de 2019 et sur une période de 3 ans (2019-2021)
Il convient de capitaliser pleinement sur l'expertise de conseil et la force de proposition du CG dans l'identification des contenus de formation à faire évoluer en priorité en fonction des besoins des ministères (articles 7, 10 et 12).	Dès 2019
Un projet d'organigramme a été conçu sous la responsabilité du SG de l'ENA : il convient d'adapter l'outil et de le mettre en place. L'outil doit clairement faire ressortir les liens hiérarchiques ainsi que les liens fonctionnels, notamment en mettant en avant les organes de gouvernance pédagogique de l'ENA, internes et externes (articles 13, 14 et 18).	Dès 2019
Il est nécessaire de mettre en cohérence le décret de 2016 et le règlement intérieur de l'ENA (articles 19 à 22).	Dès 2019 (prioritaire), en cours de réalisation sous la responsabilité du SG
Les instances de gouvernance pédagogique au sein de l'ENA (en lien avec le CG et CPS) doivent être renforcées dans leurs capacités professionnelles notamment dans certains domaines-clés : management, formation et évaluation des intervenants ; développement de l'interface entre l'ENA et les administrations utilisatrices ; renforcement du travail collaboratif avec les directions des écoles de l'ENA (EGAD et EGEF) et les coordonnateurs des différentes filières (articles 19 à 22).	Dès 2019
La DRVSIA doit bénéficier d'un accompagnement pour opérationnaliser dès 2019 le guide des procédures et implanter un système d'amélioration permanente de l'adéquation des curricula et des syllabus avec les besoins de compétences des administrations bénéficiaires. Cette recommandation implique de renforcer les capacités de la DRVSIA (articles 26 et 28).	Dès 2019
Il convient par un accompagnement approprié de renforcer les modalités d'évaluation et de recrutement des membres du CPS selon des critères basés sur la maîtrise de compétences en matière d'ingénierie pédagogique et de recherche scientifique (articles 29 et 30). . Cette recommandation nécessite de renforcer en parallèle les capacités du CPS.	Dès 2019

<p>Il convient de professionnaliser la sélection, le recrutement et le management des intervenants. De même, la question de la pertinence d'avoir recours ou non à des intervenants permanents doit être posée (article 35).</p>	<p>Dès 2019, dans le cadre d'un accompagnement continu de l'ENA ou d'un appui spécifique sur cette action</p>
<p>Vacataire ou permanent, il est essentiel que le personnel enseignant soit accompagné pendant les cours (supervision pédagogique et contrôle accru), formé, évalué et géré de manière optimale (article 35).</p>	<p>Dès 2019, dans le cadre d'un accompagnement continu de l'ENA ou d'un appui spécifique sur cette action</p>
<p>Une réflexion approfondie sur les modalités d'accès aux différents concours et les critères d'éligibilité des candidats doit être poursuivie (articles 39 à 61).</p> <p>A terme (plan stratégique 2021-2025), l'ENA devra poser la question stratégique de conserver ou non les 3 cycles dans son offre de formation initiale. La gestion unique du cycle supérieur, voire des deux cycles supérieurs (supérieur et moyen-supérieur) aurait l'avantage de permettre à l'ENA de concentrer ses ressources sur son cœur de métier : la formation des futurs « grands commis de l'Etat », décideurs et aux hauts-fonctionnaires.</p>	<p>Dès 2019</p>
<p>La question de la durée et de la programmation de la scolarité pour chacun des cycles est au cœur des enjeux de la révision des curricula (articles 63 à 66).</p> <p>Il convient donc de réfléchir au meilleur équilibre entre les matières d'enseignement, les activités (cours, stages, TD, ateliers, conférences, recherche, ...) ainsi que sur la qualité et la durée des enseignements dans un temps optimisé en ayant recours à une organisation efficiente et des méthodes pédagogiques adaptées, performantes et moins chronophages (exemple : actions d'auto-formation via l'outil e-learning).</p>	<p>A partir de 2019 et sur une période de 3 ans (2019-2021)</p>
<p>Il convient de renforcer les capacités des acteurs pédagogiques de l'ENA et des coordonnateurs de filière afin de mesurer régulièrement et le plus précisément possible les écarts entre ce qui est prévu en matière de contenu pédagogique à délivrer et ce qui est effectivement réalisé (article 67).</p>	<p>A partir de 2019 (prioritaire) et sur une période de 3 ans (2019-2021)</p>
<p>Il est recommandé de mettre en place dès que possible des procédures opérationnelles d'évaluation des prestations de l'ENA (cours, stages, etc) ainsi que des outils simples et performants d'ingénierie pédagogique. D'ici 2 à</p>	<p>A partir de 2019 (prioritaire) et sur une période de 3 ans (2019-2021)</p>

3 ans, l'ENA devra prévoir l'intégration effective dans ses activités d'un mécanisme de mesure permanente de la qualité des formations (article 67).	
Un temps plus important doit être octroyé aux élèves pour la préparation des cours, l'auto-formation (classique par l'accès à la presse et des ouvrages et/ou via internet), la recherche documentaire et le travail en TD et en atelier. Autant que possible, la mission recommande que ces activités soient pratiquées à l'aide des TIC et de l'outil informatique (article 67).	Dès 2019
La révision des curricula constitue une opportunité pour consacrer la vocation d'école d'application professionnelle de l'ENA en renforçant les formations pratiques et la place des stages dans la scolarité afin de viser l'opérationnalité quasi-immédiate des élèves diplômés des trois cycles lorsqu'ils rejoignent leur affectation respective (articles 69 à 71).	A partir de 2019 et sur une période de 3 ans (2019-2021)
Il convient de renforcer les capacités des Responsables des stages au sein de l'ENA, des « encadreurs académiques » ainsi que des maîtres de stage pour renforcer l'impact des stages dans l'acquisition des compétences des élèves et la mobilisation des administrations d'accueil (articles 72 à 74).	Dès 2019
La mission préconise un diagnostic approfondi pour garantir, après la validation des futurs curricula, l'équilibre de la notation entre les enseignements, les stages, le rapport de stage, le mémoire et d'autres activités éventuelles : clé de répartition de chaque notation, coefficients applicables enseignements/stages ; répartition contrôle continu et évaluation finale ; part de l'évaluation réalisée par le maîtres de stage ; intérêts des sujets de mémoire en lien avec la réforme de l'ENA et de l'Etat ; part de l'évaluation du travail en atelier ou en TD ; évaluation de la contribution de l'élève à la vie de l'école et à son rayonnement (articles 75 à 79).	Dès 2019
Pour approfondir et améliorer la connaissance du profil des élèves et de leurs attentes, il sera utile de réaliser une étude sur les conditions de vie et d'apprentissage des élèves au sein de l'ENA en prenant en compte les 3 cycles : conditions de travail, outils mis à leur disposition pour leur réussite au sein de l'ENA, paiement de l'indemnité, coût de la scolarité, frais de stage, suivi socio-médical, tenue (articles 80 à 85).	Dès 2019

<p>Une attention particulière doit porter sur le dialogue et le travail collaboratif que l'ENA doit renforcer avec les structures éducatives et universitaires dont sont issus les élèves ayant réussi aux concours directs : aspects pédagogiques, information-sensibilisation aux profils recherchés, orientation, partenariats (article 91).</p> <p>Cette approche doit être élargie et développée avec certaines grandes écoles ivoiriennes (ex : INP-HB) et le réseau international des ENA, notamment l'ENA française (coopération, échanges, jumelage, plateforme d'échanges de bonnes pratiques, études, transfert de compétences)</p>	<p>Dès 2019</p>
--	-----------------

VI.1.2. Management des coordonnateurs de filière

Au terme du diagnostic et en matière de management des coordonnateurs de filière, il convient de :

- Définir les missions et attributions des coordonnateurs de filière dans la formalisation d'un contrat de collaboration pédagogique en mettant en évidence les obligations de la direction de l'ENA et celles des coordonnateurs de filière afin d'éviter les conflits d'attributions ;
- Renforcer la communication entre les directions des écoles et les coordonnateurs de filière par la mise en œuvre de réunions de travail visant à garantir le bon déroulement du programme des cours, la qualité des contenus de la formation et la gestion efficace des stages ;
- Transmettre aux coordonnateurs de filière tout document et toute information utile afin de faciliter leur travail de coordination.

VI.2. Satisfaction des besoins de compétences des administrations utilisatrices

Au terme du diagnostic et pour satisfaire les besoins de compétences des administrations utilisatrices, il convient de :

- Elaborer avec le soutien du Ministère de la Fonction Publique et des PTF les référentiels des emplois et des compétences des administrations utilisatrices ;
- Assurer la diffusion de ces référentiels auprès de la DG de l'ENA afin de développer des curricula et des syllabus axés sur une approche par compétence ;
- Mettre en place au sein de toutes les administrations utilisatrices un Comité pédagogique et d'Analyse porté soit par la DRH, soit par la Direction ou le Service de la Formation et qui aura pour rôle d'identifier les besoins de compétences, de faire veille métier, d'assurer le pré-recrutement des enseignants de spécialité, d'analyser les syllabus en vigueur et le contenu des formations par filière en vue de leur adaptation régulière ;
- Réfléchir à la place donnée dans les textes normatifs de l'ENA et dans les curricula à des domaines répondant aux besoins prioritaires de compétences de l'Etat ivoirien : management des équipes, développement personnel (leadership), communication efficace à l'oral comme à l'écrit, GRH, légistique, conduite du changement (réformes institutionnelles, modernisation de l'administration), développement des services publics, déontologie et éthique, lutte contre toutes les formes de discrimination, prise en compte de la

question environnementale (développement durable), égalité professionnelle femmes-homme (question du genre), prévention des conflits et médiation, défense de l'intérêt général et promotion du service public, lutte contre la fraude, la corruption et le blanchiment d'argent, protection des populations les plus fragiles, développement du e-service, bonne gouvernance ;

- Préciser et formaliser la cartographie des compétences à développer en priorité et « designer » le profil attendu des élèves diplômés (« produits finis ») pour chaque filière et chacun des cycles. Cette approche doit être priorisée afin d'améliorer l'adéquation entre les référentiels métiers et les référentiels de formation.

VI.3. Qualité des outils d'ingénierie pédagogique

VI.3.1. Perfectionnement des syllabus

Au terme du diagnostic et pour perfectionner les syllabus utilisés au sein de l'ENA, il convient de :

- Elaborer au modèle de syllabus qui tient compte des exigences pédagogiques et des procédures en vigueur au sein de l'EGEF et de l'EGAD et qui serait labellisé ENA ;
- Diffuser auprès de tous les acteurs pédagogiques ce modèle de syllabus après validation par les instances pédagogiques dont les coordonnateurs de filière et les enseignants ;
- Elaborer et mettre en place une procédure rigoureuse de validation des syllabus proposés par les enseignants en impliquant de manière significative le CPS, la DRVSI, les responsables pédagogiques (Chargés d'études) des deux écoles ainsi que les coordonnateurs de filière.

VI.3.2. Equilibrage des volumes horaires des cours

Il convient d'approfondir l'analyse des volumes horaires des cours en tenant compte des thématiques prioritaires par filière et des besoins concrets de compétences des administrations utilisatrices en lien avec leurs référentiels des emplois et des compétences.

VI.3.3. Perfectionnement des supports pédagogiques destinés aux élèves

Au terme du diagnostic et en matière de mise à disposition de supports pédagogiques destinés aux élèves, il convient de :

- Elaborer des supports pédagogiques destinés aux élèves adaptés aux enjeux de développement de leurs compétences professionnelles ;
- Généraliser la diffusion des supports auprès des étudiants au format numérique tout en assurant la sauvegarde auprès des services de l'ENA en charge de la gestion des bases de données (SIDORC) ;
- Confier aux SIDORC la gestion de la reprographie des supports pédagogiques et des différents livrets destinés aux élèves et faire en sorte que le coût soit porté par l'ENA et non plus par les élèves, notamment ceux ayant réussi aux concours directs.

VI.3.4. Gestion des bourses et conditions sociales des élèves

En matière de gestion des bourses et d'amélioration des conditions de vie des élèves, la mission préconise de :

- garantir le paiement des bourses des élèves par les services compétents de l'ENA dans les délais prescrits afin de garantir leur sérénité et la qualité de leur travail ;

- Conduire une réflexion sur le paiement d'un pré-salaire aux élèves recrutés par concours directs, la fourniture d'un bulletin de solde et d'une assurance maladie.

VI.3.6. Processus d'évaluation des élèves et des enseignants

A. Processus d'évaluation des élèves

Il convient de :

- renforcer l'analyse et le suivi des évaluations formatives et sommatives des élèves par les services compétents de l'EGEF et de l'EGAD ;
- mettre en place un audit visant à apprécier la pertinence des mécanismes d'évaluation des élèves au sein de l'ENA.

B. Processus d'évaluation des enseignants

Il convient de :

- harmoniser les fiches d'évaluation des enseignants et élaborer un modèle unique ;
- systématiser les évaluations des enseignants et mettre en place un logiciel efficient de traitement et de gestion des évaluations afin de faire de celles-ci un outil de management à part entière.

VI.3.7. Elaboration et révision du contenu des cours

En matière de révision du contenu des cours, la mission préconise de :

- impliquer pleinement le Ministère de la Fonction Publique dans l'élaboration et la révision des contenus des modules du tronc commun en s'appuyant sur les référentiels des emplois et des compétences notamment transversales ;
- renforcer la communication entre l'ENA et les administrations utilisatrices afin de définir précisément le profil des élèves sortants (« produits finis ») et les compétences visées par filière et par cycle ;
- Auditer en détail, pour chaque filière et chaque cycle, le contenu des cours et d'identifier les avantages et inconvénients de l'organisation actuelle ;
- Approfondir la réflexion sur les contenus de formation et les calendriers académiques afin de garantir la meilleure répartition entre pratique et théorie et de permettre à chaque élève diplômé d'être pleinement opérationnel au terme de sa scolarité à l'ENA ;
- Rechercher et maintenir en permanence la meilleure adéquation entre les curricula (référentiels de formation) et les besoins de compétences des structures utilisatrices (répertoire des métiers, référentiels de compétences, fiches de poste, lettres de mission, etc) ;
- Apporter une assistance technique à la DRVSIA et les directions des écoles (dont les Chargés d'études) afin d'opérationnaliser dès 2019 le guide des procédures et implanter un système d'amélioration permanente de l'adéquation des curricula et des syllabus avec les besoins de compétences des administrations bénéficiaires.

VI.4. Organisation des stages d'imprégnation et des stages d'application

VI.4.1. Gestion des stages d'imprégnation

Au terme du diagnostic et pour satisfaire les besoins de compétences des administrations utilisatrices, il convient de réintroduire les stages d'imprégnation en apportant une réelle valeur ajoutée à l'ensemble des

acteurs (élèves, ENA, structures d'accueil et maîtres de stage. Cette approche vise à donner l'opportunité aux élèves de se familiariser le plus tôt possible avec l'environnement professionnel de l'administration publique et du service public.

VI.4.2. Gestion des stages d'imprégnation

Dans ce domaine, il convient de :

- renforcer la présence de l'EGEF et de l'EGAD dans la préparation et le suivi des stages d'application ;
- procéder à des évaluations communes avec l'ENA et les administrations utilisatrices pour garantir une approche par compétence dans la formation des élèves ;
- mettre en place une planification conjointe des stages entre l'EGEF, l'EGAD et les administrations utilisatrices pour assurer une meilleure intégration des élèves dans leurs sites d'accueil ;
- organiser des séances d'évaluation permettant d'apprécier les aspirations professionnelles des élèves en lien avec les besoins exprimés par les structures d'accueil ;
- définir et formaliser les objectifs de développement de compétences et de savoir-être dans le futur contrat pédagogique de stage afin d'assurer l'adéquation entre les modules de formation dispensés à l'ENA et les compétences à développer lors des stages pratiques ;
- renforcer la prise en charge des élèves lors du déroulement des stages :
 - en mettant systématiquement à la disposition des maîtres de stage un kit pédagogique comportant des explications claires et précises sur le contenu du kit et le rôle et les missions du maître de stage ;
 - en développant les capacités opérationnelles des maîtres de stage en matière de management des élèves afin de garantir la production dans les délais de mémoires et de rapports de stage de qualité ;
- veiller au strict respect des consignes méthodologiques contenues dans le guide de stage par les enseignants afin d'éviter de pénaliser les élèves dans la production de leur mémoire et rapport de stage ;
- harmoniser les différentes fiches d'évaluation existantes et utiliser exclusivement celle contenue dans le kit pédagogique ;
- mettre en place un programme d'acquisition des compétences avant le stage afin de garantir un apprentissage progressif et l'exécution de certaines tâches jugées sensibles par certaines structures d'accueil ;
- veiller au respect strict des séances de remédiation lors du déroulement des stages et procéder à leur exploitation ;
- optimiser le suivi des stages par des missions d'évaluation conjointes avec l'ENA et les administrations d'accueil ;
- revaloriser les indemnités de mission des évaluateurs pour le suivi-évaluation des stages y compris à l'intérieur du pays ;
- standardiser une méthodologie de rédaction des mémoires et rapports de stage et la rendre opérationnelle ;
- Mettre en place un comité de contrôle de rédaction des mémoires et des rapports de stage qui pourrait être composé d'encadreurs académiques, de maîtres de stage, de coordonnateurs de filière, de représentants des deux écoles et de la DRVSIA pour assurer un choix de thèmes pertinents et utiles pour l'ENA et l'administration, garantir la qualité de la production des élèves sur le fond et la forme ; assurer le respect des délais et limiter autant que possible les soutenances de rattrapage ;
- Développer un management des élèves par les deux Ecoles, les coordonnateurs de filière afin de leur garantir le meilleur déroulement de stage possible ainsi qu'une préparation de soutenance optimale.

VI.5. Recrutement et management des enseignants

Au terme du diagnostic et pour optimiser le recrutement et le management des enseignants de l'ENA, il convient de :

- formaliser la procédure de recrutement des enseignants à l'Ecole Nationale d'Administration et dans les Administrations Utilisatrices ;
- créer un curriculum vitae type labellisé ENA des enseignants du tronc commun et de spécialité dans l'optique de renforcer la rigueur dans leur recrutement ;
- élaborer des fiches de description de poste l'enseignant pour chaque filière et chaque matière dans lesquelles seront définies les missions et attributions des enseignants, leurs qualifications et profils recherchés, les indicateurs de performances des prestations des enseignants ;
- instaurer des contrats de vacation entre la direction de l'ENA et les enseignants afin de définir les droits et obligations des deux parties ;
- rédiger et vulgariser un code de bonne conduite de l'enseignant pour le renforcement de la discipline et de la rigueur dans les missions qui lui sont assignées ;
- construire un canevas de rapport d'intervention selon le label ENA et le transmettre aux enseignants. Ce rapport est renseigné par les intervenants à la fin de chaque cours et comporte les thématiques suivantes : rappel des objectifs pédagogiques et niveau d'atteinte, comportement des élèves au plan qualitatif, modalités et nature des évaluations formatives et sommatives, récapitulatif des notes et de la moyenne générale des élèves, difficultés rencontrées aux plans de l'environnement des cours, pédagogique, des relations avec l'administration de l'ENA et les Coordonnateurs de filière et formulation de suggestions ;
- mettre en place un comité de révision de la grille de rémunération des enseignants composé de membres du CPS, de représentants de la direction générale de l'ENA et des coordonnateurs de filière afin renforcer l'attractivité de l'ENA vis-à-vis d'autres écoles et d'organismes de formation, la fidélisation et la motivation des enseignants ;
- rechercher des solutions de trésorerie afin d'assurer le paiement des émoluments des enseignants et de raccourcir les délais de paiement ;
- Supprimer la terminologie « enseignants suppléants » et assurer le paiement des enseignants qui ont effectivement dispensé les cours. Cette recommandation nécessite d'inviter les administrations utilisatrices à communiquer la liste de leurs enseignants par unité pédagogique et par filière avec le RIB bancaire de chaque intervenant ;
- Equiper une salle réservée aux enseignants afin de faciliter la préparation des cours et les recherches notamment à l'aide d'internet.
- Organiser des activités récréatives réunissant enseignants, élèves et encadrement de l'ENA afin de renforcer la cohésion entre ces différents acteurs.

VI.6. Recrutement et management des maîtres de stage

Dans ce domaine, il convient de :

- Prévoir des sessions de formation en vue de renforcer les capacités des maîtres de stage notamment pour assurer une bonne gestion des outils de pilotage et le bon déroulement des stages. Cette approche induit la définition précise des missions du maître de stage (fiche de fonctions), l'établissement d'un plan

- d'apprentissage axé sur des objectifs de développement de compétences pour l'élève et l'élaboration de consignes pour garantir l'efficacité de la production des mémoires et rapports de stages ;
- Initier des séances de formation de renforcement des capacités des opérationnelles en matière d'encadrement pédagogique.

VII. Proposition d'axes de progrès dans le cadre de la mission

VII.1. Approche par compétence pour répondre aux besoins des administrations

L'**approche par compétence** est indissociable de la notion de révision des curricula dans un contexte de réformes institutionnelles et de modernisation de l'administration.

Toutefois, dans l'**attente de la conclusion des travaux de conception des référentiels de compétences** pilotés par le MFP avec la supervision du SNRC et du PRIME, il conviendra d'**opérationnaliser les nouveaux curricula** en s'appuyant sur les apports des Coordonnateurs et des structures administratives concernées.

VII.2. Renforcement de l'ingénierie pédagogique

Le renforcement de l'ingénierie pédagogique est au centre de la révision des curricula de l'ENA. Parmi les outils à développer en priorité, figure le syllabus.

Elaboré par des experts intervenants et/ou responsables pédagogiques et validé par la direction, le **syllabus** est un outil de présentation générale d'un cours destiné aux élèves. Celui-ci contient des informations clés sur un enseignement telles que l'intitulé, les objectifs, la planification, le contenu, les activités, l'évaluation et le suivi.

Outil de communication et de clarification entre l'intervenant et les élèves, le syllabus a pour objectif d'expliquer en quoi le cours consiste et comment il est organisé. Le syllabus permet également de situer le cours par rapport à la formation initiale globale et de valoriser une matière.

Il est recommandé de communiquer le syllabus aux élèves dès la première séance du cours et de le partager avec les autres intervenants via une plateforme.

Nous proposons ci-dessous un **modèle de syllabus** avec les rubriques qui le composent :

Modèle de syllabus de cours
Nom du cours / Code et référence :
Nom et contact de l'intervenant :
Dates du cours ou période du cours :
Description générale du cours :
Prérequis :
Connaissances à maîtriser avant le démarrage du cours. Références d'ouvrages ou d'articles à consulter au préalable.
Objectif général du cours : 3 objectifs maxi
Contenu : sujets et thèmes abordés. Pour renseigner cette rubrique, il convient de rester synthétique.
Objectifs pédagogiques
Compétences et apprentissages visés par le cours :

<p>Cette rubrique présente les compétences visées par le cours (connaissances à maîtriser, valeurs, pratiques professionnelles, techniques, ...).</p> <p>Qu'est-ce que les élèves seront capables de faire à l'issue du cours ?</p> <p>Exemple de rédaction : « À la fin du cours, l'élève sera en capacité de ... : 1/, 2/ 3/, ... »</p>
<p>Programme et calendrier du cours :</p> <p>Ces rubriques permettent à l'élève de suivre la progression pédagogique et le calendrier du cours : contenus abordés ; stratégies pédagogiques ; travail préalable à réaliser ; dates ; ...</p>
<p>Séance 1 : titre de la séance</p> <p>Semaines/dates :</p> <p>Contenus/Objectifs/Stratégies pédagogiques :</p> <p>Travail préalable à faire/Temps d'apprentissage :</p>
<p>Séance 2 : titre de la séance</p> <p>Semaines/dates :</p> <p>Contenus/Objectifs/Stratégies pédagogiques :</p> <p>Travail préalable à faire/Temps d'apprentissage :</p>
<p>Séance X ...</p> <p>Les séances peuvent être présentées sous la forme d'un tableau.</p>
<p>Mode d'évaluation :</p> <p>Cette rubrique décrit les modalités d'évaluation des apprentissages en précisant le type d'examen utilisé et les compétences cibles : QCM, devoir, présentation orale, travail en groupe, ... Il peut y être mentionné les dates de remises de travaux ainsi que les dates d'examens. Un lien peut également être fait avec le règlement des examens.</p>
<p>Évaluation 1 : intitulé de l'évaluation</p> <p>Dates :</p> <p>Type d'examen/Compétences cibles :</p> <p>Echanges prévus sur l'évaluation (modalités et horaire) :</p>
<p>Évaluation 2 : intitulé de l'évaluation</p> <p>Dates :</p> <p>Type d'examen/Compétences cibles :</p> <p>Echanges prévus sur l'évaluation (modalités et horaire) :</p>

<p>Barème et critères de notation :</p> <p>Il convient de clarifier ici ce qui sera évalué : orthographe, travail en équipe, présentation de la copie, ...</p>
<p>Règles de fonctionnement du cours :</p> <p>Cette rubrique permet de sensibiliser l'élève sur les règles en vigueur : respect des délais de remise des travaux, règles liées à l'absentéisme ; engagement et comportement attendu pendant les cours ; travail personnel à fournir ; ...</p>
<p>Références et bibliographie du cours et ressources documentaires pour aller plus loin, y compris des sites internet.</p>

VII.3. Proposition d'un nouveau calendrier de formation (exemple du cycle supérieur)

A titre d'exemple, la mission présente ci-dessous un projet de calendrier et de progression pédagogique pour le cycle supérieur. Le projet met fortement l'accent sur l'équilibre entre les cours et les stages :

Révision des curricula de l'ENA : projet de progression du Cycle Supérieur sur 30 mois
 Source Mission ENA PRIME PNUD – Décembre 2018

Intégration	Stage 1	Cours Tronc Commun	Stage 2
Janvier N	Février N	Mars N	Septembre N
Accueil des élèves Sensibilisation aux fondamentaux de l'administration publique et préparation du stage 1	Stage Découverte Agent d'exécution + Préparation rapport	Cours TC Soutenance du rapport Stage 1 Contrôle continu et examens (dont 4 semaines de congés)	Stage d'application en Province + Préparation rapport
1 mois	1 mois	6 mois	4 mois
Cours Tronc Commun et Spécialité			Stage 3
Janvier N+ 1			Septembre N +1
Cours TC et S Soutenance du rapport Stage 2 Contrôle continu et examens (dont 4 semaines de congés)			Stage d'application Cabinet - Direction d'Administration centrale
7 mois			3 mois
Cours Tronc Commun et Spécialité		Stage 4	Sortie
Janvier N+ 2		Avril N +2	Mai N+2
Cours TC Soutenance du rapport Stage 3 Préparation du mémoire Contrôle continu et examens		Stage Gouvernance, Développement et Action humanitaire, Relations internationales + Préparation rapport	Examens finaux Soutenance du rapport Stage 4 Soutenance du mémoire procédures de sortie (fin de scolarité Juin N+2)
3 mois		1 mois	2 mois

VII.4. Des nouvelles thématiques adaptées aux enjeux de la modernisation de l'Etat

Parmi les **thématiques à renforcer ou à intégrer dans les curricula quel que soit la filière**, il faut citer les matières suivantes :

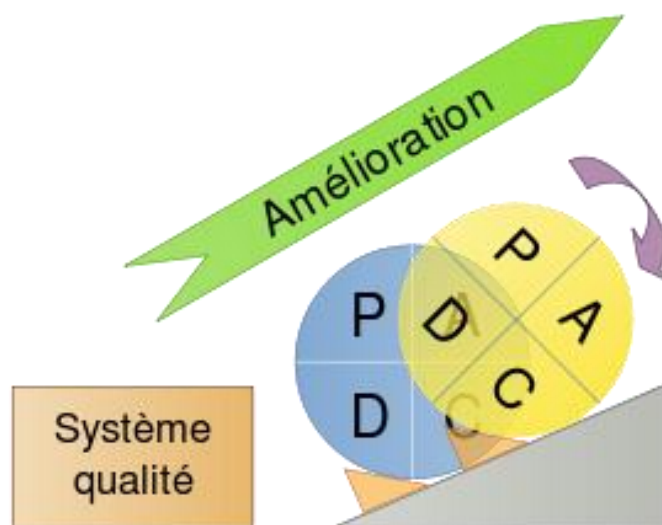
- Droits et devoirs du fonctionnaire ivoirien ;
- Management des équipes ;
- Développement personnel (leadership) ;
- Communication efficace à l'oral comme à l'écrit ;
- Français et langues étrangères ;
- Bureautique et numérique ;
- Nouvelles méthodes d'apprentissages ;
- Développer son esprit critique et trier l'information sur internet ;
- GRH et ingénierie de la formation ;
- Légistique ;
- Conduite du changement (réformes institutionnelles, modernisation de l'administration) ;
- Pilotage de projet ;
- Culture du service public et promotion de l'intérêt général ;
- Déontologie et éthique ;
- Lutte contre toutes les formes de discrimination ;
- Prise en compte de la question environnementale (développement durable) ;
- Egalité professionnelle femmes-homme et question du genre ;
- Prévention des conflits et médiation ;
- Défense de l'intérêt général et promotion du service public ;
- Lutte contre la fraude, la corruption et le blanchiment d'argent, Protection des populations les plus fragiles ;
- Développement du e-service ;
- Bonne gouvernance.

VII.5. Démarche qualité pour une mise à jour régulière des curricula et des syllabus

La mission avec l'appui des parties prenantes du projet de révision des curricula préconise la **mise en place d'un mécanisme d'amélioration permanente des prestations de l'ENA et de la révision des curricula ainsi que des syllabus.**

Le système repose par la mise en place de **procédures comprises et acceptées d'amélioration permanente des cours et des stages au sein de l'ENA.** Celui-ci permet d'identifier les points d'amélioration et d'apporter les actions correctives en associant chacun des acteurs.

Le système préconisé repose sur le concept contenu dans le schéma ci-dessous. Il est appelé « roue de Deming » ou méthode « Plan, Do, Check, Act (PDCA) » :



VII.6. Pistes d'action pour le court et moyen termes et stratégie pour 2021-2025

A court et moyen termes, il est préconisé de :

- Mettre en œuvre un atelier de validation des avant-projets de statuts et règlement intérieur révisés de l'ENA ainsi que d'élaboration de la charte et du code de bonne conduite des élèves, enseignants et acteurs pédagogiques de l'ENA (internes et externes) : EGAD, EGEF, Chargés des études et Coordonnateurs ;
- Replacer au centre les activités culturelles et sportives de l'Ecoles ainsi que les thématiques liées à la santé, les conditions de travail et l'éthique (charte des valeurs) ;
- Introduire les TIC dans les modalités d'apprentissage de l'ENA en partenariat avec le CED-CI : MOOC (FLOT), e-learning, apprentissage à distance, formation « blended » ;
- Mettre en application et enrichir le manuel de procédures opérationnelles de l'ENA ;
- Réfléchir à un nouveau modèle économique pour l'ENA afin de développer ses ressources propres ;
- Renforcer les conventions et les partenariats avec des écoles nationales et internationales ;
- Réviser la grille de rémunération des intervenants de l'ENA ;
- Systématiser l'approche par compétence dans les curricula ;
- Imprégner les équipes de la relation client (Administration) / fournisseur (ENA) ;
- Introduire de nouvelles thématiques de gouvernance publique adaptées aux nouveaux enjeux de l'Etat ivoirien ;
- Systématiser une formation de formateurs pour tous les intervenants dans le cadre d'un processus de certification (labellisation) ;

- Mettre à disposition des intervenants une salle dédiée pour échanger, travailler et se reposer entre deux sessions.

Pour opérationnaliser la révision des curricula, il conviendra d'extraire les modules inadaptés dont les élèves et leurs futures administrations d'emploi n'ont plus besoin et d'introduire les nouvelles thématiques en lien avec les besoins de compétences des structures d'emploi et les enjeux des réformes en cours et à venir.

Pour atteindre rapidement les objectifs, la mission préconise de pérenniser l'organisation actuelle avec une assistance technique long terme et un travail d'accompagnement quotidien avec la DG, les directions (EGAD, EGEF, DRCVSIA), les coordonnateurs et l'ensemble des instances de gouvernance (ST, CPS, Groupe de travail, PTF, ...) pour promouvoir l'école et en faire un fleuron du développement de compétences en matière de gestion publique en Côte d'Ivoire.

Parmi les principaux axes à développer sur la période 2021-2015, la mission souhaite mettre en avant le changement de paradigme qui s'impose dans le management des activités de l'ENA.

Cette rupture (disruption) repose principalement sur la nécessité de (re)placer au centre les usagers et, pour se faire, de généraliser l'approche par compétence dans la gestion de la formation initiale à l'ENA.

Cela doit passer notamment par :

- Une approche métier et une relation client (administration) et fournisseur (ENA) renforcées ;
- Une réflexion sur le recentrage de l'ENA uniquement sur le Cycle supérieur ;
- Le renforcement de TIC (numérisation, digitalisation, e-learning, ...) dans les enseignements ;
- La reconnaissance de la prépondérance des stages pratiques dont les stages d'imprégnation et d'application ;
- L'introduction d'un mode de gouvernance financière souple et agile.

VIII. Proposition de maquettes d'outils pédagogiques et de gestion de la formation initiale

En droite ligne avec le diagnostic approfondi réalisé dans le cadre de la mission et les objectifs stratégiques et opérationnels de la DG de l'ENA, les consultants ont élaboré des outils pédagogiques et de gestion « sur-mesure » visant le perfectionnement et la mise en œuvre efficiente des futurs curricula (annexe 11).

Il s'agit des outils suivants :

Pour optimiser la gestion de la formation initiale

- Projet de contrat de collaboration pédagogique entre l'ENA et les coordonnateurs de filière (annexe 11.1). A terme, la portée de cet outil pourra être renforcé par la mise en place d'une convention tripartite entre l'ENA, la structure concernée et le coordonnateur de la filière concernée ;
- Projet de contrat de collaboration entre l'ENA et les Administrations utilisatrices (annexe 11.2) ;
- Projet de CV labellisé ENA de l'enseignant à l'ENA (annexe 11.3)
- Projet de courrier de confirmation de recrutement de l'enseignant (annexe 11.4)
- Projet de fiche de poste de l'enseignant à l'ENA (annexe 11.5)
- Projet de contrat de vacation entre l'ENA et l'enseignant (annexe 11.6).

Pour optimiser l'atteinte des objectifs pédagogiques de l'ENA :

- Projet de modèle de CV des élèves labellisé ENA (annexe 11.7) ;
- Projet de maquette pédagogique (annexe 11.8) ;
- Projet de syllabus (annexe 11.9) ;
- Projet de charte des valeurs des élèves de l'ENA (annexe 11.10) ;
- Projet de charte des valeurs et bonnes pratiques des enseignants de l'ENA (annexe 11.11) ;
- Projet de fiche d'évaluation des enseignants de l'ENA (annexe 11.12) ;
- Modèle de rapport d'intervention des enseignants de l'ENA (annexe 11.13).

A terme, d'autres outils pourront à terme être perfectionnés ou s'avérer utiles pour une bonne gouvernance de la formation initiale de l'ENA et des curricula notamment dans le cadre du pilotage des stages.

Conclusion

S'agissant de la révision des curricula de formation de l'ENA, compte tenu du contexte de changement profond que connaît la société et l'administration ivoiriennes, conclure sur le sujet de la révision des curricula est un exercice nécessitant avant tout le pragmatisme.

C'est pourquoi la conclusion du rapport final portera d'abord sur les mesures prioritaire et réalistes à mettre en œuvre dès 2019 et en particulier dans les domaines mentionnés ci-dessous :

- le recrutement des enseignants ;
- la création de convention entre les administrations utilisatrices et l'ENA ;
- la formalisation des attributions des coordonnateurs de filière ;
- l'amélioration de la communication entre les coordonnateurs de filière et les deux écoles EGAD-EGEF ;
- l'affirmation du rôle et le renforcement des capacités du CPS ;
- le renforcement des procédures d'évaluation des élèves, des enseignants et de la qualité des cours et des stages ;
- le recentrage de la scolarité de l'ENA sur l'approche par compétence en renforçant notamment la place des stages professionnels ;
- Un véritable management des stages et des élèves-stagiaires par les directions de l'EGEF et de l'EGAD ;
- Une meilleure gestion et une revalorisation de la rémunération des enseignants en lien avec le « prix du marché ».

Un projet de plan d'actions sur trois (03) ans (2019-2021) figure dans l'annexe 12. Celui-ci couvre en détail l'ensemble des domaines prioritaires permettant de mettre en œuvre la révision des curricula de l'ENA de Côte d'Ivoire.

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION

.....

REPUBLIQUE DE COTE D'IVOIRE

Union Discipline Travail

.....

RECRUTEMENT D'UN(E) CONSULTANT(E) INTERNATIONAL(E) POUR LA
REVISION DES CURRICULA DE FORMATION DE L'ECOLE
NATIONALE D'ADMINISTRATION (ENA)

TERMES DE REFERENCE



*Au service
des peuples
et des nations*

I. Contexte

Les administrations publiques s'attachent de plus en plus à relever les défis de la performance. D'importants efforts ont été déployés pour appliquer de nouvelles techniques et méthodes empruntées au secteur privé, visant à améliorer l'efficacité et l'efficience des organisations publiques. Nombre de ces initiatives ont été concluantes. D'autres en revanche ont échoué par manque de cohérence dans les choix stratégiques ou par absence de suivi-évaluation des processus.

Le Gouvernement ivoirien, à travers le Ministère de la Fonction Publique et le Ministère de la Modernisation de l'Administration et de l'Innovation du Service Public, s'est engagé dans un processus de modernisation de son administration avec un accent particulier sur l'amélioration de la qualité des ressources humaines. L'Ecole Nationale d'Administration (ENA) chargée de la formation initiale et continue des agents et des cadres de l'Etat est appelée à jouer un rôle majeur dans ce processus.

Dans cette perspective, l'école s'est dotée d'un Plan Stratégique pour la période 2016-2020 qui inscrit l'institution dans une démarche cohérente, inclusive et rationnelle, basée sur la Gestion Axée sur les Résultats et l'amélioration continue de sa performance. Ce plan stratégique 2016-2020 comporte les quatre axes suivants :

- Axe stratégique 1 : RENFORCEMENT DE LA GOUVERNANCE DE L'ENA
- Axe stratégique 2 : AMELIORATION DE LA GESTION DES RESSOURCES DE L'ENA
- Axe stratégique 3 : AMELIORATION DE LA QUALITE DE LA FORMATION A L'ENA
- Axe stratégique 4 : REDYNAMISATION DES RELATIONS PARTENARIALES DE L'ENA.

Au titre de l'axe stratégique 3 relatif à l'amélioration de la qualité de la formation, l'ENA a engagé un projet de révision de ses curricula de formation. Ce projet vise à permettre à l'Institution de former des ressources humaines de qualité à même de répondre aux besoins nouveaux d'une administration publique à la recherche de plus de célérité, de qualité et de performance dans ses rapports avec les usagers et les citoyens.

Afin de l'accompagner dans la conduite de ce processus, l'ENA a sollicité et obtenu l'appui du Secrétariat National au Renforcement des Capacités et du Programme des Nations Unies pour le Développement pour la mobilisation d'une équipe de Consultants (un Consultant international, Chef de Mission et un Consultant national).

Les présents termes de référence portent sur le recrutement du/de la Consultant (e) international (e).

II. Objet de la Mission

L'objectif général de la Mission est de proposer un projet de curricula de formation adapté aux nouveaux objectifs de formation de l'ENA.

De manière spécifique, la Mission devra :

- faire une analyse situationnelle du système de formation de l'ENA (contenu et programmation des cours, méthodes d'enseignement, matériels didactiques, méthode d'évaluation, contenu et programmation des stages, etc.) ;
- concevoir les maquettes pédagogiques des filières de l'ENA et les documents y afférents (modèles de syllabus, modèles de protocole d'accord, fiche de poste du stagiaire, feuille de route du stagiaire, fiches d'évaluation des élèves et des enseignants, etc.).

III. Champs des travaux

La Mission devra :

- analyser le cadre législatif et réglementaire relatif au dispositif de la formation ;
- évaluer les curricula actuels de formation et leur adéquation aux objectifs de formation par cycle ;
- identifier les faiblesses et insuffisances des curricula actuels de formation, notamment en ce qui concerne les enseignements généraux ;
- analyser l'articulation et la progression des enseignements au regard des objectifs assignés ;
- proposer un modèle de syllabus de formation ;
- proposer un curriculum de formation par cycle, ainsi qu'un plan de progression en fonction des compétences à acquérir par niveau de formation ;
- identifier le profil des formateurs ;
- évaluer le contenu et la programmation des stages.

IV. Résultats attendus

Les résultats attendus au terme de la Mission sont les suivants :

- une analyse des curricula de formation à l'ENA est effectuée et leur niveau d'adéquation aux objectifs de formation est déterminé ;
- les faiblesses actuelles des curricula de formation sont identifiées ;
- de nouveaux curricula de formation sont identifiés et proposés à l'ENA ;
- un modèle de syllabus de cours est proposé ;
- le profil des formateurs est identifié ;
- le contenu et la programmation des stages sont évalués.

Résultats	Durée estimée (jours ouvrables)	Date indicative de transmission	Revue et approbation requise
Plan de travail détaillé	2 jours	Entrée en vigueur de l'étude (To) + 2 jours ouvrés	Comité d'analyse et de relecture ENA, SNRC et PNUD
Rapport provisoire comprenant une partie diagnostique, une proposition de curriculum de formation pour chaque cycle de formation, un modèle de syllabus de module et un cadre de suivi, d'évaluation et de mesure des performances des curricula révisés	25 jours	To + 25 jours ouvrés	
Présentation du Rapport final provisoire en Atelier	27 jours	To + 27 jours ouvrés	
Remise du Rapport final	30 jours	To+ 30 jours ouvrés	

V. Méthodologie et conduite de la Mission

L'équipe de Consultants travaillera de manière parfaitement coordonnée avec l'ENA, le SNRC et le PNUD.

La méthodologie comprendra :

- une analyse du diagnostic et de la documentation de référence et de tout autre document jugé utile,
- une séance de briefing avec la direction de l'ENA, le SNRC et le PNUD,
- des séances de travail avec l'ensemble des parties prenantes (Ministères techniques, personnel d'encadrement et de formation de l'ENA, etc) ,
- des séances de travail régulières avec le comité ad hoc chargé du suivi des travaux de la Mission,
- des rencontres avec les partenaires techniques et financiers,
- une séance de débriefing avec les mêmes structures à la fin de la mission,
- l'animation d'un atelier de partage du rapport provisoire de la mission.

VI. Produits de la consultation (prestations)

Au cours du processus et au terme de la formulation du document programme, l'équipe de Consultants mettra à la disposition de l'ENA et du PNUD :

- un plan de travail au démarrage de la Mission ;
- un rapport provisoire après les 20 premiers jours de travail ;
- un Rapport final intégrant les principales recommandations de l'ENA et des parties prenantes consultées ainsi que du PNUD en Côte d'Ivoire au terme des 30 jours.

VII. Durée de la mission

La durée de la consultation est fixée à 30 jours ouvrés.

...

Annexe 2 : lexique des termes techniques liés à la révision des curricula de l'ENA

Termes	Définition	Source
Acquis de formation	Ensemble des savoirs et savoir-faire et / ou compétences dont une personne manifeste la maîtrise dans une activité professionnelle, sociale ou de formation. Les acquis exigés pour suivre une formation constituent les prérequis.	Norme AFNOR X50-750
Action de formation	Processus mis en œuvre, dans un temps déterminé, pour permettre d'atteindre les objectifs pédagogiques de la formation.	Norme AFNOR X50-750
Analyse de la demande	Opération consistant à examiner la pertinence d'un projet de formation par rapport aux objectifs poursuivis par le demandeur (« structure utilisatrice »).	Norme AFNOR X50-750
Approche par compétence (APC)	Approche qui consiste essentiellement à définir les compétences inhérentes à l'exercice d'un métier et à les transposer dans le cadre de l'élaboration d'un référentiel de formation ou programme d'études (curricula)	OIF 2007
Attestation de présence	Document écrit à usage administratif qui certifie l'assiduité du stagiaire à une formation.	Norme AFNOR X50-750
Audit de formation	Analyse d'un système de formation destinée à établir un diagnostic. Elle peut s'appliquer à une organisation dans le cadre de son fonctionnement général, à un dispositif ou à une action de formation. L'audit peut être utilisé pour prescrire, en termes de conseil, les moyens à mettre en œuvre par l'organisation	Norme AFNOR X50-750
Auto-formation	Mode de formation de l'individu par lui-même. L'auto-formation fait appel à des ressources pédagogiques, matérielles et/ou humaines.	Norme AFNOR X50-750
Besoin de formation	Identification d'un écart susceptible d'être réduit par la formation entre les compétences d'un (« élève ») ou d'un groupe à un moment donné et celle attendues.	Norme AFNOR X50-750
Cahier des charges	Document contractuel fixant les modalités d'exécution d'une action de formation. Ce document contient les éléments administratifs, pédagogiques, financiers et organisationnels pour atteindre des objectifs déterminés.	Norme AFNOR X50-750
Capacité (de l'élève)	Ensemble des performances constatées qui peuvent être définies par un ou des référentiels de contenu de formation. Les capacités sont souvent exprimées en termes de savoirs et savoir-faire.	Norme AFNOR X50-750
Compétence professionnelle	Mise en œuvre de capacités en situation professionnelle qui permettent d'exercer convenablement une fonction ou une activité.	Norme AFNOR X50-750
Contenu de formation	Description détaillée des différents sujets traités dans la formation, en fonction d'objectifs pédagogiques et de formation définis.	Norme AFNOR X50-750
Contrôle de connaissance	Vérification de l'acquisition de savoirs. Ce contrôle peut être oral ou écrit.	Norme AFNOR X50-750
Curriculum de formation	Désigne la conception, l'organisation et la programmation des activités d'enseignement/d'apprentissage selon un parcours (de formation). Il regroupe l'énoncé des finalités, les contenus, les activités et les démarches d'apprentissage, ainsi que les modalités et moyens d'évaluation des acquis des élèves.	Eduscol – MEN France

	La conception du curricula doit être alignée avec le projet d'école reflétant lui-même un projet d'administration et de société.	
Demande de formation	Expression d'un besoin de formation formulé par (une administration utilisatrice). Une demande bien formulée et une offre adaptée conditionnent la qualité de la formation.	Norme AFNOR X50-750
Développement personnel	Fait de progresser dans la connaissance de soi ou d'accroître ses capacités ...	Norme AFNOR X50-750
Diagnostic	Mise en évidence de points forts et de points faibles à partir d'éléments observables pour formuler des objectifs d'évolution.	Norme AFNOR X50-750
Diplôme	Document écrit établissant un privilège ou un droit. Emanant d'une autorité compétente, le diplôme a une dimension juridique. Il conditionne l'accès à certaines professions et à certaines formations ou concours.	Norme AFNOR X50-750
Evaluation de la formation	Opération ayant pour objet la production d'un jugement de valeur de la formation à partir de résultats mesurables. Elle permet de vérifier si les objectifs de la formation ont été atteints.	Norme AFNOR X50-750
Examen	Epreuve ou série d'épreuves destinées à déterminer l'aptitude d'un (« élève ») à obtenir un titre, un diplôme, un certificat ou à suivre une formation.	Norme AFNOR X50-750
Filière de formation	Succession ordonnée de niveaux de formation permettant de s'orienter dans un secteur ou une branche professionnelle, en vue d'une activité ou d'une profession.	Norme AFNOR X50-750
FOAD	Il s'agit d'une Formation Ouverte à distance, proposée par un établissement, ouverte à tout le monde, souple et flexible dans le rythme et l'organisation pédagogique et ne reposant pas uniquement sur du présentiel. Une FOAD peut mener à l'obtention d'un diplôme.	Campus France 2018
Formation de formateur	Enseignement qui peut comprendre des connaissances disciplinaires, psychopédagogiques, sociologiques, des connaissances relatives aux publics (visés), à la gestion de la formation, à « une structure de l'administration », au dispositif de la formation professionnelle initiale ou continue.	Norme AFNOR X50-750
Formation initiale	Ensemble des connaissances acquises, en principe avant l'entrée dans la vie (professionnelle), en tant qu'élève Peut comprendre des enseignements généraux et ... de la formation professionnelle.	Norme AFNOR X50-750
Ingénierie de la formation	Ensemble de démarches méthodologiques articulées. Elles s'appliquent à la conception de systèmes d'actions et de dispositifs de formation pour atteindre efficacement l'objectif fixé. L'ingénierie de formation comprend l'analyse des besoins de formation, la conception de l'action pédagogique, la coordination et le contrôle de sa mise en œuvre et l'évaluation des effets de la formation.	Norme AFNOR X50-750
Logistique	Méthode de gestion visant à combiner tous les moyens matériels, humains et pédagogiques pour mettre en œuvre une formation.	Norme AFNOR X50-750
MOOC	Massive Open Online Course : un MOOC ou formation en ligne ouverte à tous (FLOT) , aussi appelée cours en ligne ouvert et massif (CLOM) , est un type ouvert de formation à distance capable d'accueillir un grand nombre de participants. L'appellation MOOC est passée dans le langage courant. Les participants aux cours, enseignants et élèves, sont dispersés géographiquement et communiquent uniquement par internet. Des ressources éducatives libres sont souvent utilisées. Il peut arriver que plus de 100 000 personnes soient réunies pour un cours.	Wikipédia 2018

Méthode pédagogique	Ensemble de démarches formalisées suivies selon des principes définis pour que « l'élève » s'approprié et maîtrise un ensemble de savoirs conformes aux objectifs de formation.	Norme AFNOR X50-750
Module	Segment élémentaire intégré ou intégrable dans un cursus de formation. Chaque module constitue une unité pédagogique indépendante. Il est défini par un objectif de formation, des prérequis, une durée et un contenu.	Norme AFNOR X50-750
Moyen pédagogique	Tout procédé, matériel ou immatériel, utilisé dans le cadre d'une méthode pédagogique : lecture d'ouvrages, étude de cas, film, jeux, mise en situation, ... Le moyen pédagogique est à la disposition du formateur.	Norme AFNOR X50-750
Objectifs de compétences	Ils indiquent les compétences que les « élèves » doivent construire en situation réelle de travail en combinant et en mobilisant les ressources (connaissance, savoir-faire, représentation...) qu'ils ont acquises en formation. Ces objectifs sont formulés en termes « être capable de ». Par exemples : - « Animer une réunion de travail » ; - « Définir un objectif » ; - « Evaluer les performances d'un agent ».	Cedaet 2018
Objectif de formation	L'objectif d'une action de formation professionnelle au profit d' (agents) d'une (organisation), apparaît comme le but précis qu'elle se propose d'atteindre et vise une évolution des savoirs et des savoir-faire des salariés à partir de leurs compétences. Il convient néanmoins de distinguer : - les objectifs de formation : énoncent ce que les (élèves) doivent être capables de faire dans les situations de travail (compétences). Ils sont exprimés initialement par les (administrations utilisatrices) et/ou les (élèves). Ils sont les éléments fondamentaux du cahier des charges d'une formation : et - objectifs pédagogiques : expriment ce que les (élèves) doivent apprendre (capacités). Ils sont définis par le formateur à partir des objectifs de formation. Ils servent à construire et évaluer les actions de formation.	Norme AFNOR X50-750
Objectif(s) pédagogique(s)	Capacité(s) que « l'élève » doit avoir acquise(s) à l'issue d'une action de formation, définie(s) par l' « enseignant », à partir d'un objectif de formation. L'objectif pédagogique sert à construire et à conduire l'action de formation et à évaluer les capacités acquises. Ce sont les représentations, les prises de conscience, les schémas cognitifs, les connaissances, les savoir-faire que les « élèves » doivent avoir acquis au terme de l'action de formation. Ils constituent des « ressources » avec lesquelles les personnes peuvent construire leurs compétences. Ces objectifs peuvent être formulés (de plusieurs manières) : - «Être capable de... » pour les savoir-faire ; - « Maîtriser tel domaine ... » pour les connaissances ; - « Prendre conscience ou identifier les enjeux ... » pour les représentations et la prise de conscience.	Cedaet 2018
Objectifs opérationnels	Activités opérationnelles que les ex-apprenants doivent être capables de réaliser, en situation réelle de travail, avec un certain niveau de performance.	Cedip 2012
Partenariat	Relation contractuelle entre deux ou plusieurs personnes physiques ou morales concourant à réaliser un projet par la mise en commun de moyens matériels, intellectuels, humains ou financiers.	Norme AFNOR X50-750

Pédagogie active	Méthode d'enseignement consistant à faire acquérir des connaissances, des compétences au formé, à son initiative et par son activité propre. La situation pédagogique suggère au formé des questions dont le traitement lui apporte une expérience et un acquis supplémentaires. Elle prend appui sur la motivation du formé et provoque le désir de l'action et l'activité.	Norme AFNOR X50-750
Plan de formation	Document élaboré par la direction d'une (administration) afin d'assurer la formation de son personnel pour une période donnée. Il s'inscrit dans la stratégie de (l'administration). Il indique les publics visés, les actions de formation planifiée, le budget et les résultats attendus. Le plan de formation est (élaboré chaque année).	Norme AFNOR X50-750
Prérequis	Maîtrise des savoirs et savoir-faire nécessaires pour suivre valablement un module de formation ou une formation complète.	Norme AFNOR X50-750
Produit pédagogique	Ensemble organisé d'outils pédagogiques	Norme AFNOR X50-750
Programme de formation	Descriptif détaillé des contenus de formation planifiés chronologiquement pour respecter une progression pédagogique. Le programme de formation se présente sous forme d'un document écrit, faisant mention des différentes phases prévues, pratique ou théorique et les modalités de leur déroulement, pour atteindre le but recherché.	Norme AFNOR X50-750
Référentiel	Liste d'une série d'actes, de performances observables détaillant un ensemble de capacités (référentiel de formation) ou de compétence (référentiel de métier).	Norme AFNOR X50-750
Référentiel d'emploi ou d'Activités Professionnelles (RAP)	La description des missions et activités attachées à un poste, ou à un poste d'emploi type, fait l'objet d'un référentiel d'emploi, c'est-à-dire d'un document servant de norme et de référence. Il existe plusieurs types de référentiels d'emploi. Un référentiel d'emploi peut concerner : un poste ; un emploi-type qui décrit ... l'ensemble de missions et activités communes à un ensemble de postes constituant un emploi type. Il s'agit d'un référentiel d'emploi générique.	Cedaet 2018
Responsable de formation	Dans une entreprise, (collaborateur) chargé de la conception, de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation du plan de formation.	Norme AFNOR X50-750
Ressources numériques	Cela concerne des vidéos, exercices, cours, quizz, guides ..., en ligne et accessible gratuitement, pour compléter et approfondir ses connaissances, sans inscription et sans obtenir de diplôme.	Campus France 2018
Savoir	Ensemble des connaissances théoriques et Pratiques.	Norme AFNOR X50-750
Savoir-être	Terme ... renvoyant à un ensemble de comportements et d'attitudes dans une situation donnée.	Norme AFNOR X50-750
Savoir-faire	Mise en œuvre d'un savoir et d'une habileté pour une réalisation spécifique.	Norme AFNOR X50-750
Savoir-faire relationnel	Ils permettent de communiquer avec autrui, en situation professionnelle.	Cedip 2013

SPOC	Small Private Open Course ; il s'agit d'un MOOC mais réservé à une trentaine de participants préalablement sélectionnés. Un SPOC s'apparente à une classe virtuelle (souvent payant).	Campus France 2018
Structure pédagogique	Descriptif des moyens (animateurs, locaux, matériels et documentation) (que l'école) doit mettre en œuvre pour répondre à une demande.	Norme AFNOR X50-750
Suivi de formation	Moyens et techniques mis en œuvre pour évaluer et faire évoluer une action de formation.	Norme AFNOR X50-750
Support pédagogique	Moyen matériel utilisé dans le cadre d'une méthode pédagogique (livret, fiches exercice, supports vidéo, plan de cours, livres, fichiers numériques, ...). Le support pédagogique est à la disposition du formateur.	Norme AFNOR X50-750
Syllabus	Dans le domaine de la pédagogie, il est le résumé du cours d'un enseignant. Il annonce le contenu du cours, avec son plan développé, mais aussi de multiples informations comme : le niveau prérequis, le déroulement et l'organisation pratique, le nombre de crédits représentés, les coordonnées de l'enseignant ou les modalités d'évaluation. À ce titre, il est à la fois un outil de réflexion préparatoire (en amont, pour l'enseignant et/ou l'école) et un outil de communication (en aval, à destination des élèves), résumant le contrat pédagogique auquel s'engage un enseignant à propos d'un cours qu'il donne.	Wikipedia 2018
Tâches	Actions qui correspondent aux principales activités à accomplir dans un métier ; elles permettent généralement d'illustrer des produits ou des résultats du travail.	OIF 2007
Tuteur	(Fonctionnaire ou salarié) chargé d'encadrer, de former, d'accompagner un (élève-stagiaire) durant sa période de formation afin de faciliter son (apprentissage). Le tuteur est choisi ... compte tenu de son niveau de compétence. Il est chargé de la liaison entre (l'élève) et (l'école).	Norme AFNOR X50-750
Tutorat	Action d'associer, pour une période donnée, une personne confirmée du domaine de compétence et une personne débutante du même domaine.	Norme AFNOR X50-750

Annexe 3 : liste des principaux acteurs internes et externes dans le cadre de la mission

Au sein de l'Administration ivoirienne	
Direction Générale de l'ENA	Madame Salamata TRAORE, Directeur Général
Secrétariat Général de l'ENA	Monsieur KOFFI KOFFI MATHIEU, Secrétaire Général
SNRC	Monsieur Charles HLYH GNELBIN LAKOUN, Conseiller Technique
SNRC	Monsieur Léonce Adon YAPI, Directeur du Département de la Valorisation et de la Promotion des Compétences Nationales
MFP	Monsieur Jean-Marc Kouakou KOFFI, Sous-Directeur
Direction EGEF	Monsieur Jean-Désiré Kouassi KOFFI, Directeur de l'EGEF
Coordination Filière Impôts	Monsieur Paul Marcelin DE KOUAKOU, Sous-Directeur
Coordination Filière Commerce	Monsieur François Kissiédo YAPO, Inspecteur Général
Coordination Filière Trésor-Comptabilité publique	Madame Gisèle Madoussou DIOMANDE, Sous-Directeur de la formation
Coordination Filière Finances générales	Monsieur Yao Séraphin TANOÛ, Sous-Directeur de la Formation
Coordination Filière Douanes	Monsieur le LCL Germain SERE, Sous-Directeur de la Formation
Coordination Filière Gestion des Etablissements hospitaliers	Entité non- opérationnelle
Direction EGAD	Madame Corine OULAÏ, Directeur de l'EGAD
Coordination Filière Affaires Maritimes et Portuaires	Monsieur le LCL. Clément Koffi KOFFI, Sous-Directeur des RH
Coordination Filière Travail et Affaires Sociales	Madame Bintou KOULIBALY, Directeur Général du Travail
Coordination Filière Administration Générale	Mr DGFP Bernard Aka KOFFI, DGFP et Monsieur Innocent Kan KOFFI, DRH Administration du Territoire
Coordination Filière Diplomatie	Madame Aminatta Victorienne ASSAMOÏ-TRAORE, DRH Ministère Affaires Etrangères
DRVSIA	Monsieur Moussa SANGARE, Directeur de la RVSIA
Des enseignants de l'ENA	Monsieur le Professeur François Bruno TRAORE
Des élèves de l'ENA	Les Délégués des filières

Parmi les PTF	
AFD	Mme Gaëlle ANGOT, Chargée de mission
Banque Mondiale	Mr Keith McLEAN, Spécialiste en Chef en Gouvernance
Coopération française	Mr Jérôme NOTEBAERT, Attaché de Coopération Gouvernance / Enjeux Globaux
Union Européenne	Mme Anne JOSEPH, Chargée de programme Gouvernance
PNUD	Mr Luc GREGOIRE, Directeur Pays
PRIME	Mr Sékou BAMBA, Coordonnateur National
SNRC	Dr Abibatou DIOP-BOARE, Secrétaire Nationale Adjointe

Annexe 4 : liste des documents et des données recueillis

La liste des documents et des données recueillis lors de la phase préparatoire de la mission figure dans le tableau ci-dessous :

N°	Titre et référence des documents de travail	Date d'édition
	Stratégie, réformes institutionnelles et modernisation de l'Etat ivoirien	
1	Cadre stratégique de réforme administrative – MFPMA /PNUD	06/2012
2	Plaquette de présentation de la vision du Directeur Général du Trésor Public	09/2016
3	Fiche de présentation du PPRC - SNRC	Août 2016
4	Présentation du Forum international sur la réforme des institutions et la modernisation de l'Etat – Journal de 20h00 de la RTI	20/10/2016
	Stratégie, organisation et gouvernance de l'ENA de Côte d'Ivoire	
3	Lois et actes réglementaires relatifs à l'ENA	28/12/2016
4	Allocution de Madame la Directrice Générale sur la stratégie de l'ENA	12/2015
5	Note de présentation de l'Ecole Nationale d'Administration	12/2015
6	Plan stratégique 2016-2020	12/2015
7	Projet de Manuel de procédures opérationnelles de l'ENA	05/2017
8	Projet d'organigramme de l'ENA suivant le décret n°2016-1155 du 26/12/2016	01/2017
9	Plaquette de présentation du PIFED – MFPMA /EA/ENAP/RISE	04/2017
10	Projet d'Arrêté portant attributions, composition, organisation et fonctionnement des comités pédagogique et scientifique de l'ENA (CP/CS-ENA)	2018
11	Procès-verbal relatif à la première session ordinaire du Conseil Pédagogique et Scientifique de l'ENA	27/09/2018
12	Rapports trimestriels d'activités 2018 de l'EGAD et de l'EGEF	2018
	GRH au sein de l'ENA et communication interne	
13	Etat nominatif du personnel de l'ENA CI (effectif par service et par emploi)	30/11/2018
14	Répertoire des enseignants de l'EGAD	01/2018
15	Répertoire des enseignants de l'EGEF	01/2018
16	Répertoire téléphonique interne	30/11/2018
17	Le Flambeau – Le magazine de l'ENA – 52 ^{ème} Promotion	2015-2016
	Curricula de formation et syllabus de l'ENA	
18	Modules de tronc commun	Edition 2019
19	Modules de spécialités	Edition 2019
20	Projection des cours de tronc commun Promotion 2018-2019	Edition 2019

21	Syllabus et manuel de formation sur la culture de la paix, la cohésion sociale, la prévention et la gestion pacifique des conflits – MFPES /PNCS/UNFPA/UNESCO/PBF	Edition 2017
	Outils de pilotage opérationnel de la mission ENA PRIME PNUD	
22	Cadre de pilotage du processus de révision des curricula de formation de l'ENA	06/2018
23	Fiche d'organisation du groupe de travail de révision des curricula de formation de l'ENA CI	06/2018
24	Présentation PowerPoint Réunion de démarrage et de validation du plan de travail détaillé	
25	Liste des participants à la réunion de démarrage et de validation du plan de travail détaillé	28/11/2018
26	Liste des participants à la réunion du groupe de travail de révision des curricula de formation de l'ENA CI	30/11/2018
	Organisation des stages d'immersion et d'application ENA	
27	Note sur le déroulement des stages – Sous-Direction des Etudes ENA	12/2018
28	Programme d'activité ENA CI – Sous-Direction des Etudes ENA	12/2018
29	Rapport de Suivi-Evaluation Stages pratiques de la promotion 2015-2016	10/06/2017

Annexe 5 : présentation chronologique des réunions et rencontres réalisées

Dès la première semaine de la mission, près d'une douzaine de réunions et d'entretiens ont été réalisés dans le cadre de la mission du 26 au 30 novembre 2018. Celles-ci sont présentées ci-dessous :

Lundi 26 novembre 2018
Briefing de la mission
- Mr Sékou BAMBA , Coordonnateur national, Programme national d'appui aux Réformes Institutionnelles et à la Modernisation de l'Etat (PRIME) – Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD).
Réunion de démarrage
- Mme Salamata TRAORE , Directeur Général de l'Ecole Nationale d'Administration (ENA) de Côte d'Ivoire ; - Mr Mathieu KOFFI , Secrétaire Général de l'ENA de Côte d'Ivoire (ENA CI) ; - Mr Sékou BAMBA , Coordonnateur national PRIME (PNUD).

Mardi 27 novembre 2018
Séance de cadrage avec l'équipe en charge de la mission de révision des curricula de l'ENA CI
- Mr Jean-Christophe LENEUTRE , Consultant international RH et Organisation ; - Mr Hervé WANGA , Consultant national RH.
Rencontre avec le Service des Finances et des Moyens Généraux de l'ENA CI
- Mr Thibault MANZAN , Sous-directeur.
Equipe de gestion du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD)
- Mme Emma Stéphanie SERI , Assistante aux Voyages PNUD, Bureau de Côte d'Ivoire ; - Mr Yacouba COULIBALY , Responsable des Achats PNUD, Bureau de Côte d'Ivoire.
Rencontre avec les Partenaires Techniques et Financiers
- Mr Jérôme NOTEBAERT , Attaché de coopération Enjeux globaux, Service de Coopération et d'Action Culturelle, Ambassade de France en Côte d'Ivoire.

Mercredi 28 novembre 2018
Séance de travail avec l'équipe de la mission de révision des curricula de l'ENA CI
- Mr Jean-Christophe LENEUTRE , Consultant international RH et Organisation ; - Mr Hervé WANGA , Consultant national RH.
Réunion de démarrage et de validation du plan de travail détaillé
- Mme Salamata TRAORE , Directeur Général de l'Ecole Nationale d'Administration (ENA) de Côte d'Ivoire ; - Mr Mathieu KOFFI , Secrétaire Général de l'ENA de Côte d'Ivoire (ENA CI) ; - Mr Charles HLYH GNELBIN LAKOUN , Conseiller technique Secrétariat National au Renforcement des Capacités (SNRC), Cabinet du Premier Ministre ; - Mr Sékou BAMBA , Coordonnateur national PRIME (PNUD) ; - Mr Yacouba COULIBALY , Responsable des Achats PNUD, Bureau de Côte d'Ivoire ; - Mme Vincente DJOHOU , Chargé de communication PRIME (PNUD) ; - Mme Corinne OULAI , Directeur de l'Ecole de Gestion Administrative et de Diplomatie (EGAD) ;

<ul style="list-style-type: none"> - Mr Kouassi KOFFI, Directeur de l'Ecole de Gestion Economique et Financière (EGEF) ; - Mr Moussa SANGARE, Directeur de la Recherche, de la Veille stratégique et de l'Ingénierie administrative ; - Mr Thierry MONSAN, Sous-Directeur de l'EGAD ; - Mr Maxime OULA, Sous-Directeur de l'EGEF ; - Mme Nina MOLLE, Sous-Directeur de la Formation Continue de l'ENA ; - Mr Amani KOUASSI, Chef de Service Direction Générale de l'ENA.
Rencontre avec les Partenaires Techniques et Financiers
<ul style="list-style-type: none"> - Mme Gaëlle ANGOT, Chargée de mission Agence Française de Développement (AFD).

Jeudi 29 novembre 2018
Séance de travail de préparation de la réunion du groupe de travail
<ul style="list-style-type: none"> - Mr Jean-Christophe LENEUTRE, Chef de mission - Consultant international RH et Organisation ; - Mr Hervé WANGA, Consultant national RH.

Vendredi 30 novembre 2018
Réunion du groupe de travail de révision des curricula de formation de l'ENA
<ul style="list-style-type: none"> - Mme Salamata TRAORE, Directeur Général de l'Ecole Nationale d'Administration (ENA) de Côte d'Ivoire ; - Mr Mathieu KOFFI, Secrétaire Général de l'ENA de Côte d'Ivoire (ENA CI) ; - Mr Charles HLYH GNELBIN LAKOUN, Conseiller technique Secrétariat National au Renforcement des Capacités (SNRC), Cabinet du Premier Ministre ; - Mr Paul Marcelin MARCELIN, Chef de service DGI ; - Mr Kouakou KOFFI, Sous-Directeur Ministère de la Fonction publique ; - Mr Patrice TIEHE, Chef de service Ministère de la Fonction publique ; - Mr Bassidi KONE, Sous-Directeur DGBF ; - Mr le Colonel Germain SERE, Sous-Directeur DGD ; - Mr le Colonel Souleymane SANGARE, Conseiller DGD ; - Mr le Professeur François Bruno TRAORE, Professeur Enseignant Vacataire ; - Mr Kissiédo YAPO, Inspecteur Général Ministère du Commerce ; - Mr Charles GADJI, Chef de Bureau DJD-DGD ; - Mr Sékou KANTE, Administrateur parlementaire Assemblée Nationale ; - Mme Gisèle DIOMANDE, Sous Directrice DGTCP ; - Mr le Lieutenant-Colonel Clément KOFFI KOFFI, Sous-Directeur RH DGAMP ; - Mr Habib SEOULOU, Consultant Secrétariat d'Etat Investissement privé ; - Mr Kouassi KOFFI, Directeur de l'EGEF-ENA ; - Mme Corinne OULAI, Directeur de l'EGAD-ENA ; - Mr Amani KOUASSI, Chef de Service Direction Générale de l'ENA ; - Mr Sié PALE, Agent Direction Générale de l'ENA ; - Mr Thibaut MANZAN, Chef de service Finances et Moyens Généraux (FMG) ENA ; - Mme Rachel GNANGORAN, Sous-Directeur de la Recherche, de la Veille Stratégique (DRVSIA).

Lundi 3 décembre
Réunion de travail avec la DG de l'ENA
<ul style="list-style-type: none"> - Mme Salamata TRAORE, Directeur Général ;

Réunion de travail avec le SG de l'ENA
- Mr Mathieu KOFFI , Secrétaire Général ;

Mardi 4 décembre
Rencontre avec les responsables pédagogiques internes de l'ENA
<ul style="list-style-type: none"> - Mme Salamata TRAORE, Directeur Général de l'Ecole Nationale d'Administration (ENA) de Côte d'Ivoire ; - Mr KOFFI KOFFI MATHIEU, Secrétaire Général de l'ENA de Côte d'Ivoire (ENA CI) ; - Mr Kouassi KOFFI, Directeur de l'EGEF-ENA ; - Mr Maxime OULA, Sous-directeur de l'EGEF-ENA ; - Mr Maxime OULA, Sous-directeur de l'EGEF-ENA ; - Mme Corinne OULAI, Directeur de l'EGAD-ENA ; - Mr Thierry MONSAN YAPO, Sous-directeur de l'EGAD-ENA ; - Mr Constat GOAN, Sous-directeur de l'EGAD-ENA ; - Monsieur Moussa SANGARE, Directeur de la RVSIA ; - Mme Rachel GNANGORAN, Sous-Directeur de la Recherche, de la Veille Stratégique et de l'Ingénierie Administrative (DRVSIA).

Mercredi 5 décembre
Réunion du Secrétariat Technique de l'ENA
<ul style="list-style-type: none"> - Mme Salamata TRAORE, Directeur Général de l'Ecole Nationale d'Administration (ENA) de Côte d'Ivoire ; - Mr Mathieu KOFFI, Secrétaire Général de l'ENA de Côte d'Ivoire (ENA CI) ; - Les membres du ST de l'ENA.

Jeudi 6 décembre
Réunion de travail avec la DGTCP
- Mme Gisèle DIOMANDE , Sous Directrice DGTCP.

Vendredi 7 décembre 2018
Réunion du groupe de travail de révision des curricula de formation de l'ENA
<ul style="list-style-type: none"> - Mme Salamata TRAORE, Directeur Général de l'Ecole Nationale d'Administration (ENA) de Côte d'Ivoire ; - Mr Mathieu KOFFI, Secrétaire Général de l'ENA de Côte d'Ivoire (ENA CI) ; - Mr Charles HLYH GNELBIN LAKOUN, Conseiller technique Secrétariat National au Renforcement des Capacités (SNRC), Cabinet du Premier Ministre ; - Mr Paul Marcelin MARCELIN, Chef de service DGI ; - Mr Kouakou KOFFI, Sous-Directeur Ministère de la Fonction publique ; - Mr Patrice TIEHE, Chef de service Ministère de la Fonction publique ; - Mr Bassidi KONE, Sous-Directeur DGBF ; - Mr le Colonel Germain SERE, Sous-Directeur DGD ; - Mr le Colonel Souleymane SANGARE, Conseiller DGD ; - Mr le Professeur François Bruno TRAORE, Professeur Enseignant Vacataire ;

<ul style="list-style-type: none"> - Mr Kissiédou YAPO, Inspecteur Général Ministère du Commerce ; - Mr Charles GADJI, Chef de Bureau DJD-DGD ; - Mr Sékou KANTE, Administrateur parlementaire Assemblée Nationale ; - Mme Gisèle DIOMANDE, Sous Directrice DGTCP ; - Mr le Lieutenant-Colonel Clément KOFFI KOFFI, Sous-Directeur RH DGAMP ; - Mr Habib SEOULOU, Consultant Secrétariat d'Etat Investissement privé ; - Mr Kouassi KOFFI, Directeur de l'EGEF-ENA ; - Mme Corinne OULAI, Directeur de l'EGAD-ENA ; - Mr Amani KOUASSI, Chef de Service Direction Générale de l'ENA ; - Mr Sié PALE, Agent Direction Générale de l'ENA ; - Mr Thibaut MANZAN, Chef de service Finances et Moyens Généraux (FMG) ENA ; - Mme Rachel GNANGORAN, Sous-Directeur de la Recherche, de la Veille Stratégique et de l'Ingénierie Administrative (DRVSIA).
--

Lundi 10 décembre
Rencontre avec la DG des Affaires Maritimes et Portuaires (DGAMP)
<ul style="list-style-type: none"> - Mr le Colonel MEA, Directeur des Moyens Généraux-Chargé des RH ; - Mr le Colonel YOUNBOUET, Inspecteur de l'Enseignement maritime ; - Mr le Lieutenant-Colonel Clément Koffi KOFFI, Sous-Directeur RH DGAMP.
Rencontre avec la représentation ivoirienne de la Banque Mondiale
<ul style="list-style-type: none"> - Mr Keith McLEAN, Lead Governance Specialist ; - Mr Sékou BAMBA, Coordonnateur national PRIME (PNUD).

Mardi 11 décembre
Rencontre avec le Fonds des Nations Unies pour la Population (UNFPA) Côte d'Ivoire
<ul style="list-style-type: none"> - Mme Mariettou KOULIBALY, Assistante technique PNCS.
Rencontre avec le SNRC
<ul style="list-style-type: none"> - Dr Abibatou DIOP-BOARE, Secrétaire Nationale Adjointe ; - Mr Léonce YAPI, Directeur du Département de la Valorisation et de la Promotion des Compétences Nationales ; - Mr Charles HLYH GNELBIN LAKOUN, Conseiller technique SNRC ; - Mr Sékou BAMBA, Coordonnateur national PRIME (PNUD).
Participation à l'ouverture d'une réunion du Conseil Pédagogique et Scientifique de l'ENA
<ul style="list-style-type: none"> - Mme Salamata TRAORE, Directeur Général de l'Ecole Nationale d'Administration (ENA) de Côte d'Ivoire ; - Mr Mathieu KOFFI, Secrétaire Général de l'ENA de Côte d'Ivoire (ENA CI) ; - Les membres du CPS de l'ENA.

Mercredi 12 décembre
Réunion de travail avec la DG de l'ENA
<ul style="list-style-type: none"> - Mme Salamata TRAORE, Directeur Général de l'Ecole Nationale d'Administration (ENA) de Côte d'Ivoire.
Rencontre avec le Fonds des Nations Unies pour la Population (UNFPA) Côte d'Ivoire

- **Mme Mariettou KOULIBALY**, Assistante technique PNCS ;
- **Le Consultant-Formateur UNFPA** en charge de l'animation du module « Culture de la paix, cohésion sociale, prévention et gestion pacifique des conflits » .

Jeudi 13 décembre

Réunion de travail avec le Ministère du Commerce

- **Mr Kissiédou YAPO**, Inspecteur Général Ministère du Commerce.

Réunion de travail avec le SIDORC

- **Mme Martine KOUASSI**, Chef de service-Conservateur en chef de Bibliothèque ;
- **Mr Amien KOUA**, Assistant-Conservateur d'archives ;
- **Mr Thierry KOUADIO**, Assistant-Conservateur Documentaliste ;
- **Mr Yarame KPASSOKRO**, Archiviste-Bibliothécaire ;
- **Mme Amara OUATTARA**, Archiviste ;
- **Mr Simon YAPO**, Bibliothécaire-Assistant documentaliste ;

Vendredi 14 décembre 2018

Réunion du groupe de travail de révision des curricula de formation de l'ENA

- **Mme Salamata TRAORE**, Directeur Général de l'Ecole Nationale d'Administration (ENA) de Côte d'Ivoire ;
- **Mr Mathieu KOFFI**, Secrétaire Général de l'ENA de Côte d'Ivoire (ENA CI) ;
- **Mr Charles HLYH GNELBIN LAKOUN**, Conseiller technique Secrétariat National au Renforcement des Capacités (SNRC), Cabinet du Premier Ministre ;
- **Mr Paul Marcelin MARCELIN**, Chef de service DGI ;
- **Mr Kouakou KOFFI**, Sous-Directeur Ministère de la Fonction publique ;
- **Mr Patrice TIEHE**, Chef de service Ministère de la Fonction publique ;
- **Mr Bassidi KONE**, Sous-Directeur DGBF ;
- **Mr le Colonel Germain SERE**, Sous-Directeur DGD ;
- **Mr le Colonel Souleymane SANGARE**, Conseiller DGD ;
- **Mr le Professeur François Bruno TRAORE**, Professeur Enseignant Vacataire ;
- **Mr Kissiédou YAPO**, Inspecteur Général Ministère du Commerce ;
- **Mr Charles GADJI**, Chef de Bureau DJD-DGD ;
- **Mr Sékou KANTE**, Administrateur parlementaire Assemblée Nationale ;
- **Mme Gisèle DIOMANDE**, Sous Directrice DGTCP ;
- **Mr le Lieutenant-Colonel Clément KOFFI KOFFI**, Sous-Directeur RH DGAMP ;
- **Mr Habib SEOULOU**, Consultant Secrétariat d'Etat Investissement privé ;
- **Mr Kouassi KOFFI**, Directeur de l'EGEF-ENA ;
- **Mme Corinne OULAI**, Directeur de l'EGAD-ENA ;
- **Mr Amani KOUASSI**, Chef de Service Direction Générale de l'ENA ;
- **Mr Sié PALE**, Agent Direction Générale de l'ENA ;
- **Mr Thibaut MANZAN**, Chef de service Finances et Moyens Généraux (FMG) ENA ;
- **Mme Rachel GNANGORAN**, Sous-Directeur de la Recherche, de la Veille Stratégique et de l'Ingénierie Administrative (DRVSIA).

Lundi 17 décembre 2018

Rencontre avec la DG des Douanes

- **Mr le Colonel Germain SERE**, Sous-Directeur DGD.

Mardi 18 décembre 2018

Rencontre avec la DG des Impôts

- **Mr Paul Marcelin MARCELIN**, Chef de service DGI.

Mercredi 19 décembre 2018

Réunion du GT Gouvernance PTF

- **Mr le Directeur de Cabinet du Ministère de la Fonction Publique** ;
- **Dr Benjamin OLAGBOYE**, Spécialiste en Démocratie et Gouvernance USAID Côte d'Ivoire ;
- **Mme Gaëlle ANGOT**, Chargée de mission Agence Française de Développement (AFD) ;
- **Mr Jérôme NOTEBAERT**, Attaché de coopération Enjeux globaux, Service de Coopération et d'Action Culturelle, Ambassade de France en Côte d'Ivoire ;
- **Mme Anne JOSEPH**, Chargée de programme Gouvernance UE ;
- **Mr Léonce YAPI**, Directeur du Département de la Valorisation et de la Promotion des Compétences Nationales - SNRC ;
- **Mr Sékou BAMBA**, Coordonnateur national PRIME (PNUD) ;
- **Mme Constance TOKPA**, Chargé de Programmes Gouvernance et Services Sociaux JICA ;
- **Mme Manogodjaon BINATE**, Spécialiste en Démocratie, Droits de l'Homme et Gouvernance USAID Côte d'Ivoire ;
- **KFW**.

Jeudi 20 décembre 2018

Réunion du groupe de travail de révision des curricula de formation de l'ENA

- **Mme Salamata TRAORE**, Directeur Général de l'Ecole Nationale d'Administration (ENA) de Côte d'Ivoire ;
- **Mr Mathieu KOFFI**, Secrétaire Général de l'ENA de Côte d'Ivoire (ENA CI) ;
- **Mr Charles HLYH GNELBIN LAKOUN**, Conseiller technique Secrétariat National au Renforcement des Capacités (SNRC), Cabinet du Premier Ministre ;
- **Mr Paul Marcelin MARCELIN**, Chef de service DGI ;
- **Mr Kouakou KOFFI**, Sous-Directeur Ministère de la Fonction publique ;
- **Mr Patrice TIEHE**, Chef de service Ministère de la Fonction publique ;
- **Mr Bassidi KONE**, Sous-Directeur DGBF ;
- **Mr le Colonel Germain SERE**, Sous-Directeur DGD ;
- **Mr le Colonel Souleymane SANGARE**, Conseiller DGD ;
- **Mr le Professeur François Bruno TRAORE**, Professeur Enseignant Vacataire ;
- **Mr Kissiédo YAPO**, Inspecteur Général Ministère du Commerce ;
- **Mr Charles GADJI**, Chef de Bureau DJD-DGD ;
- **Mr Sékou KANTE**, Administrateur parlementaire Assemblée Nationale ;
- **Mme Gisèle DIOMANDE**, Sous Directrice DGTCP ;
- **Mr le Lieutenant-Colonel Clément KOFFI KOFFI**, Sous-Directeur RH DGAMP ;
- **Mr Habib SEOULOU**, Consultant Secrétariat d'Etat Investissement privé ;
- **Mr Kouassi KOFFI**, Directeur de l'EGEF-ENA ;

- **Mme Corinne OULAI**, Directeur de l'EGAD-ENA ;
- **Mr Amani KOUASSI**, Chef de Service Direction Générale de l'ENA ;
- **Mr Sié PALE**, Agent Direction Générale de l'ENA ;
- **Mr Thibaut MANZAN**, Chef de service Finances et Moyens Généraux (FMG) ENA ;
- **Mme Rachel GNANGORAN**, Sous-Directeur de la Recherche, de la Veille Stratégique et de l'Ingénierie Administrative (DRVSIA).

Vendredi 21 décembre 2018

Réunion de travail avec le Service des Finances et des Moyens Généraux

Mr Thibaut MANZAN, Administrateur des Services Financiers – Chef de Service des Finances et des Moyens Généraux.

Rencontre avec le Centre d'Education à Distance de Côte d'Ivoire

- **Mr Ouagnénéélé OUATARA**, Directeur Général ;
- **Mr Pierre Claver GOSSAN**, Assistant Coordination des Formations ;
-

Réunion de debriefing de la 1^{ère} période de la mission

- **Mr Sékou BAMBA**, Coordonnateur national, Programme national d'appui aux Réformes Institutionnelles et à la Modernisation de l'Etat (PRIME) – Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD).

Annexes 6 et 6' : questionnaires d'identification des besoins des structures concernées par la révision des curricula de l'ENA

Dans le cadre du recueil des données, deux questionnaires ont été élaborés par la mission et mis en œuvre par la DG de l'ENA, SG, des Directions EGAD et EGEF et des membres du Groupe de travail.

Annexe 6 : questionnaire 1 destiné aux structures internes de l'ENA

Programme National d'Appui aux Réformes Institutionnelles et à la Modernisation de l'Etat
PRIME - CIV10-00101219

Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD)

Mission de révision des curricula de formation
de l'Ecole Nationale d'Administration (ENA) de Côte d'Ivoire

QUESTIONNAIRE DE RECUEIL DES ATTENTES ET DES BESOINS DESTINÉ AUX STRUCTURES INTERNES DE L'ENA

Nom de la structure ENA concernée : ...

Présentation du questionnaire :

En parallèle du recueil des documents et des entretiens réalisés par les consultants, le présent questionnaire a pour vocation de permettre aux équipes des structures parties prenantes de s'exprimer pendant la mission sur les enjeux et composantes du projet de révision des curricula de l'ENA.

Dans un souci de bonne gestion du temps de chacun, merci de privilégier les réponses courtes et, quand cela est possible, de mentionner les documents contenant les informations utiles auxquels les consultants pourront se référer.

Certaines questions sont accompagnées de questions de précision pour faciliter la réflexion et l'expression des réponses.

Transmission du questionnaire renseigné aux consultants :

L'équipe des consultants vous remercie par avance de leur retourner le questionnaire renseigné de préférence par messagerie électronique et si possible avant le jeudi 13 décembre 2018 :

Jean-Christophe LENEUTRE - Consultant international RH et Organisation
Email : jcleneutre@yahoo.com
Tél CI : + 225 78 88 02 17 / Tél Fr : + 33 43 66 83 81

Hervé WANGA - Consultant national RH
Email : wangacconnect@yahoo.fr
Tél. + 225 07 52 12 99 / 88 65 32 83

Pour toute information complémentaire, n'hésitez pas à contacter l'équipe des consultants.

Question 1 : selon votre structure, quels sont les attendus institutionnels vis à vis des services proposés par l'ENA ?

(Quelles sont les attentes des administrations ? Quelles sont les attentes nouvelles en lien avec les projets et réformes en cours et à venir ?)

Remarques :

1. Les attendus institutionnels impliquent de facto des réponses pédagogiques adaptées dans le cadre de l'offre de formation de l'ENA ;
2. Les attentes des apprenants peuvent différer des attentes institutionnelles et ne doivent pas être confondues avec ces dernières.

Réponse de la structure ENA 

Question 2 : dans le cadre des activités de votre structure, comment les curricula et les contenus des enseignements sont-ils définis ?

(Avec quelle méthode ? Avec quels moyens humains, techniques et financiers ?)

Réponse de la structure ENA 

Question 3 : quelle est votre vision de la collaboration et des relations entre l'ENA et les structures utilisatrices, ministères et administrations ?

(Quelle est la situation actuelle ? Quels sont les points forts ? Quels sont les points d'amélioration ?)

Réponse de la structure ENA 

Question 4 : concernant l'organisation des stages et des visites (visites, sorties, stages d'imprégnation, stages d'application), quel est le constat de votre structure ENA ?

(Quels sont les points forts de l'organisation actuelle ? Quels sont les points d'amélioration ? Quelles propositions ?)

Réponse de la structure ENA 

Question 5 : à partir des attentes et des besoins de compétences des structures utilisatrices, quelle est votre vision des curricula actuels (cycle par cycle) ?

(Quelles sont les principales compétences visées cycle par cycle ? Qu'est-ce qui vous paraît toujours adapté ? Que faudrait-il modifier ? Que faudrait-il ajouter ? Que faudrait-il supprimer ? Pourquoi ? Quel sera l'impact des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) dans la définition des nouveaux curricula ?)

Réponse de la structure ENA 

Question 6 : afin de limiter les écarts entre ce qui est prévu et ce qui est réalisé, comment est-il possible selon vous d'assurer la révision régulière des curricula de formation de l'ENA en lien avec des besoins des structures utilisatrices de plus en plus évolutifs ?

Réponse de la structure ENA 

Question 7 : pour mieux s'adapter aux besoins de compétences des structures utilisatrices, quelles procédures faut-il mettre en place pour renforcer la qualité des prestations de formation de l'ENA ainsi que les relations entre l'école et la structure ?

(Quelles propositions pour mettre en œuvre un mécanisme d'amélioration permanente de la qualité des prestations de l'ENA en matière d'enseignement (cycles, cours, modules, stages, conférences) et en matière de gestion (circulation de l'information, conventions structures, contrats intervenants, ...) ?)

Réponse de la structure ENA 

Question 8 : comment les intervenants à l'ENA sont-ils identifiés, recrutés puis gérés, formés et fidélisés ?

(Selon quels critères et quelles procédures ? Quels sont les points forts et les points d'amélioration ? Quelles propositions souhaitez-vous faire pour améliorer les modes de sélection, de recrutement, de gestion et de formation des intervenants ?)

Réponse de la structure ENA 

Question 9 : dans votre structure, quelle méthode proposez-vous pour améliorer la traduction des besoins de compétences des structures utilisatrices en objectifs pédagogiques précis et opérationnels ?

(Dans le domaine des savoirs ? Des savoir-faire ? Des savoir-être ? Des savoir-apprendre ?)

Réponse de la structure ENA 

Question 10 : au sein de votre structure, selon quels critères les contenus des enseignements et les stages sont-ils répartis sur la durée de chaque cycle ?

(Quels sont les points forts et les points d'amélioration de la répartition actuelle, notamment en matière de progression pédagogique et de programmation-planification ?)

Réponse de la structure ENA 

Question 11 : au sein de votre structure, quelles méthodes d'apprentissage sont-elles appliquées en fonction des contenus d'enseignement et de leurs objectifs ?

(Pourquoi ? Selon quels critères ? Quels sont les points forts ? Quels sont les points d'amélioration ?)

Remarque :

Les pratiques et méthodes d'enseignement mises en œuvre constitue la traduction pédagogique des objectifs visés en matière de compétences à acquérir par les apprenants.

Réponse de la structure ENA 

Question 12 : dans le cadre des activités de votre structure ENA, quels dispositifs d'évaluation des élèves et stagiaires sont-ils appliqués ?

(Pourquoi ? Quels sont les points forts ? Quels sont les points d'amélioration ?)

Remarques : cela peut concerner les concours d'entrée, les tests d'accès et de positionnement, les examens intermédiaires et finaux, les certifications, ...

Réponse de la structure ENA 

Question 13 : dans le cadre des activités de votre structure ENA, quels supports pédagogiques sont-ils utilisés ?

(Comment sont-ils conçus ? Quels matériels d'enseignement et d'animation sont-ils utilisés ? Pourquoi ? Quels sont les points forts ? Quels sont les points d'amélioration ? Avez-vous des projets dans ce domaine notamment pour favoriser l'introduction des TIC dans les enseignements ?)

Réponse de la structure ENA 

Question 14 : dans le cadre des activités de votre structure ENA, quelle présentation et quelles rubriques utilisez-vous pour formaliser les curricula ?

Remarque :

Le programme est différent du curriculum en ce sens que le curriculum définit les compétences visées, les objectifs, les contenus, les méthodes pédagogiques ainsi que le matériel à utiliser et les modes d'évaluation.

Réponse de la structure ENA 

Question 15 : dans le cadre des activités de votre structure, quel(s) dispositif et quelle(s) méthode(s) employez-vous pour l'élaboration et la révision des curricula ?

Réponse de la structure ENA 

Question 16 : dans le cadre des activités de votre structure, quelles procédures qualité préconisez-vous d'appliquer pendant les phases d'élaboration, d'expérimentation, de validation et de mise en œuvre des curricula ?

Réponse de la structure ENA 

Question 17 : dans le cadre des activités de votre structure, quelles compétences attendez-vous des enseignants (savoir, savoir-faire, savoir-être, savoir-apprendre) ?

(Et dans le cadre de la révision des curricula ?)

Remarque :

- Il est probable que la révision des curricula impacte entre autres les compétences professionnelles attendues des intervenants ;
- la révision des curricula devrait donc impliquer l'élaboration et/ou la révision du référentiel de compétences professionnelles des intervenants.

Réponse de la structure ENA 

Question 18 : dans le cadre de l'accompagnement de la révision des curricula, quel dispositif d'information et de communication faut-il envisager ?

(En interne ? En externe ?)

Remarque :

La révision des curricula entraînera des changements avec la situation antérieure. Il conviendra donc d'expliquer, d'informer et de communiquer sur ces changements avec les acteurs internes et externes.

Réponse de la structure ENA 

Question 19 : dans le cadre de l'accompagnement de la révision des curricula cycle par cycle, que préconisez-vous comme dispositif de formation, d'encadrement et de management des intervenants ?

Remarque :

Pour mettre en adéquation les compétences attendues des intervenants dans le cadre de nouveaux curricula, la conception du référentiel de compétences des intervenants pourra impliquer la mise en œuvre d'un plan de formation d'adaptation.

Réponse de la structure ENA 

Question 20 : dans le cadre de la révision des curricula, comment faut-il selon vous aborder la phase d'expérimentation et d'évaluation des nouveaux curricula avant un déploiement généralisé ?

Remarque :

Etape de révision des curricula, de conception de nouveaux curricula, de rédaction de la version expérimentale ; évaluation de l'impact et des résultats ; amendements en vue de la version définitive ; processus de validation et adoption ; déploiement et mise en œuvre généralisée.

Réponse de la structure ENA



.....

Données concernant votre structure : organisation, rôles et missions de la structure ; effectifs ; nombre d'élèves et stagiaires gérés chaque année ; nombre d'intervenants par domaine et matière ; moyens pédagogiques existants ; projets en cours et à venir ; plan de formation.

Réponse de la structure ENA



.....

Annexe 6' : questionnaire 2 destiné aux administrations représentées au travers des filières de formation de l'ENA.

**Programme National d'Appui aux Réformes Institutionnelles et à la Modernisation de l'Etat
PRIME - CIV10-00101219**

Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD)

**Mission de révision des curricula de formation
de l'Ecole Nationale d'Administration (ENA) de Côte d'Ivoire**

**QUESTIONNAIRE DE RECUEIL DES ATTENTES ET DES BESOINS
A L'ATTENTION DES STRUCTURES UTILISATRICES DES SERVICES DE L'ÉNA**

Nom de la structure utilisatrice concernée (Administration) : ...

Présentation du questionnaire :

En parallèle du recueil des documents et des entretiens réalisés par les consultants, le présent questionnaire a pour vocation principale de permettre aux acteurs du projet de s'exprimer et de communiquer des éléments aux consultants pendant la mission sur le thème de la révision des curricula de l'ENA.

Dans un souci de synthèse et de bonne gestion du temps de chacun, merci de privilégier les réponses courtes et, quand cela est possible, de mentionner les documents contenant les informations utiles auxquels les consultants pourront se référer.

Certaines questions sont accompagnées de questions de précision pour faciliter la réflexion et l'expression des réponses.

Transmission du questionnaire renseigné aux consultants :

L'équipe des consultants vous remercie par avance de leur retourner le questionnaire renseigné de préférence par messagerie électronique et si possible avant le jeudi 13 décembre 2018 :

Jean-Christophe LENEUTRE - Consultant international RH et Organisation

Email : jcleneutre@yahoo.com

Tél CI : + 225 78 88 02 17 / Tél Fr : + 33 43 66 83 81

Hervé WANGA - Consultant national RH

Email : wangaconnect@yahoo.fr

Tél. + 225 07 52 12 99 / 88 65 32 83

Pour toute information complémentaire, n'hésitez pas à contacter l'équipe des consultants.

Question 1 : selon votre structure, quels sont les attendus institutionnels vis à vis de la formation des élèves de l'ENA cycle par cycle ?

(Quelles sont les attentes quantitatives et qualitatives de votre structure (administration) ? Quelles sont les attentes nouvelles en lien avec les projets et réformes en cours et à venir ?)

Remarques :

1. Les attendus institutionnels impliquent de facto des réponses pédagogiques adaptées dans le cadre de l'offre de formation de l'ENA ;
2. Les attentes des apprenants peuvent différer des attentes institutionnelles et ne doivent pas être confondues avec ces dernières.

Réponse de la structure 

Question 2 : Quels sont les principaux besoins de compétences de votre structure ?

Réponse de la structure 

Question 3 : comment les besoins de compétences sont-ils identifiés au sein de votre structure ?

(Avec quelle méthode ? Avec quels moyens humains, techniques et financiers ?)

Réponse de la structure 

Question 4 : au sein de votre structure, comment passe-t-on de l'identification des besoins de compétences à la prise en compte de ces besoins dans l'offre de formation de l'ENA ?

Réponse de la structure 

Question 5 : quelle est la définition du ou des profil(s) de sortie souhaité(s) par votre structure ?

(Quel niveau global attendu des élèves sortant de l'ENA ? Dans quels domaines ? Quelles compétences et capacités : savoirs techniques, savoir-faire, savoir-être y compris les compétences transversales ?)

Réponse de la structure 

Question 6 : quels sont les écarts constatés entre ce qui est prévu (curricula de formation) et ce qui est réalisé (profil des élèves sortants) ?

(Les objectifs de chaque cycle sont-ils réalistes ? Sont-ils atteints ? Comment les écarts constatés se traduisent-ils concrètement en fin de parcours ?)

Réponse de la structure 

Question 7 : quelle est votre vision de la collaboration et des relations entre votre structure et les structures de l'ENA ?

(Quelle est la situation actuelle ? Quels sont les points forts ? Quels sont les points d'amélioration ?)

Réponse de la structure 

Question 8 : Lors de la prise de poste des anciens élèves dans votre structure, comment les acquis de leur formation à l'ENA sont-ils mesurés ?

(Quels sont les dispositifs d'évaluation de la qualité de ces acquis ? Quels outils et procédures sont-ils utilisés dans la structure pour mesurer « à chaud » et « à froid » les acquis de la formation à l'ENA ?)

Réponse de la structure 

Question 9 : concernant l'organisation des stages et des visites au sein de l'ENA (visites, sorties, stages d'imprégnation, stages d'application), quel est le constat de votre structure ?

(Quels sont les points forts de l'organisation actuelle ? Quels sont les points d'amélioration ? Souhaitez-vous faire des propositions ?)

Réponse de la structure 

Question 10 : à partir des attentes et des besoins de compétences de votre structure, quelle est la vision des curricula actuels ?

(Que faudrait-il modifier ? Que faudrait-il ajouter ? Que faudrait-il supprimer ? Pourquoi ? Quel sera l'impact des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) dans la définition des nouveaux curricula ?)

Réponse de la structure 

Question 11 : afin d'éviter les écarts, comment serait-il possible selon vous d'assurer la révision régulière des curricula de formation de l'ENA en lien avec les besoins de votre structure ?

Réponse de la structure 

Question 12 : à partir des besoins de compétences de votre structure, quelles procédures faudrait-il mettre en place pour renforcer la qualité des prestations de formation de l'ENA ainsi que les relations entre l'école et la structure ?

(Quelles propositions pour mettre en œuvre un mécanisme d'amélioration permanente de la qualité des prestations de l'ENA en matière d'enseignement (cycles, cours, modules, stages, conférences) et en matière de gestion (circulation de l'information, conventions structures, contrats intervenants, ...) ?)

Réponse de la structure 

Question 13 : comment les intervenants à l'ENA issus de votre structure sont-ils identifiés, recrutés puis gérés, formés et fidélisés ?

(Selon quels critères et quelles procédures ? Quels sont les points forts et les points d'amélioration ? Quelles propositions souhaitez-vous faire pour améliorer les modes de sélection, de recrutement, de gestion et de formation des intervenants ?)

Réponse de la structure 

Données concernant votre structure :

Réponse de la structure 

- Organisation : ...
- Rôles et missions de la structure : ...
- Effectifs par direction : ...
- Nombre d'élèves sortants intégrés chaque année dans la structure : ...
- A quels postes et quelles fonctions les anciens élèves de l'ENA sont-ils affectés ? ...
- Dans quels secteurs géographiques ? ...

Annexe 7 : textes législatifs et réglementaires relatifs à l'ENA de Côte d'Ivoire

N°	Titre du texte de référence	Date
1	Loi n°60-271 du 2 septembre 1960 portant création d'une Ecole Nationale d'Administration	02/09/1960
2	Loi n°98-388 du 2 juillet 1998 fixant les règles générales relatives aux Etablissements Publics Nationaux et portant création de catégorie d'établissement public et abrogeant la loi n°80-1070 du 13 septembre 1980	02/07/1998
3	Décret n°81-137 du 18 février 1981 portant régime financier et comptable des publics nationaux	18/02/1981
4	Décret n°91-29 du 6 février 1991 érigeant l'ENA en établissement public à caractère administratif	06/02/1991
5	Décret n°82-402 du 21 avril 1982 portant organisation administrative des Etablissements Publics Nationaux	21/04/1982
6	Décret n°93-714 du 19 août 1993 relatif aux conditions d'accès à l'Ecole Nationale d'Administration et au régime de scolarité	19 :08/1993
7	Décret n°93-25 du 15 janvier 1997 déterminant les attributions, l'organisation et le fonctionnement de l'Ecole Nationale d'Administration (ENA)	15/01/1997
8	Décret n°2001-485 du 9 août 2001 portant modification du décret n°97-25 du 15 janvier 1997 déterminant les attributions, l'organisation et le fonctionnement de l'Ecole Nationale d'Administration (ENA)	09/08/2001
9	Arrêté n°514/MEFP-ENA portant règlement intérieur de l'Ecole Nationale d'Administration	19/01/1995
10	Loi 92-570 du 11 septembre 1992 portant statut général de la fonction publique	11/09/1992
11	Décret n°93-607 du 2 juillet 1993 portant modalités communes d'application du statut général de la fonction publique	02/07/1993
12	Arrêté n°102 du 5 janvier 2001 portant modification des frais d'inscription pour les candidats ivoiriens admis à l'ENA prévus par arrêté n°636 du 26 janvier 1999	05/01/2001
13	Décret n°94-411 du 3 août 1994 abrogeant et remplaçant l'article 2 du décret n°84-119 du 7 mars 1984 instituant des droits d'inscription aux concours administratifs	03/08/1994
14	Décret n°95-412 du 2 mai 1995 fixant le régime général de la rétribution des personnels assurant le fonctionnement des jurys	02/05/1995
15	Décret n°2015-432 du 10 juin 2015 portant classification des grades et emplois dans l'Administration de l'Etat et dans les Etablissements Publics Nationaux	10/06/2015
16	Décret n°2016-1155 du 28 décembre 2016 portant attributions, organisation et fonctionnement de l'Ecole Nationale d'Administration (abroge le décret n°97-25 du 15 janvier 1997)	28/12/2016

Annexe 8 : diagnostic de l'impact du règlement intérieur de l'ENA sur la gestion des curricula

Le diagnostic du règlement intérieur de l'ENA a permis de réaliser des constats et de formuler des préconisations concourant à la révision efficiente des curricula.

Impact de l'Arrêté n°514/MEFP-ENA du 19 janvier 1995 (règlement intérieur) dans la révision des curricula de l'ENA		
Articles concernés	Constats	Préconisations
Article 1 L'article définit le cadre général du règlement intérieur.	Cet article consacre la portée pédagogique du règlement intérieur .	Il convient de mesurer l'articulation et d'évaluer la cohérence du règlement intérieur, des notes de service et du futur guide des procédures de l'ENA . Un travail d'adaptation du règlement intérieur aux normes applicables en matière de gouvernance pédagogique au sein de l'ENA est en cours. Il convient de finaliser ce travail le plus tôt possible et, après validation, de rendre effective l'application du futur règlement intérieur (début 2019). Cette activité fait partie selon la mission des chantiers prioritaires.
Articles 2, 3 et 4 Les articles 2 et 3 fixent les dispositions générales concernant la direction de l'ENA.	Ces articles précisent le mode de gouvernance de l'ENA, notamment sur le plan pédagogique : rôle et missions du Conseil d'Orientation Pédagogique, des Coordonnateurs généraux des départements pédagogiques et des Professeurs coordonnateurs des sections et sous-sections .	Dès le début de 2019 , il convient d'harmoniser les normes applicables au sein de l'ENA en matière de gouvernance pédagogique, notamment pour optimiser la complémentarité et les relations entre le Conseil d'Orientation Pédagogique (COP) et le Comité Pédagogique et Scientifique (CPS) .
Article 7 L'article précise que les élèves de l'ENA disposent d'un « droit à congé annuel d'un mois ».	Les congés des élèves ont forcément un impact sur la planification de leur scolarité et des stages ainsi que sur la gestion des curricula .	La mission préconise de mettre en place dès que possible (2019-2020) une gestion optimisée du temps d'activité des élèves en veillant à la meilleure articulation entre temps de travail (dont les cours et les stages) et temps disponible (dont la recherche, les activités associatives, les congés) . L'objectif consiste à répartir sur la durée de chaque cycle de manière équilibrée l'ensemble des activités des élèves : cours, stages, visites terrain, conférences et séminaires, travail en atelier, examens, mémoire, temps de préparation, contribution à la vie et au développement de l'ENA, activités sportives, temps libre dans la semaine et cela en tenant compte de la disponibilité des équipes internes de l'ENA, des intervenants et des tuteurs de stage .
Articles 12 à 15 Ces articles traitent de la représentation des élèves et du rôle des délégués de promotion.	Avec les intervenants, les élèves constituent les acteurs centraux de la vie et du développement de l'ENA.	Dans le cadre d'une gouvernance pédagogique renforcée et d'une démarche qualité optimisée, il convient de réfléchir aux moyens de développer la participation des élèves à la vie de l'école (ex : l'appui à l'organisation du SIDORC), à des projets civiques et/ou humanitaires et, au travers de leurs évaluations et propositions, à la gestion des contenus de formation (dont les curricula) .
Article 16 Cet article décrit la gouvernance	Il est précisé dans l'article que « les enseignements sont répartis dans les départements	A court et moyen terme (2019-2021), il convient pour les instances pédagogiques de l'ENA de réfléchir à la place donnée dans les textes normatifs de l'ENA et dans les curricula à des domaines répondant

<p>pédagogique de l'ENA.</p>	<p>pédagogiques ci-après : Département de gestion administrative et de la diplomatie ; Département de gestion juridique et des techniques judiciaires ; Département de gestion économique et financière ; Département de management et de comportement organisationnel ».</p> <p>Parmi les quatre grands départements pédagogiques, trois départements concernent des domaines de spécialité et un seul le domaine du management.</p>	<p>aux besoins croissants de compétences de l'Etat ivoirien : management des équipes, développement personnel (leadership) , communication efficace à l'oral comme à l'écrit, GRH, légistique, conduite du changement (réformes institutionnelles, modernisation de l'administration), développement des services publics, déontologie et éthique lutte contre toutes les formes de discrimination, prise en compte de la question environnementale (développement durable) et de l'égalité professionnelle femmes-homme (question du genre), prévention des conflits et médiation, défense de l'intérêt général et promotion du service public.</p>
<p>Article 17</p> <p>L'article répartit les rôles en matière de coordination pédagogique au sein de l'ENA.</p>	<p>L'article évoque la gouvernance pédagogique de l'ENA et notamment l'existence et le rôle des « professeurs permanents » pour assurer la coordination pédagogique du département dont ils relèvent.</p> <p>Or, l'ENA ne dispose pas à ce jour de « professeurs permanents ».</p>	<p>Il convient dès 2019 de poursuivre une réflexion de fond sur la pertinence de recruter ou non des enseignants permanents et/ou des responsables pédagogiques permanents par département, filière ou école.</p>
<p>Articles 20, 21 et 22</p> <p>Ces trois articles renforcent la portée pédagogique du règlement intérieur.</p>	<p>Les trois articles précisent les devoirs des élèves : port obligatoire d'un uniforme, paiement de frais d'inscription, observation des règles prescrites par l'éthique de la Fonction publique et la déontologie du fonctionnaire, obligation d'assiduité et de ponctualité.</p> <p>Ainsi, le règlement intérieur de l'ENA consacre des valeurs professionnelles fondamentales dans le cadre de la réforme de l'administration ivoirienne qu'il convient de promouvoir également dans les curricula.</p>	<p>Dans les curricula et cela dès la rentrée de janvier 2019, il convient de donner toute leur place à des domaines clés de la modernisation de l'administration ivoirienne notamment : l'engagement dans la satisfaction de l'intérêt général ; la motivation pour le service public ; le respect des règles déontologiques et éthiques applicables à chaque fonctionnaire, la prévention de la fraude et de la corruption ; le respect des principes du service public notamment l'égalité d'accès aux services publics et aux emplois publics ainsi que la priorité à donner à la protection des populations les plus fragiles ; la lutte contre toutes les formes de discrimination ; la prise en compte de la question environnementale (développement durable) ; l'égalité professionnelle femmes-hommes (question du genre) et la question des conflits (prévention, médiation, gestion).</p>
<p>Articles 43 à 46</p> <p>Ces articles précisent les règles d'affectation des élèves dans les sections et filières en fonction du</p>	<p>Les règles d'affectation sont différenciées, voire hétérogènes, selon les cycles et les origines des élèves (concours d'accès direct, professionnel ou interne).</p> <p>Le classement au concours constitue le critère principal pour le choix d'une filière.</p>	<p>Il convient de mener une réflexion sur les avantages et inconvénients de l'organisation actuelle. Il faut répondre aux questions liées à l'homogénéisation des règles d'affectation dans les sections et aux emplois finaux ainsi que sur le calendrier d'orientation professionnelle des élèves sur telle ou telle spécialité-filière (calendrier académique).</p>

cycle (CS, CMS, CM).		
Articles 47 à 49 Ces articles définissent les dispositions pédagogiques spécifiques au cycle supérieur (cours, stages, conférences, travaux pratiques, ...)	Le règlement intérieur fait référence précisément au contenu des curricula de formation (enseignements et stages) sur toute la durée du cycle (24 mois à l'époque de l'adoption du règlement intérieur, 30 mois aujourd'hui). La liste des études est fixée par le Directeur de l'Ecole « après avis du Conseil d'orientation pédagogique » , tout comme les coefficients applicables aux notes des examens et aux notes de stage attribuées par le Directeur des Stages ». La mission constate que les calendriers académiques en vigueur à l'ENA CI ne sont pas conformes au descriptif des articles 47 à 48 et que ceux-ci donnent plutôt la priorité à la théorie.	Les instances de gouvernance pédagogique de l'ENA doivent poursuivre dès 2019 la réflexion sur le contenu et le calendrier des curricula pour atteindre deux grands objectifs ; 1. Garantir la meilleure répartition entre pratique et théorie ; 2. Rechercher la meilleure adéquation entre les curricula (référentiels de formation) et les besoins de compétences des structures utilisatrices (répertoire des métiers, référentiels de compétences, fiches de poste, lettres de mission, etc).
Articles 50 à 52 Ces articles définissent les dispositions pédagogiques spécifiques au cycle moyen supérieur (cours, stages, conférences, travaux pratiques, ...)	A la lecture des articles concernés, la formation au cycle moyen supérieur est résolument orienté vers la pratique professionnelle tant pour les cours que pour les stages. Les dispositions contenues dans le règlement intérieur semblent en adéquation avec les besoins de compétences opérationnelles des administrations utilisatrices. Cependant, la mission constate que les calendriers académiques en vigueur à l'ENA CI ne sont pas conformes au descriptif des articles 50 à 52 et que ceux-ci donnent plutôt la priorité à la théorie.	En s'appuyant sur le travail de l'ensemble des acteurs pédagogiques de l'ENA, il convient dès 2019 de mesurer finement les écarts entre les contenus de formation attendus au regard du règlement intérieur et les connaissances effectivement acquises par les élèves notamment positionnés sur le CMS (approche Qualité par compétence).
Articles 53 à 54 Ces articles définissent les dispositions pédagogiques spécifiques au cycle moyen (cours, stages, conférences, travaux pratiques, ...)	L'analyse de ces articles concernant le CM montre que, indépendamment des stages, les contenus de formation concernent davantage des enseignements généraux (connaissances de base, fonctionnement de l'administration, langues) plutôt que des apports sur les bonnes pratiques professionnelles.	Pour le public positionné sur le CM et même si on peut penser que celui-ci nécessite davantage d'apports théoriques, il convient dès que possible pour les instances pédagogiques de l'ENA d'analyser en détail les contenus de formation afin de s'assurer que ceux-ci répondent concrètement aux besoins de compétences des administrations utilisatrices (ex : « savoir accueillir un usager », « Traiter une demande dans les délais fixés », « Savoir gérer la réclamation d'un usager », etc.).

Annexe 9 : diagnostic de l'impact du décret du 28/12/2016 sur la gestion des curricula

Le diagnostic du Décret n°2016-1155 du 28/12/2016 portant attributions, organisation et fonctionnement de l'ENA a permis de réaliser des constats et de formuler des préconisations concourant à la révision efficiente des curricula.

Impact du décret n°2016-1155 du 28/12/2016 dans la révision des curricula de l'ENA		
Articles concernés	Constats	Préconisations
<p>Articles 1 à 4</p> <p>Ces articles définissent le statut, le rôle et les missions de l'ENA.</p>	<p>Le texte délimite les objectifs professionnels des élèves en termes de familles d'emplois : emplois administratifs, emplois de la diplomatie et emplois de gestion économique et financière.</p>	<p>Pour chaque domaine professionnel et chaque famille d'emplois, il convient de préciser la cartographie des compétences à développer et du profil attendu des élèves diplômés (« produits finis »).</p> <p>Cette approche doit être renforcée dès 2019 afin d'améliorer l'adéquation entre les référentiels métiers et les référentiels de formation.</p>
<p>Article 5</p> <p>Cet article définit les attributions de l'ENA.</p>	<p>Cet article affirme les prérogatives fortes de l'ENA en matière d'ingénierie pédagogique et ses capacités à répondre aux divers besoins de compétences des administrations utilisatrices.</p> <p>L'existence de 3 niveaux de formation professionnelle (A4, A3 et B3) permet de répondre sur 3 niveaux de compétences : stratégiques (A4), gestion (A3) et application-exécution (B3). Toutefois, cela contraint l'ENA à faire cohabiter 3 populations d'âges et de niveaux différents et à mobiliser toutes ses ressources pour mettre en œuvre dans le même temps des contenus de formation à trois niveaux.</p>	<p>Il convient d'auditer en détail le contenu de chaque cycle de formation et d'identifier les avantages et inconvénients de cette organisation.</p> <p>La question du recentrage de l'ENA uniquement sur le cycle supérieur et l'évolution des CM et CMS sera à traiter dans le cadre de son plan stratégique 2021-2025.</p>
<p>Article 6</p> <p>Cet article définit les principaux organes de pilotage de l'ENA : le CG, la DG et le CPS.</p>	<p>La gouvernance de l'ENA est structurée tant en matière de gestion financière et administrative qu'en matière de gestion pédagogique.</p>	<p>Pour atteindre les objectifs et dans le cadre de la stratégie 2015-2020 de l'ENA, les instances de décision et de gestion de l'ENA (CG, DG et CPS) doivent être renforcés dans leurs capacités et accompagnés dans la durée, sur une période de 3 ou 4 ans (dès 2019).</p>
<p>Articles 7, 10 et 12</p> <p>Ces articles décrivent le rôle, la composition et les missions du CG. L'article 12 cadre la participation des responsables pédagogiques de l'ENA aux séances de travail du CG.</p>	<p>Par le biais du CG, l'ENA bénéficie d'une instance de gestion, de régulation et d'appui.</p> <p>Présidé par le Ministre chargé de la Fonction Publique et composé de certains membres du gouvernement acteurs dans les domaines clés de l'action gouvernementale, le CG constitue de fait un excellent observatoire de l'évolution des besoins de compétences dans les principales administrations.</p>	<p>Il convient dès que possible de capitaliser pleinement sur la force de proposition du CG dans l'identification des contenus de formation à faire évoluer en priorité.</p>
<p>Articles 13, 14 et 18</p>	<p>L'ENA dispose de prérogatives et d'une organisation bien structurée permettant</p>	<p>Un projet d'organigramme a été développé (cf. page 29) : il convient faire évoluer et de mettre en place cet outil dès 2019 en faisant ressortir les liens</p>

<p>Ces articles détaillent l'organisation de l'ENA.</p>	<p>théoriquement d'exercer l'ensemble de ses prérogatives.</p> <p>Parmi les prérogatives, il faut mentionner la gestion du personnel de l'ENA, dont les formateurs et enseignants.</p>	<p>hiérarchiques ainsi que les liens fonctionnels, notamment pour mettre en avant les organes de la gouvernance pédagogique de l'ENA.</p>
<p>Articles 19 à 22</p> <p>Ces articles définissent les rôles et responsabilités des Directions de l'EGAD et de l'EGEF.</p>	<p>Les Directions de l'EGAD et de l'EGEF sont au cœur du processus d'élaboration et de révision des curricula.</p> <p>Les Directions de l'EGAD et de l'EGEF disposent de larges prérogatives en matière d'ingénierie pédagogique : élaboration des programmes de formation ; coordination de l'écriture des curricula et des syllabus de formation par les comités pédagogiques ; coordination des enseignements ; propositions des intervenants vacataires ; coordination de l'évaluation pédagogique réalisée par les comités scientifiques ; élaboration des contenus de stages ; évaluation des activités de stage ; proposition des membres des jurys des soutenances des mémoires et rapports de stage ; évaluation des activités des comités pédagogiques et scientifiques.</p> <p>L'analyse conjointe du décret du 28/12/2018 et du règlement intérieur de 1995, fait ressortir un risque de confusion entre les différents organes de gouvernance pédagogiques : CG, DG, Directions de l'EGAD et de l'EGEF, DRVSIA, « Comité Pédagogique et Scientifique » au singulier, « Comités Pédagogiques et Scientifiques » au pluriel, « Comités Pédagogiques », « Comités Scientifiques », « Comité chargé de la sélection des vacataires », « Coordonnateurs Généraux des Départements pédagogiques », « Professeurs Coordonnateurs des sections et sous-sections ».</p>	<p>Dès 2019, il convient de mettre en cohérence les instances de gouvernance pédagogique au sein de l'ENA (en lien avec le CG et CPS), de renforcer les capacités professionnelles des équipes, notamment dans le management, la formation et l'évaluation des intervenants, le développement de l'interface ENA/Administrations concernées et le renforcement du travail collaboratif avec les coordonnateurs de filière.</p> <p>Le travail de mise en cohérence des deux textes (décret de 2016 et règlement intérieur) en cours de réalisation doit être finalisé dès que possible.</p>
<p>Articles 26 et 28</p> <p>Ces articles définissent les missions et l'organisation de la DRVSIA.</p>	<p>L'analyse du décret place la DRVSIA et en particulier la SDIAAP au cœur de l'action pédagogique et de la gestion des curricula : détection et élaboration de nouveaux cours ; introduction de nouvelles pratiques administratives dans les curricula de formation initiale ; publication d'ouvrages ; conduite de travaux de recherche ; organisation de séminaires ; développement des performances du secteur public.</p> <p>Dans le cadre de la révision des curricula en cours, la DRVSIA, de par ses rôles et missions, est amenée à jouer un rôle clé en complément des actions que les directions de l'EGAD et de l'EGEF et le Comité</p>	<p>Parmi les projets à initier, la DRVSIA doit bénéficier d'un accompagnement pour opérationnaliser dès 2019 le guide des procédures et un système d'amélioration permanente de l'adéquation des curricula et des syllabus avec les besoins de compétences des administrations bénéficiaires.</p> <p>Cet objectif implique de renforcer les capacités de la DRVSIA.</p>

	Pédagogique et Scientifique sont censés conduire.	
Articles 29 et 30 Ces articles définissent le rôle, les missions et la composition du CPS.	Le CPS constitue la structure pivot en matière de gouvernance pédagogique de l'ENA. Celle-ci réunit des acteurs pédagogiques internes à l'ENA et les acteurs externes impliqués dans la gestion des compétences des administrations utilisatrices. De par son rôle clé en matière de révision des curricula et de stratégie pédagogique (mise en adéquation des référentiels de formation et des référentiels de compétences), le CPS doit maîtriser un haut niveau d'expertise en matière d'ingénierie pédagogique.	A ce titre, il convient dès que possible (2019) par un accompagnement approprié d' objectiver les modalités de recrutement des membres du CPS de renforcer les capacités de cette entité.
Article 35 Cet article définit les régimes statutaires des formateurs et intervenants.	Cet article du décret prévoit que l'ENA bénéficie de l'apport de formateurs et intervenants permanents et de formateurs vacataires. Or, en décembre 2018, l'ENA ne comptait aucun formateur permanent. La question du recrutement et du management des formateurs, permanents et vacataires, est cruciale et urgente. La mission a constaté certains dysfonctionnements : retards ; absences : remplacements de dernière minute ; système à deux vitesses (titulaire/suppléant ; gestion de la rémunération (niveau, paiement exclusif des titulaires) ; absence de contrats entre l'ENA et le personnel enseignant ; absence de conventions entre l'ENA et l'administration d'affectation de l'intervenant.	Il convient de professionnaliser la sélection, le recrutement et le management des intervenants. A ce sujet, l'école doit poser la question de la pertinence d'avoir recours ou non à des intervenants permanents. De même, vacataire ou permanent, il est essentiel que le personnel enseignant soit accompagné pendant les cours (supervision et contrôle accru), formé, évalué et géré de manière optimale. L'ensemble de ces sujets pourraient être traités dès 2019 dans le cadre d'un accompagnement continu de l'ENA ou d'un appui sur ce projet spécifique.
Articles 39 à 61 Ces articles règlementent l'accès à l'ENA.	La gestion de 3 cycles par l'ENA impose à celle-ci d'organiser les concours correspondants. A cela s'ajoute la gestion de la sélection de l'entrée des auditeurs. Les niveaux requis entre concours directs et concours professionnels semblent quelque peu déséquilibrés. Par exemple, qu'est-ce qui justifie de fixer la limite d'âge à 41 ans pour le concours direct d'accès au cycle supérieur (50 ans pour le concours professionnel) ? A 38 ans pour le cycle moyen supérieur (45 ans pour le concours professionnel) ? A 33 ans pour le cycle moyen (45 ans pour le concours professionnel) ?	Les constats invitent à conduire une réflexion approfondie sur les conditions d'accès aux différents concours. A terme (plan stratégique 2021-2025), l'ENA pourra poser la question stratégique de conserver ou non les 3 cycles dans son offre de formation. La gestion unique du cycle supérieur, voire des deux cycles supérieurs (supérieur et moyen-supérieur) aurait l'avantage de permettre à l'ENA de concentrer ses ressources sur la formation des futurs « Grands commis de l'Etat » et aux fonctionnaires A4 et A3.
Articles 63 à 66	L'aménagement de la durée de la formation résulte d'un constat réalisé lors de la mise en œuvre de la réforme de 1997 : l'ENA doit permettre de former des cadres supérieurs « très outillés techniquement » et maîtrisant	La question de la durée de la scolarité pour chacun des cycles est au cœur des enjeux de la révision des curricula. A ce propos, il convient de réfléchir au meilleur équilibre entre les matières d'enseignement, la qualité et la

<p>Ces articles organisent la formation initiale de l'ENA en trois cycles.</p>	<p>les questions liées à la gestion générale et au management. C'est pourquoi l'ENA a décidé de faire passer la durée de la formation des élèves à 30 mois. A l'inverse, la durée de la formation est passée à 20 mois pour le cycle moyen, le cycle moyen supérieur restant inchangé.</p>	<p>durée des enseignements dans un temps optimisé en ayant recours à une organisation et des méthodes pédagogiques adaptées et performantes (moins chronophages).</p>
<p>Article 67 Cet article définit la scolarité à l'ENA et la répartition de celle-ci entre les cours et des stages.</p>	<p>L'article répond bien aux exigences réelles des administrations utilisatrices en matière de compétences professionnelles. Le contenu de la scolarité telle que décrite dans l'article 67 du Décret montre un certain équilibre entre enseignement général et enseignement spécialisé.</p>	<p>Au terme de la mission de révision des curricula, il conviendra pour les responsables pédagogiques de mesurer régulièrement et le plus précisément possible les écarts entre ce qui est prévu en matière de contenu pédagogique à délivrer et ce qui est effectivement réalisé. Cela sera effectivement possible par la mise en place dès que possible de procédures opérationnelles d'évaluation et d'outils efficaces d'ingénierie pédagogique ainsi que par l'intégration effective dans l'activité de l'ENA d'un mécanisme de mesure de la qualité des formations. Dès que possible, un temps plus important doit être octroyé aux élèves pour la préparation des cours, l'auto-formation (classique ou via internet), la recherche documentaire et le travail en atelier. Autant que possible, la mission recommande que ces activités soient pratiquées à l'aide des TIC et de l'outil informatique.</p>
<p>Articles 69 à 71 Ces articles précisent les conditions de scolarité à l'ENA.</p>	<p>Ces articles décrivent la vocation professionnelle de l'ENA. Véritable école d'application professionnelle spécialisée dans la gestion publique, l'ENA doit s'assurer en permanence de la bonne adéquation entre son offre de formation et les besoins de compétences des administrations utilisatrices.</p>	<p>La révision des curricula constitue une opportunité majeure pour, à partir de 2019, consacrer la vocation professionnelle de l'ENA en renforçant les formations pratiques et la place des stages dans la scolarité pour viser l'opérationnalité quasi-immédiate des élèves diplômés en fin de formation initiale.</p>
<p>Articles 72 à 74 Ces articles ont pour objet d'organiser les stages dans le cadre de la scolarité au sein de l'ENA.</p>	<p>Ces articles donnent une place centrale du stage dans la scolarité des élèves. Le diagnostic réalisé par la mission montre l'importance de professionnaliser la gestion des stages au sein de l'école : organisation de stages centrés sur les besoins concrets des administrations d'accueil ; adaptation des structures d'accueil en fonction des desiderata des élèves et des exigences des curricula ; relations entre les gestionnaires des stages à l'ENA et les maîtres de stage ; élaboration de convention de stage fixant les objectifs du stage ; formalisation des droits et devoirs des parties prenantes ; définition des modalités de déroulement ; opérationnalisation des procédures de suivi-évaluation du stage et du stagiaire ; exploitation des rapports de stage en lien avec la réforme en cours au sein de l'Etat ivoirien.</p>	<p>Dès 2019, il convient de renforcer les capacités des Responsables des stages au sein de l'ENA, des « encadreurs académiques » ainsi que des maîtres de stage pour développer l'impact des stages dans l'acquisition des compétences des élèves et la mobilisation des administrations d'accueil.</p>

	Il convient de faire des stages un véritable levier de développement des compétences des élèves notamment sur les axes stratégiques de renforcement des services publics et de modernisation de l'administration.	
Articles 75 à 79 Ces articles définissent les conditions d'évaluations de la formation initiale.	L'évaluation de la formation est une étape clé pour affirmer l'excellence de l'ENA. L'organisation générale de l'évaluation est satisfaisante dans la mesure où l'évaluation porte autant sur les enseignements reçus et les stages.	Au terme de la mission, un diagnostic plus approfondi devra être réalisé pour garantir, après la validation des futurs curricula, l'équilibre entre l'évaluation portant sur les enseignements et celle portant sur les stages et les mémoires : clé de répartition de chaque notation,, coefficients applicables enseignements/stages ; répartition contrôle continu et évaluation finale ; poids de l'évaluation par le maîtres de stage ; intérêts des sujets de mémoire en lien avec la réforme de l'ENA et de l'Etat ; poids de l'évaluation du travail en atelier ; évaluation de la contribution de l'élève à la vie de l'école et à son rayonnement ; etc.
Articles 80 à 85 Le statut des élèves est défini dans ces articles.	Une indemnité est versée à chaque élève issu d'un concours direct. S'agissant des élèves issus des concours professionnels, ceux-ci continuent à percevoir leur traitement. Il est à noter que les élèves sont astreints au port de l'uniforme.	Pour approfondir et améliorer la connaissance du profil des élèves et de leurs attentes, il sera utile de réaliser une étude sur les conditions de vie et d'apprentissage des élèves au sein de l'ENA en prenant en compte les 3 cycles : conditions de travail, outils mis à leur disposition pour leur réussite au sein de l'ENA, paiement de l'indemnité, coût de la scolarité, frais de stage, suivi socio-médical, tenue ; etc.
Article 91 L'article organise les conditions de conventions de formation et de partenariats à l'ENA.	Les candidats présentant le concours direct à l'ENA sont issus dans la grande majorité du système éducatif et universitaire ivoirien, public ou privé. C'est pourquoi la question des partenariats entre l'ENA et l'Université et d'autres écoles telles l'INP-HB est déterminante dans l'élaboration des curricula et des contenus de formation.	Une attention particulière doit porter sur le dialogue et le travail collaboratif que l'ENA doit entretenir avec les structures éducatives et universitaires dont sont issus les élèves ayant réussi aux concours directs : aspects pédagogiques, information-sensibilisation aux profils recherchés, orientation, partenariats etc.

Modules de Spécialités EGAD

MATIERES DE SPECIALITE – FILIERES TAS				
N°	DESIGNATION DES MATIERES	VOLUME HORAIRE		
		CS	CMS	CM
MODULE I : TECHNIQUES JURIDIQUES ET REGLEMENTATION SOCIALE				
1	CONTRAT DE TRAVAIL	40	40	40
2	NOTION DU DROIT DU TRAVAIL	30	30	30
2	DEONTOLOGIE DE LA FONCTION DE L'INSPECTEUR DU TRAVAIL	20	20	20
3	GESTION ET SUIVI DE LA DUREE DU TRAVAIL	30	30	
4	NORMES INTERNATIONALES DU TRAVAIL	30	15	15
5	POLITIQUES DE LUTTE CONTRE LES PIRES FORMES DE TRAVAIL DES ENFANTS	30	30	30
6	REDACTION DES ACTES DE L'ADMINISTRATION DU TRAVAIL	20	20	20
7	METHODES ET TECHNIQUES D'INTERVENTION SOCIALE POUR UN DEVELOPPEMENT DURABLE	30	30	
8	POLITIQUES ET TECHNIQUES DE PROMOTION DE L'EMPLOI	30	30	
9	PROBLEMATIQUE DE L'ACTION SOCIALE	20	20	20
10	METHODES D'EVALUATION DES PROJETS SOCIAUX	20	20	20
11	SECURITE SOCIALE	30	30	30
12	PROTECTION DES POPULATIONS VULNERABLES	30	30	30
MODULE 2 : CONDITIONS DE TRAVAIL				
13	SANTE ET SECURITE DU TRAVAIL	40	40	40
14	ERGONOMIE	20	20	20
15	GRH	25	25	
	GPEEC	25	25	
MODULE 3 : TECHNIQUES DE DIALOGUE SOCIAL				
16	TECHNIQUE DE NEGOCIATION	30	30	
17	RELATIONS PROFESSIONNELLES (Intra et extra entreprise)			30
18	METHODES ET TECHNIQUES DE L'INSPECTION DU TRAVAIL (Séances de contrôle en entreprises)	40	40	40
19	PSYCHOLOGIE DES ORGANISATIONS		30	
MODULE III : GESTION FINANCIERE MODULE 4 : GESTION FINANCIERE				
20	FISCALITES DU SALAIRE	30	30	20
21	ANALYSE FINANCIERE	20	20	30
22	GESTION DES RESSOURCES FINANCIERES	20	20	
TOTAL		620	625	435

MATIERES DE SPECIALITE – FILIERES AG

N°	DESIGNATION DES MATIERES	VOLUME HORAIRE		
		CS	CMS	CM
1	ACTION SANITAIRE ET SOCIALE (Animation communautaire)			30
2	ADMINISTRATION REGIONALE ET COMMUNALE		60	
3	CEREMONIAL	30		
4	CHIFFRE	40		
5	COMMUNICATION ET PSYCHOLOGIE APPLIQUEE	30		
6	COMPTABILITE PUBLIQUE			20
7	COMPTABILITE PUBLIQUE+B41:B70	30	30	
8	CONTENTIEUX ADMINISTRATIF			30
10	DECENTRALISATION : Aspect Institutionnel	40	40	40
11	DEONTOLOGIE DE LA FONCTION PREFECTORALE	20		
12	DEVELOPPEMENT LOCAL : Aspect Economique	40	40	40
13	DEVELOPPEMENT PERSONNEL	20	20	20
14	DEVELOPPEMENT URBAIN	40	40	
15	DOMAINE ET CONSERVATION FONCIERE			40
16	DROIT ADMINISTRATIF APPLIQUE	30	30	
17	DROIT INTERNATIONAL HUMANITAIRE	20		
18	ETAT CIVIL ET DROIT DE LA NATIONALITE	40	40	
19	EXERCICE DE LA TUTELLE DE L'ETAT SUR LES COLLECTIVITES LOCALES	30		
20	FONCIER RURAL	30		
21	GENERALITES SUR LE MONDE INSTITUTIONNEL EN COTE D'IVOIRE	20	20	20
22	GESTION D'UNE CIRCONSCRIPTION	60		
23	GESTION DES CONFLITS	30		
24	GESTION ET ENCADREMENT DES SERVICES		30	
25	GESTION FINANCIERE ET COMPTABLE DES COLLECTIVITES LOCALES	50	50	50
26	GPEEC	20	25	
27	GRH	30	25	
28	INITIATION A LA PSYCHOLOGIE SOCIALE		30	
29	LEGISLATION DOMANIALE ET FONCIERE	30		
30	MAINTIEN DE L'ORDRE ET PSYCHOLOGIE DU COMMANDEMENT	30		
31	ORGANISATION, GESTION DE L'ETAT CIVIL ET DES GUICHETS			50
32	PSYCHOLOGIE DES ORGANISATIONS		30	
33	REDACTION ADMINISTRATIVE APPLIQUEE	30	30	30
34	REDACTION DES ACTES COURANTS			30
35	SOCIOLOGIE DES PEUPLES	30		
TOTAL		770	540	410

NB : le cours de chiffre a été retiré du programme du cycle moyen supérieur AG

MATIERES DE SPECIALITE – FILIERES AMP				
N°	DESIGNATION DES MATIERES	VOLUME HORAIRE		
		CS	CMS	CM
MODULE 1 : MATIERES INTRODUCTIVES				
1	CONFERENCE INAUGURALE SUR L'ENSEIGNEMENT MARITIME			
2	GRANDS PRINCIPES DE L'ADMINISTRATION MARITIME	20	20	20
3	OCEANOGRAPHIE ET BIODIVERSITE	30	30	30
MODULE 2 : NAVIRE ET NAVIGATION MARITIME				
4	THEORIE ET CONSTRUCTION DU NAVIRE	20	20	20
5	MACHINES MARINES	20	20	20
6	NOTION DE NAVIGATION MARITIME ET SIGNALISATION MARITIME	30	30	30
MODULE 3 : EXPLOITATION ET MISE EN ŒUVRE DU MILIEU MARIN				
7	TRANSPORTS MARITIMES ET PAR VOIES D'EAU INTERIEURE	40	40	40
8	PECHES MARITIMES	30	30	30
9	GESTION PORTUAIRE	20	20	20
10	DOMAINE PUBLIC MARITIME	20	20	20
11	PLAISANCES ET ACTIVITES NAUTIQUES	25	20	20
MODULE 4 : DROIT DE LA MER ET DROIT MARITIME				
12	DROIT DE LA MER	30	30	20
13	DROIT MARITIME (Y compris gestion des épaves)	35	35	35
MODULE 5 : SECURITE, SURETE MARITIME ET POLLUTION MARINE				
14	SECURITE MARITIME	30	30	20
15	SURETE MARITIME	30	30	20
16	PROTECTION MARINE	40	40	30
17	RADIO COMMUNICATION MARINE	30	30	30
18	POLICE MARITIME	30	30	30
19	ENQUETE NAUTIQUE	30	20	20
MODULE 6 : GENS DE MER				
20	DROIT SOCIAL MARITIME	35	20	20
21	EXECUTION DE SERVICE PUBLIC A BORD ET ORGANISATION DU TRAVAIL A BORD	20	20	20
22	HYGIENE ET SANTE DES GENS DE MER	20	20	20
MODULE 7 : ANGLAIS MARITIME ET INSTRUCTION MILITAIRE				
23	ANGLAIS MARITIME	30	20	20
24	INSTRUCTION MILITAIRE	20	20	20
MODULE 8 : DROIT PENAL APPLIQUE				
25	DROIT PENAL APPLIQUE	25	20	20
MODULE 9 : INFORMATIQUE				
27	- GRH	25		
	- GPEEC	25		
28	GESTION DES RESSOURCES FINANCIERES	20		
30	COMMUNICATION ET PSYCHOLOGIE APPLIQUEE	30		
TOTAL		760	615	575

MATIERES DE SPECIALITE – FILIERES DIPLOMATIE		
N°	DESIGNATION DES MATIERES	VH
		CS
MODULES I		
1	GRH	25
2	GPEEC	25
3	GESTION DES RESSOURCES FINANCIERES	30
4	DROIT INTERNATIONAL HUMANITAIRE	30
5	CHIFFRE	40
6	COMMUNICATION ET PSYCHOLOGIE APPLIQUEE	30
MODULES II		
7	ANGLAIS	50
8	ESPAGNOL	40
9	ARABE	40
MODULES III		
10	PRIVILEGES ET IMMUNITES DIPLOMATIQUES	40
11	PRATIQUES DIPLOMATIQUES ET CONSULAIRES	40
12	CEREMONIAL	30
13	REDACTION DIPLOMATIQUE	30
14	TECHNIQUES DE NEGOCIATION (Bilatérales et Multilatérales)	40
MODULES IV		
15	L'ONU, LES ORGANISATIONS DU SYSTEME DES NATIONS-UNIES ET LES AUTRES ORGANISATIONS INTERNATIONALES	40
16	CONNAISSANCE DES ORGANISATIONS CONTINENTALES ET SOUS-REGIONALES	40
17	POLITIQUE ETRANGERE DE LA COTE D'IVOIRE	40
18	DROIT INTERNATIONAL PRIVE	20
19	DROIT INTERNATIONAL PUBLIC	30
20	GRANDS PROBLEMES POLITIQUES CONTEMPORAINS	20
MODULES V		
21	CONTEXTE ECONOMIQUE MONDIAL	40
22	TECHNIQUES DE PROMOTION DU COMMERCE EXTERIEUR	40
TOTAL		760

Légende :

En vert : les matières ajoutées en 2016

Les cours d'informatique et d'anglais (caractère transversal) ont été reversés au programme de tronc commun.

PROGRAMME DE SPECIALITE DE LA FILIERE IMPOTS

N°	MATIERES	VOLUME HORAIRE					
		Cycle Supérieur		Cycle Moyen Supérieur		Cycle Moyen	
		Ancien	Nouveau	Ancien	Nouveau	Ancien	Nouveau
01	Initiation fiscale	20	20	20	20	20	20
02	Impôt sur les traitements et salaires	20	40	20	40	20	35
03	Contributions foncières	20	30	20	30	20	30
04	Comptabilité privée	100	120	90	100	60	80
05	Techniques d'Audit des comptes	-	50	-	50	-	-
06	Contribution des patentes et licences	30	30	30	30	30	30
07	Impôt sur les bénéfices industriels et commerciaux	100	120	80	100	60	80
08	Impôt sur le revenu des capitaux mobiliers	30	40	30	40	30	30
09	Taxes sur le chiffre d'affaires	90	120	80	100	60	80
10	Recouvrement	20	30	20	30	25	35
11	Ethique, déontologie et qualité	15	20	15	20	15	20
12	Contrôle fiscal	80	90	60	70	40	50
13	Enseignement juridique	15	30	15	30	-	-
14	Bureautique	30	30	30	30	30	30
15	Impôt sur les bénéfices non commerciaux	30	30	30	30	30	30

16	Comptabilité publique	30	30	30	30	30	30
17	Droit de Timbre	-	<u>30</u>	-	<u>30</u>	-	<u>20</u>
18	Domaine	-	<u>30</u>	-	<u>30</u>	-	<u>20</u>
19	Conservation Foncière	20	30	20	30	20	20
20	Impôt général sur le revenu	30	30	30	30	30	30
21	Régimes spéciaux	20	20	20	20	20	20
22	Droit d'Enregistrement	50	50	50	40	40	40
23	Cadastre	20	20	20	20	20	20
24	Conventions fiscales	30	30	20	20	-	-
25	Audit fiscal	60	-	40	-	-	-
26	Contrôle de gestion de l'administration fiscale	40	-	-	-	-	-
TOTAL		900	1070	770	970	600	750

PROGRAMME DE SPECIALITE DE LA FILIERE FINANCES GENERALES

N°	MATIERES	VOLUME HORAIRE					
		Cycle Supérieur		Cycle Moyen Supérieur		Cycle Moyen	
		Ancien	Nouveau	Ancien	Nouveau	Ancien	Nouveau
01	Analyse financière	20	-	-	-	-	-
02	Assurances	20	-	20	-	-	-
03	Bourse	30	-	30	-	-	-
04	Comptabilité nationale	30	30	-	30	30	-
05	Comptabilité privée	40	40	40	40	40	40
06	Contrôle de gestion	40	-	40	-	-	-
07	Dette publique : Module1 : Généralités sur la Gestion Module2 : Stratégie de la Gestion Module 3 : Analyse de viabilité	20	30	-	20	-	20
08	Finances publiques	40	50	40	50	40	40
09	Fiscalité	30	30	30	30	30	30
10	Contrôle Budgétaire et Tutelle Economique et Financière des EPN	50	30	50	30	50	40
11	Marchés publics	50	50	-	50	50	50
12	Mathématiques financières	40	-	-	-	-	-
13	Organisation et gestion d'une DAAF	30	30	30	30	30	30

14	Relations Economiques et Monétaires Internationales	40	30	20	30	20	30
15	Solde	40	40	40	40	40	40
16	Techniques d'Audit	50	-	-	-	-	-
17	Contrôle financier	20	30	20	20		20
18	Prévisions Economiques	20	-	20	-	-	-
19	Org. Adm. et Financières des Collectivités Territoriales	40	30	40	30	40	40
20	Statistiques des finances publiques et prévisions économiques	-	40	50	40	40	-
21	Audit et Contrôle de Gestion	-	40	-	30	-	-
22	Finances Publique	40	50	40	50	-	50
23	Réforme Budgétaire (N)	-	<u>30</u>	-	<u>30</u>	-	<u>30</u>
24	Gestion Axée sur les Résultats	-	-		-		-
25	Comptabilité Publique (N)	-	<u>30</u>	-	<u>20</u>	-	-
26	Comptes Extérieur et Monétaire (N)	-	<u>30</u>	-	<u>30</u>	-	-
27	Programmation Financière (N)	-	<u>30</u>	-	<u>30</u>	-	-
28	Contrôle Juridictionnel des Finances Publiques (N)	-	<u>30</u>	-	<u>20</u>		
29	Entreprises Publiques et Gestion du Portefeuille de l'Etat (N)	-	<u>30</u>	-	<u>30</u>	-	-
TOTAL		690	730	510	680	410	460

PROGRAMME DE SPECIALITE DE LA FILIERE DOUANES

N°	MATIERES	VOLUME HORAIRE					
		Cycle Supérieur		Cycle Moyen Supérieur		Cycle Moyen	
		Ancien	Nouveau	Ancien	Nouveau	Ancien	Nouveau
LEGISLATION ET REGLEMENTATION DOUANIERE							
01	Le droit douanier	40	20	40	20	30	20
02	Les régimes douaniers	30	30	30	30	30	30
03	La procédure de dédouanement	40	30	40	30	40	30
04	La valeur en Douane	40	60	40	50	40	30
05	Les règles d'origine	40	20	40	20	40	30
LE TARIF							
06	Le système harmonisé + TEC CEDEAO	120	100	120	100	90	50
SYSTEME D'INFORMATION							
07	Le SYDAM WORD	60	40	60	40	60	30
08	Le PVS et le décisionnel	30	-	30	30	30	30
CONTENTIEUX DOUANIER							
09	La constatation des infractions douanières + La gestion du contentieux Douanier	60	40	60	40	40	30
ORGANISATION ET PRESENTATION DU SERVICE DES DOUANES							
10	Présentation et missions des services	30	20	30	20	30	20

11	La Qualité en Douane	20	20	20	20	20	20
12	La déontologie et éthique professionnelle	20	20	20	20	20	30
13	Le management de service	20	30	20	20	20	20
CONTROLE A POSTERIORI							
14	L'audit en entreprise	30	30	30	30	-	-
15	Le contrôle Différé	30	30	30	30		-
16	La facilitation des échanges (institution et instruments)	40	30	40	30	20	20
17	L'environnement du commerce international	40	30	40	30	20	20
CONTROLE A PRIORI							
18	L'analyse du risque et le renseignement	40	30	40	30	-	-
19	La déclaration en Douane	50	60	50	50	50	30
20	Le contrôle des voyageurs, des bagages et des changes	20	-	20	-	20	20
GESTION DU TERRITOIRE							
21	Gestion des brigades	20	-	20	20	20	20
22	Lutte contre la contrebande et la contrefaçon	30	30	30	30	30	30
23	Lutte contre les stupéfiants	30	30	30	30	30	30
TOTAUX		880	700	880	720	680	540

PROGRAMME DE SPECIALITE DE LA FILIERE TRESOR

N°	MATIERES	VOLUME HORAIRE					
		Cycle Supérieur		Cycle Moyen Supérieur		Cycle Moyen	
		Ancien	Nouveau	Ancien	Nouveau	Ancien	Nouveau
01	Comptabilité privée	50	50	50	50	50	50
02	Comptabilité nationale	30	30	40	40	50	50
03	Bureautique	30	30	30	30	30	30
04	Procédure de dédouanement	30	-	-	-	-	-
05	Fiscalité	30	-	30	-	30	-
06	Comptabilité Etat	70	80	60	70	60	60
07	Dépenses publiques	40	60	40	50	50	50
08	Recouvrement ou Mobilisation des Ressources	40	40	20	30	20	30
09	Comptabilité des EPN	60	60	50	50	60	60
10	Gestion financière et comptable des collectivités territoriales	60	60	50	50	60	60
11	Comptabilité des paeries à l'Enrager	40	40	30	30	-	20
12	Assurances	20	20	20	20	-	-
13	Système Financier Décentralisés	30	40	30	40	-	-
14	Gestion de la dette et des Dons	40	40	30	30	-	-
15	Gestion Financière et Comptable des Projet	-	30	-	20	-	-
16	Marchés des capitaux	40	40	40	30	-	-
17	Banque ACCD	40	40	20	30	-	-

18	Balance des paiements	30	20	-	-	-	-
19	Initiation à la programmation financière	40	40	-	-	-	-
20	Tableau des opérations financières de l'Etat	20	20	-	-	-	-
21	Introduction à l'analyse économique de l'Etat	30	30	20	20	-	-
22	Gestion de la trésorerie	20	20	20	20	-	20
23	Code d'éthique et de déontologie du Trésor Public	20	-	20	-	20	-
TOTAUX		810	790	600	610	430	430

PROGRAMME DE SPECIALITE DE LA FILIERE COMMERCE

N°	MATIERES	VOLUME HORAIRE					
		Cycle Supérieur		Cycle Moyen Supérieur		Cycle Moyen	
		Ancien	Nouveau	Ancien	Nouveau	Ancien	Nouveau
01	Réglementation des prix et de la concurrence		60		60		60
02	Contentieux		50		50		-
03	Commercialisation des produits de Base		50		50		50
04	Statistiques des échanges commerciaux de C I		50		50		40
05	Contrôle de la Qualité et répression de la Fraude		50		50		50
06	Métrologie Légale		60		60		60
07	Technique de promotion du commerce extérieur		30		30		40
08	Réglementation du commerce Extérieur de la C I		50		50		40
09	Techniques de commerce International		40		40		40
10	Initiative au tarif des douanes		40		30		20
11	Comptabilité Privée		50		50		60
12	Informatique		30		30		30
13	Analyse Financière		20		20		-
14	Privilèges et immunités Diplomatiques		30		30		-
15	Relations Economiques Internationales		30		30		-
16	Grands Problèmes du monde contemporain		30		30		30
TOTAUX			670		660		520

MODULES DE FORMATION DU TRONC COMMUN 2018-2019

CYCLE SUPERIEUR

N°	MATIERES	VH	COEF
GOUVERNANCE ADMINISTRATIVE ET JURIDIQUE			
1	COMMUNICATION ECRITE ET ORALE	30	1
2	REDACTION ADMINISTRATIVE	40	2
3	NOTE ADMINISTRATIVE	30	1
4	LEGISTIQUE	20	1
5	COMMUNICATION EN CONSEIL DES MINISTRES	20	1
6	PROTOCOLE ET SAVOIR VIVRE	20	1
7	REDACTION DE DISCOURS	20	1
8	COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE	20	1
9	GESTION DE CABINET	20	1
10	GESTION DE LA DOCUMENTATION ET DES ARCHIVES	30	1
11	DROIT ADMINISTRATIF	40	2
12	DROITS ET DEONTOLOGIE DE LA FONCTION PUBLIQUE	40	2
13	DROITS DE L'HOMME	20	1
14	ANGLAIS	20	1
GOUVERNANCE ECONOMIQUE ET FINANCIERE			
15	ECONOMIE	30	1
16	FINANCES PUBLIQUES	30	1
17	INTEGRATION REGIONALE	20	1
18	VEILLE STRATEGIQUE ET INTELLIGENCE ECONOMIQUE	30	1
19	CONNAISSANCE DE L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES	30	1
GOUVERNANCE MANAGERIALE			
20	MANAGEMENT DES ORGANISATIONS PUBLIQUES + GESTION DU CHANGEMENT	40	2
21	PROSPECTIVE-PLANIFICATION-PROGRAMMATION-BUDGETISATION-SUIVI ET EVALUATION (PPPBE) + GAR	40	2
22	DEVELOPPEMENT DURABLE ET RESPONSABILITE SOCIETALE (DD RSO)	20	1
23	DEMARCHE QUALITE intégrée au contrôle	30	1
24	INFORMATIQUE	30	1
25	GESTION DES CONFLITS	30	1
26	METHODOLOGIE DE LA REDACTION DU MÉMOIRE ET DU RAPPORT DE STAGE	30	
CONFERENCES			
27	REDEVABILITE	4	
28	LES QUESTIONS DU GENRE	4	
29	LES NORMES INTERNATIONALES DU TRAVAIL	4	
30	OUTILS STRATEGIQUES DE DEVELOPPEMENT DE LA COTE D'IVOIRE	4	
TOTAL		746	30

CYCLE MOYEN SUPERIEUR

N°	MATIERES	VH	COEF
GOVERNANCE ADMINISTRATIVE ET JURIDIQUE			
1	COMMUNICATION ECRITE ET ORALE	30	1
2	REDACTION ADMINISTRATIVE	40	2
3	NOTE DE SYNTHESE	30	1
4	LEGISTIQUE	20	1
5	COMMUNICATION EN CONSEIL DES MINISTRES	20	1
6	PROTOCOLE ET SAVOIR VIVRE	20	1
7	REDACTION DE DISCOURS	20	1
8	COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE	20	1
9	GESTION DE CABINET	20	1
10	GESTION DE LA DOCUMENTATION ET DES ARCHIVES	30	1
11	DROIT ADMINISTRATIF	40	2
12	DROITS ET DEONTOLOGIE DE LA FONCTION PUBLIQUE	40	2
13	DROITS DE L'HOMME	20	1
14	ANGLAIS	20	1
GOVERNANCE ECONOMIQUE ET FINANCIERE			
15	ECONOMIE	30	1
16	FINANCES PUBLIQUES	30	1
17	INTEGRATION REGIONALE	20	1
18	CONNAISSANCE DE L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES	30	1
GOVERNANCE MANAGERIALE			
19	MANAGEMENT DES ORGANISATIONS PUBLIQUES ET GESTION DU CHANGEMENT	40	2
20	PROSPECTIVE-PLANIFICATION-PROGRAMMATION-BUDGETISATION-SUIVI ET EVALUATION (PPPBE) + GAR	40	2
21	DEVELOPPEMENT DURABLE ET RESPONSABILITE SOCIETALE (DD RSO)	20	1
22	DEMARCHE QUALITE intégrée au contrôle	30	1
23	INFORMATIQUE	30	1
24	GESTION DES CONFLITS	30	1
25	METHODOLOGIE DE LA REDACTION DU MÉMOIRE ET DU RAPPORT DE STAGE	30	
CONFERENCES			
26	REDEVABILITE	4	
27	LES QUESTIONS DU GENRE	4	
28	LES NORMES INTERNATIONALES DU TRAVAIL	4	
29	OUTILS STRATEGIQUES DE DEVELOPPEMENT DE LA COTE D'IVOIRE	4	
TOTAL		716	29

CYCLE MOYEN

N°	MATIERES	VH	COEF
GOVERNANCE ADMINISTRATIVE ET JURIDIQUE			
1	COMMUNICATION ECRITE ET ORALE	30	1
2	REDACTION ADMINISTRATIVE	40	2
3	LEGISTIQUE	20	1
4	PROTOCOLE ET SAVOIR VIVRE	20	1
5	PREPARATION DE REUNION	20	1
6	GESTION DE LA DOCUMENTATION ET DES ARCHIVES	30	1
7	DROIT ADMINISTRATIF	40	2
8	DROITS ET DEONTOLOGIE DE LA FONCTION PUBLIQUE	40	2
9	DROITS DE L'HOMME	20	1
10	ANGLAIS	20	1
11	INFORMATIQUE	30	1
12	GESTION DES CONFLITS	30	1
13	METHODOLOGIE DE LA REDACTION DU MÉMOIRE ET DU RAPPORT DE STAGE	30	
GOVERNANCE ECONOMIQUE ET FINANCIERE			
14	ECONOMIE	30	1
15	FINANCES PUBLIQUES	30	1
16	INTEGRATION REGIONALE	20	1
CONFERENCES			
17	REDEVABILITE	4	
18	LES QUESTIONS DU GENRE	4	
19	LES NORMES INTERNATIONALES DU TRAVAIL	4	
20	OUTILS STRATEGIQUES DE DEVELOPPEMENT DE LA COTE D'IVOIRE	4	
TOTAL		466	18

L'annexe 11 présente les projets d'outils suivants :

- Projet de contrat de collaboration pédagogique entre l'ENA et les coordonnateurs de filière (annexe 11.1) ;
- Projet de contrat de collaboration entre l'ENA et les Administrations utilisatrices (annexe 11.2) ;
- Projet de CV labellisé ENA de l'enseignant de l'ENA (annexe 11.3)
- Projet de courrier de confirmation de recrutement de l'enseignant (annexe 11.4) ;
- Projet de fiche de poste de l'enseignant de l'ENA (annexe 11.5) :
- Projet de contrat de vacation entre l'ENA et l'enseignant (annexe 11.6) ;
- Projet de modèle de CV des élèves labellisé ENA (annexe 11.7) ;
- Projet de maquette pédagogique (annexe 11.8) ;
- Projet de syllabus (annexe 11.9) ;
- Projet de charte des valeurs des élèves de l'ENA (annexe 11.10) ;
- Projet de charte des valeurs et bonnes pratiques des enseignants de l'ENA (annexe 11.11) ;
- Projet de fiche d'évaluation des enseignants de l'ENA (annexe 11.12) ;
- Modèle de rapport d'intervention des enseignants de l'ENA (annexe 11.13).

CONTRAT DE COLLABORATION PEDAGOGIQUE

Entre les soussignés

L’Ecole Nationale d’Administration (ENA) dont la Direction Générale est sise à Abidjan, Deux-Plateaux-Latrilie, XXXXX BP XXXXX Abidjan XXXXX ; Téléphone : XXXXX, Fax : XXXXX ; **représentée par XXXXX, agissant en qualité de Directeur Général**

(ci-après dénommé “ENA “)

D’une part ,

Et

Madame/Mademoiselle/ Monsieur XXXXX

Contact téléphonique : XXXXX

E-mail : XXXXX

(ci-après dénommé “Coordonnateur de filière”).

D’autre part ,

L’ENA et le Coordonnateur de Filière étant ci- après dénommés conjointement les **Parties**,

IL EST ETABLI LE PRESENT CONTRAT DE COLLABORATION :

Il est préalablement exposé que la Direction Générale de l'Ecole Nationale d'Administration (ENA) a pris des décisions successives portant nomination du Coordonnateur de chaque Filière de l'Ecole de Gestion Economique et Financière (EGEF)/de l'Ecole de Gestion Administrative et de la Diplomatie (EGAD) et désire s'attacher ses services et que ce dernier est disposé à rendre de tels services à l'ENA aux termes et conditions exposées ci-dessous.

Article I : Engagement

- 1.1. Par le présent contrat, l'ENA engage, sous proposition du Ministère XXXXX, le Coordonnateur de la Filière XXXXX et ce dernier accepte d'assurer la coordination pédagogique de ladite XXXXX aux termes et conditions exposées ci-dessous.
- 1.2. Le Coordonnateur de la filière s'engage à fournir les prestations telles que spécifiées à l'**article II** du présent contrat.

Article II : Missions du Coordonnateur de la Filière XXXXX

- 2.1. Participer au recrutement des enseignants de spécialité conformément aux procédures formelles de d'acquisition des formateurs de l'ENA et de la Direction Générale XXXXX ou du Ministère XXXXX.
- 2.2. Valider avec l'Administration de l'ENA les syllabus de cours.
- 2.3. Etablir avec l'Administration de l'ENA le programme de la filière en conformité avec le calendrier de chaque cycle.
- 2.4. Participer aux évaluations des enseignants de la filière et informer son Ministère/ sa Direction Générale de tutelle sur la synthèse des évaluations.
- 2.5. Organiser une (1) fois par mois ou chaque deux mois des séances de travail techniques tripartites entre les Délégués de classe de chaque cycle, l'Administration de l'EGEF/EGAD et la Coordination de la filière pour échanger sur les problématiques pédagogiques éventuelles afin garantir la qualité de la formation.
- 2.6. Assurer une veille informationnelle auprès l'Administration de l'ENA sur les référentiels de compétences, les référentiels emplois, les évolutions nationales et internationales opérées dans le domaine XXXXX de sa Structure de Tutelle.

2.7. Être force de proposition dans l'amélioration continue de la qualité de la formation dans la filière : révision des curricula de formation, nouvelles méthodes pédagogiques, écoute des élèves, suivi du déroulement pédagogique, situation des enseignants, ...

2.8. S'assurer de concert avec l'Administration de l'EGEF/l'EGAD de l'assiduité et de la ponctualité des enseignants de spécialité.

2.9. Organiser de concert avec l'Administration de l'EGEF/l'EGAD, les conférences, les stages d'imprégnation et les stages pratiques des élèves dans les différents services d'accueil et faciliter leur intégration et socialisation, les soutenances des rapports et mémoires.

2.10. Participer au bon déroulement des différents stages des élèves en s'assurant de leurs meilleures conditions de travail, du choix de leur thème de stage ou de mémoire, de l'évolution de la rédaction de leur rapport de stage et/ou de mémoire de fin cycle, du suivi adéquat des Maîtres-de stage, de l'opérationnalisation des acquis de la formation selon une approche- compétence.

2.11. Participer à l'évaluation des élèves-stagiaires pendant et après leur stage pratique.

2.12. S'assurer du paiement des honoraires des enseignants de spécialité.

2.13. Participer aux réunions du Comité Pédagogique et Scientifique en tant que Membre ou Représentant et apporter des contributions significatives.

Article III : Obligations de l'ENA

L'ENA s'engage à :

3.1. Renforcer la communication interne avec le Coordonnateur de Filière en garantissant la transmission dans les meilleurs délais des ressources informationnelles sur les événements se déroulant à l'ENA, sur les nouvelles réformes, sur les changements structurels, les décisions de la Direction Générale pouvant impacter le volet pédagogique.

3.2. Transmettre toute la documentation pédagogique nécessaire au Coordonnateur de filière afin de faciliter son travail.

3.3. Associer le Coordonnateur de Filière dans l'organisation pratique des conférences, des stages d'imprégnation et des stages pratiques et dans l'évaluation sporadique et définitive des élèves-stagiaires.

3.4. Verser au Coordonnateur de Filière des honoraires de XXXXX francs CFA TTC et payable conformément à la procédure de gestion de sa trésorière. Les honoraires dus au Coordonnateur de Filière sont payables par chèque ou virement bancaire et le Bénéfice non commercial (BNC) d'un taux de 7,5 à ce jour est à la charge de l'ENA.

Article IV : Qualification du contrat

Le présent contrat est un contrat de service soumis aux dispositions applicables à l'ENA.

Article V : Durée du contrat

Le présent contrat est conclu pour la durée de l'année scolaire, soit une durée de XXXXX à compter du XXXXX. Le contrat est réputé rompu en cas d'absences répétées et inobservation des obligations qui résultent de la charge. Le contrat peut être dénoncé sur simple lettre.

Article VI : Des différends

Le règlement des différends liés à ce contrat se fera à l'amiable entre les parties. En cas d'échec, l'Administration de l'ENA se réserve le droit de mettre fin au contrat en informant la Structure du Tutelle du Coordonnateur de filière.

Le présent contrat prend effet au jour de la prise effective de service de l'intéressé.

Fait à Abidjan, le XXXXX

(Signature du Coordonnateur de Filière précédée de la mention « Lu et approuvé »)

Le Directeur Général de l'ENA

Le Coordonnateur de Filière

M XXXXX

M XXXXX

CONVENTION DE COLLABORATION

Entre les soussignés

L'Ecole Nationale d'Administration (ENA) dont la Direction Générale est sise à Abidjan, Deux-Plateaux-Latrilie, XXXXX BP XXXXX Abidjan XXXXX ; Téléphone : XXXXX, Fax : XXXXX ; Mail : XXXXX **représentée par M XXXXX, agissant en qualité de Directeur Général**

(ci-après dénommé "ENA").

D'une part

Et

« L'Administration Utilisatrice » dont la Direction Générale est sise à Abidjan, XXXXX, XXXXX BP XXXXX Abidjan XXXXX; Téléphone : XXXXX, Fax : XXXXX ; **représentée par M XXXXX, agissant en qualité de XXXXX**

(ci-après dénommé "Administration Utilisatrice").

D'autre part

L'ENA et l'Administration Utilisatrice étant ci- après dénommés conjointement les **Parties**,

IL EST ETABLI LA PRESENTE CONVENTION DE COLLABORATION:

Il est préalablement exposé que l'Ecole Nationale d'Administration (ENA) est particulièrement concernée par le processus de modernisation de l'administration porté par l'Etat ivoirien, en sa qualité de structure nationale de formation d'excellence et de perfectionnement professionnel des cadres et cadres supérieurs.

Ce rôle essentiel a conduit l'Ecole à se doter d'un Plan Stratégique pour la période 2015-2020 (PS-ENA), en vue de rationaliser et d'encadrer ses interventions pour satisfaire aux besoins de compétences des administrations de l'Etat de Côte d'Ivoire afin qu'elles soient efficaces et orientées vers l'intérêt général et la bonne gouvernance.

En outre, conformément au décret 2016-1155 du 28 décembre 2016 portant attributions, organisation et fonctionnement de l'ENA, les Parties ont pris l'engagement de définir une plateforme visant à mettre en place un dispositif opérationnel d'atteinte des objectifs et missions assignés à l'ENA et indiqués ci-dessus.

En conséquence de quoi, les Parties se sont rapprochées, puis ont convenu et arrêté ensemble, les termes de la présente convention de collaboration (ci-après le « Convention »), lesquels les obligent réciproquement.

Article I : Valeur de l'exposé préalable

L'exposé ci-dessus a la même valeur juridique que la Convention dont il fait partie intégrante et avec lequel il fait entièrement corps.

Article II : Obligations de l'Administration Utilisatrice

2.1. Désigner un Représentant qui participera aux activités du Comité Pédagogique et Scientifique de l'ENA conformément au décret 2016-1155 du 28 décembre 2016 portant attributions, organisation dans l'Administration de l'Etat et dans les Etablissements Publics.

2.2. Communiquer à l'ENA les référentiels des emplois et des compétences formels et non formels afin de participer à la révision des curricula de formation.

2.3. Mettre à la disposition de l'ENA, un Coordonnateur de filière disponible, impliqué et compétent en matière d'ingénierie RH et Formation.

2.4. S'impliquer de manière rigoureuse dans le recrutement des enseignants vacataires de spécialité selon une procédure de recrutement formalisée et objectivée.

2.5. Organiser de manière qualitative les stages d'imprégnation et les stages d'application en définissant des objectifs pédagogiques et professionnels et réserver un accueil bienveillant et professionnel aux élèves-stagiaires.

2.6. Mettre à la disposition des élèves-stagiaires, des Maîtres de stage impliqués, disponibles et compétents en matière de management de stagiaires afin d'assurer un suivi performant des stages.

2.7. Être capable d'identifier et de gérer des personnes ressources, compétentes et qualifiées pouvant faire partir des Membres du jury lors des soutenances de mémoires et rapports de stages.

Article III : Obligations de l'ENA

L'ENA s'engage à :

- 3.5. Concevoir et mettre en œuvre la politique nationale de formation et de perfectionnement des agents, cadres et cadres dirigeants au bénéfice de l'Administration Utilisatrice.
- 3.6. Réviser les curricula de formation en fonction des besoins de compétences de l'Administration Utilisatrice ;
- 3.7. Assurer le suivi pédagogique de la formation et du perfectionnement des élèves dans une approche axée sur le développement des compétences et en tenant compte des spécificités de l'Administration Utilisatrice;
- 3.8. Mettre à la disposition des enseignants un suivi, des locaux et des moyens pédagogiques, de connexion et de reprographie adaptés au niveau d'excellence recherché afin de garantir l'atteintes des objectifs pédagogiques et professionnels de la formation initiale ;
- 3.9. Apporter un accompagnement efficient dans la préparation, l'organisation et le suivi des stages d'imprégnation et des stages d'application professionnelle en favorisant un apprentissage concret des bonnes pratiques d'administration et de management des équipes et des projets ;
- 3.10. Organiser des missions conjointes d'évaluation des élèves-stagiaires avec l'Administration Utilisatrice afin d'apprécier leur niveau d'apprentissage, les acquis professionnels et l'atteinte des objectifs définis dans la **convention de stage de l'élève** ;
- 3.11. Renforcer les relations et le travail collaboratif avec le Coordonnateur de Filière en garantissant la transmission dans les meilleurs délais des ressources informationnelles sur les événements se déroulant à l'ENA, sur les réformes et changements en cours ainsi que les décisions de la Direction Générale de l'ENA pouvant impactant le volet pédagogique ;
- 3.12. Transmettre toute la documentation pédagogique nécessaire au Coordonnateur de filière afin de faciliter son travail et de permettre aux Maîtres de stage d'assurer le suivi et le management du stagiaire.
- 3.13. Associer le Coordonnateur de Filière à l'organisation pratique de conférences réalisées par des personnalités issus de l'environnement administratif, de stages d'imprégnation et des stages pratiques ainsi que dans l'évaluation sporadique et définitive des élèves-stagiaires.

3.14. Assurer la gestion du paiement des honoraires des enseignants vacataires ayant personnellement assuré un cours et du Coordonnateur de Filière conformément à la procédure de gestion de la trésorerie.

Article IV : Qualification de la convention

La présente convention engage les deux parties signataires dans un esprit de coopération constructive.

Article V: Durée de la convention

Le présent contrat est conclu pour une durée de trois années à compter du XXXXX et peut-être révisée chaque année à la demande d'une des deux parties.

Article VI : Des différends

Le règlement des différends liés à cette convention se fera à l'amiable entre les parties. En cas d'échec, les ministères de tutelle sont compétents pour trancher tous les litiges nés de l'interprétation, de l'exécution ou de la résiliation de la présente convention.

La présente convention prend effet à la date de signature.

Fait à Abidjan, le

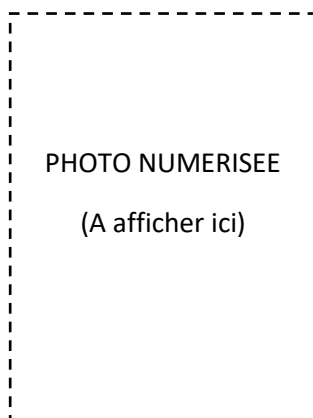
(Signature de l'Administration Utilisatrice précédée de la mention « Lu et approuvé »)

Le Directeur Général de l'ENA

Le Représentant de l'Administration Utilisatrice

MXXXXX

MXXXXX



Nom et Prénoms : XXXXX

Adresse : XXXXX

Date et lieu de naissance : XXXXX

Nationalité : XXXXX

Email : XXXXX

Tel : XXXXX

Principales compétences professionnelles et nombre d'années de pratique professionnelle :

XXXXX

Compétences professionnelles en tant qu'enseignant ou formateur et nombre d'années de pratique professionnelle :

XXXXX

Principaux domaines de compétences professionnelles et objectifs pédagogiques

Désignation du domaine de compétence	Objectifs pédagogiques liés au domaine de compétences
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

Avez-vous bénéficié d'une formation sur les thématiques suivantes:

- ▶ La formation des formateurs/ Ingénierie pédagogique

Oui

Non

Si oui, indiquez le nom et l'adresse exacte de l'Organisme où vous avez bénéficié de la formation ?

.....

.....

.....

♦ L'Ingénierie de la formation

Oui

Non

Si oui, indiquez le nom et l'adresse exacte de l'Organisme où vous avez bénéficié de la formation ?

.....

.....

.....

Education :

Année de l'obtention du Diplôme	Intitulé du Diplôme	Coordonnées précises de l'Etablissement d'accueil (Tel, mail et personnes référentes)

Formation Professionnelle :

Année de l'obtention de l'attestation /certificat de formation	Intitulé de la formation suivie	Coordonnées précises de l'Etablissement d'accueil (Tel, mail et personnes référentes)

Les formations/cours que vous avez animés dans les domaines sollicités :

Année de l'animation de la formation /cours	Intitulé des formations/cours animés	Coordonnées précises de l'Etablissement d'accueil (Tel, mail et personnes référentes)

Expériences professionnelles :

Périodes	Postes Occupés	Missions/Tâches Effectivement réalisées	Coordonnées précises de l'Etablissement d'accueil (Tel, mail et personnes référentes)

Affiliation à des associations professionnelles :

Année de d'affiliation	Intitulé des Associations Professionnelles	Coordonnées précises de l'Etablissement d'accueil (Tel, mail et personnes référentes)

Langues

Désignation de la Langue	Lue et Parlée	Ecrite
1. Français		
2. Anglais		
3. Arabe		
4. Espagnol		
5. Autres		

Légende : Indiquez dans chaque case le niveau : Aucune notion / Moyen / Excellent

Fait à Abidjan, le XXXXX

Signature

Certifié les informations fournies

Abidjan, le XXXXX

A

N/Réf. : 2019/ XXXXX

Monsieur XXXXX

ABIDJAN

Objet : accord de collaboration / confirmation de votre recrutement en tant que vacataire en vue d'enseigner au sein de l'ENA.

Madame ou Monsieur,

J'ai le plaisir de vous confirmer par la présente que vous avez été sélectionné(e) par l'ENA pour l'animation du module XXXXX dans la filière XXXXX, pour la période du XXXXX au XXXXX, pour un total de XXXXX heures.

En contrepartie de votre prestation, vous percevrez à titre d'honoraire la somme de XXXXX Francs CFA TTC par heure effective de vacation.

Les honoraires seront payés après service fait, après transmission des feuilles de présence des élèves si nécessaire et enregistrement des notes comme le stipule votre contrat de vacation que nous vous demandons de nous retourner signé dans un délai de 10 jours maximum.

Nous vous informons qu'une réunion de préparation à l'enseignement se tiendra le XXXXX à XXXXX dans les locaux de l'ENA. Votre présence à cette rencontre est vivement recommandée.

Je vous prie d'agréer, Madame ou Monsieur, mes plus sincères remerciements pour cette collaboration.

Le Directeur

M XXXXX

P. J :

- Emploi du temps
- Fiche de notation des auditeurs
- Contrat de vacation
- Fiche de rapport d'intervention

<p>Intitulé du Poste :</p> <p>ENSEIGNANT</p>	<p><u>Date de dernière révision :</u></p> <p>09 /01/2019</p>
<p><u>RATTACHEMENT HIERARCHIQUE :</u></p> <p>DIRECTEUR EGEF/EGAD</p>	<p><u>Approbation de la Direction Générale</u></p> <p>Nom : MXXXXXX</p> <p>Fonction : Directeur Général</p> <p>Visa :</p> <hr/> <p><u>Approbation du Directeur de l'EGEF/EGAD</u></p> <p>Nom :</p> <p>Fonction : Directeur</p> <p>Visa :</p>

<p><u>LOCALISATION :</u></p> <p>SIEGE DE L'ENA</p>	<p><u>L'Enseignant (e)</u></p> <p><u>Nom :</u></p> <p><u>Prénoms :</u></p> <p><u>Visa :</u></p>
--	---

1. DESCRIPTION DU POSTE

1.1. MISSIONS

- Concevoir le cours dans le strict respect des normes et des procédures pédagogiques de l'ENA ;
- Dispenser qualitativement le cours selon une approche basée sur le développement des compétences professionnelles.

1.2. NATURE ET ETENDUE DES ACTIVITES

Sous le contrôle direct du Directeur de l'EGEF/de l'EGAD, l'Enseignant (e) est chargé(e) de :

- **Gérer les activités liées à la gestion administrative :**

- Co-signer le contrat de vacation et respecter ses obligations et tâches;
- Signer et respecter le code de bonne conduite;

- **Gérer les activités liées à la conception du cours :**

- Concevoir un syllabus du cours selon le modèle ENA et le faire valider par votre Administration pour les modules de spécialité et par votre Responsable pédagogique de l'ENA ;
- Elaborer le support pédagogique (support de l'élève) comprenant les différentes parties du cours, les travaux dirigés et exercices d'application et le transmettre pour validation au Coordonnateur de filière et à votre Responsable pédagogique de l'ENA.

- **Gérer les activités liées à la pédagogie axée sur le résultat :**

- Être assidu et respecter les horaires de services définis d'un commun accord et à assurer ses fonctions pour le succès et l'image de l'ENA.
- Justifier sa présence par l'émargement du cahier journal (de présence) mis à la disposition dans la salle de cours.
- Diffuser le cours selon une approche par compétence permettant aux élèves d'acquérir les connaissances et compétences visées par le programme :
 - ♦ Atteinte des objectifs pédagogiques et des objectifs opérationnels ;
 - ♦ Transmission des outils garantissant la phase pratique du cours et l'acquisition de compétences professionnelles ;
 - ♦ Respect des méthodes pédagogiques actives axées sur les échanges, la participation de chaque élève, les études de cas, les exercices d'applications, les exposés, les ateliers, les simulations et une approche concrète axée sur les besoins de compétences de l'administration ivoirienne.

- **Gérer les activités liées à l'évaluation des élèves :**

- Procéder aux évaluations formatives afin de mesurer le niveau de compréhension des thématiques et d'acquisition des compétences par les élèves ;
- Procéder aux évaluations sommatives conformément aux normes du volume horaire attribué à chaque cours :
 - Matière ≤ 20 H = 1 évaluation sommative ;
 - Matière ≤ 40 H = 2 évaluations sommatives ;
 - Matière > 40 H = 3 évaluations sommatives ;
- Assurer la surveillance des évaluations sommatives ;
- Corriger objectivement les copies des élèves et transmettre au service compétent de l'EGEF/EGAD les évaluations sommatives corrigées quinze (15) maximum après leur réception ;

- **Gérer les activités liées à la rédaction du rapport de Fin d'Intervention**

- Rédiger un rapport saisi et imprimé de fin d'intervention selon le modèle de l'ENA qui comporte :
 - Le rappel des objectifs pédagogiques et le niveau d'atteinte de ces objectifs ;
 - Les observations sur la participation et le comportement des élèves ;
 - Les modalités et la nature des évaluations formatives et sommatives ;
 - Le récapitulatif des notes et de la moyenne générale des élèves ;
 - Les difficultés rencontrées aux plans de l'environnement des cours, pédagogique, des relations avec l'Administration de l'ENA et les Coordonnateurs de filière
 - Les recommandations en vue d'améliorer en continu la qualité des cours.

1.3. PROFIL DU POSTE

A. Connaissances requises

Ce poste requiert de bonnes connaissances en :

- Pédagogie ;
- Andragogie ;
- Ingénierie pédagogique
- Ingénierie de la formation ;
- Techniques rédactionnelles ;
- Anglais & Espagnol pour certaines filières de spécialité et certaines matières de tronc commun ;
- Domaines de spécialité reconnus comme par l'Administration d'emploi ou l'ENA ou d'autres Ecoles et Organismes de Formation.

La pratique de l'informatique (Bureautique) et d'internet est une absolue nécessité pour assurer les fonctions d'enseignant au sein de l'ENA.

B. Formation requise

- Diplôme de l'ENA Cycle Supérieur (Administrateur) pour les modules de spécialité
- Diplôme de l'ENA Cycle Moyen Supérieur (Inspecteur) pour les modules de spécialité
- BAC + 4/5/6 dans son domaine d'intervention

C. Expérience professionnelle requise

Une expérience professionnelle et pédagogique (en tant qu'enseignant et/ou formateur) réussie d'au moins cinq (05) ans dans son domaine d'intervention.

D. Qualités requises (Savoir-Être)

- Sens de l'intérêt général et esprit de service public ;
- Ponctualité et respect des planning ;
- Capacité à apprendre et à adapter ses compétences aux évolutions de l'administration ivoirienne ;
- Excellente présentation et exemplarité comportementale ;

- Pédagogue et ouverture d'esprit ;
- Rigueur professionnelle ;
- Habilité et réactivité ;
- Sens de l'observation et de l'écoute ;
- Disponibilité et bienveillance ;
- Sens du contact humain ;
- Sens de l'organisation ;
- Bonne capacité d'adaptation et de résilience ;
- Leadership et qualités de manager-coach ;
- Excellentes techniques rédactionnelles et d'expression orale ;
- Sens de l'anticipation
- Capacité à s'organiser et à respecter les plannings.

1.4. DEGRE D'AUTONOMIE ET RESPONSABILITES

- Grande autonomie de travail et d'initiative en matière de conception et d'animation des cours dans le strict respect des exigences pédagogiques définies par l'Administration de l'ENA et de compte-rendu à faire auprès de la direction de l'ECEF/EGAD.
- Le titulaire est responsable de la fiabilité et de l'exhaustivité des informations communiquées à la direction de l'ECEF/EGAD.

1.5. POSITION DANS LA STRUCTURE

L'Enseignant dépend directement du Directeur de l'ECEF/EGAD.

1.6. CHAMP RELATIONNEL

Relations de Travail Internes :

- Directeur ECEF/EGAD ;
- Services Pédagogiques de la Direction de l'ECEF/EGAD ;
- Coordonnateurs de filière ;
- Personnel d'encadrement ;

- Encadreurs académiques ;
- L'équipe du Centre de documentation ;
- Elèves.

Relations de Travail Externes :

- Bibliothèques et Centres de documentation ;
- Organisations Internationales ;
- Direction de la Formation et/ou Direction des Ressources Humaines de son Administration ;
- Corporation d'Enseignants ou de formateurs ;
- Organismes de formation et écoles supérieures.

II. CONTRAINTES ET RISQUES PARTICULIERS LIES AU POSTE

Les Contraintes

- Travail nécessitant une préparation pour répondre aux normes d'excellence de l'ENA ;
- Travail sous-pression nécessitant beaucoup d'écoute et de disponibilité vis-à-vis des élèves ;
- Période de suractivité ;
- Utilisation conséquente de la voix ;
- Adaptation d'une posture /position debout pendant la dispensation du cours.

Les Risques Professionnels

- **Risques psychologiques** : la présence d'un contact direct et constant avec les apprenants est potentiellement source de comportements irrespectueux et d'agressions verbales voire physiques...qui peuvent avoir pour conséquence le développement de forts sentiments d'infériorité et d'échec personnel si les enseignants sont confrontés continuellement à ces types de stress et de situations conflictuelles qui remettent en cause leur statut professionnel, en se sentant attaqués dans leur travail et leur identité professionnelle. C'est pourquoi les intervenants de l'ENA doivent avoir suivi un cycle de professionnalisation aux fonctions d'enseignant et/ou de formateur.
- **Risques physiques** : troubles de la voix, douleurs laryngées, pathologies veineuses ou dorsales dues à une position debout fréquent, et au piétinement devant le tableau, les chutes de l'estrade de la salle de cours, à l'origine d'entorses, foulures.

III. MOYENS A LA DISPOSITION DU POSTE

A. Moyens généraux

- Moyens de reprographie

B. Moyens pédagogiques

- Vidéoprojecteur
- Salle de cours
- Marqueurs
- Cahier d'émergence

IV. INDICATEURS DE MESURE DES PERFORMANCES

L'Enseignant sera évalué sur :

- Son exemplarité ;
- La présentation et le respect du plan du Cours ;
- Ses méthodes pédagogiques ;
- La qualité du support pédagogique (manuel de l'élève) ;
- Sa ponctualité et le respect des plannings ;
- Ses qualités relationnelles (disponibilité pour les élèves, écoute, courtoisie, bienveillance) ;
- L'effectivité des évaluations formatives et sommatives en adéquation avec une formation axée sur l'approche par compétence ;
- La disponibilité et la qualité du rapport de fin d'animation.

CONTRAT DE VACATION

Entre les soussignés

L'Ecole Nationale d'Administration (ENA) représentée par MXXXXX, agissant en qualité de Directeur Général

(ci-après dénommé "ENA").

D'une part

Et

Madame/Mademoiselle/ Monsieur XXXXX

Contact téléphonique : XXXXX

E-mail : XXXXX

(ci-après dénommé "Enseignant (e)-vacataire").

D'autre part

L'ENA et l'Enseignant (e)-vacataire étant ci- après dénommés conjointement les **Parties**,

IL EST ETABLI LE PRESENT CONTRAT DE VACATION :

Il est préalablement exposé que L'Ecole Nationale d'Administration (ENA) désire s'attacher les services de l'Enseignant (e)-Vacataire et que ce dernier est disposé à rendre de tels services à l'ENA aux termes et conditions exposées ci-dessous.

Article I : Engagement

1.3. Par le présent contrat, l'ENA engage l'Enseignant (e)-Vacataire et ce dernier accepte de donner le **cours de spécialité / tronc commun sur le thème XXXXX dans la filière XXXXX pour un volume horaire de XXXXX**, aux termes et conditions exposées ci-dessous.

1.4. L'Enseignant (e)-Vacataire s'engage à fournir les prestations telles que spécifiées à l'**article II** du présent contrat.

Article II : Prestation de l'Enseignant (e)-Vacataire

2.1. Elaborer et présenter un syllabus du cours conformément au modèle de l'ENA au Coordonnateur de filière et à l'Administration de l'EGEF ou de l'EGAD pour validation.

2.2. Préparer un support de cours comprenant les différentes parties du cours, les travaux dirigés et exercices d'application. Tous ces documents doivent être remis au Coordonnateur de filière et à l'Administration de l'EGEF/EGAD quatre (4) semaines au plus tard avant le début du cours.

2.3. Diffuser le cours selon une approche par compétence permettant aux élèves d'acquérir les connaissances et compétences visées par le programme et conformément aux curricula de formation de l'ENA.

2.4. Procéder à des évaluations formatives et sommatives et de manière objective et bienveillante, des apprenants à mi-parcours et à la fin du cours.

2.5. Transmettre les évaluations sommatives quinze (15) jours maximum après réception des copies des élèves.

2.6. Produire un rapport d'intervention (contenu du cours, comportement des stagiaires, difficultés rencontrées, modalités d'évaluation et notes des élèves, suggestions pour la réactualisation du syllabus, impression générale etc.) et le transmettre quinze (15) jours maximum après la fin du cours du cours.

Article III : Obligations des parties

3.1. Obligations de l'Enseignant-Vacataire

L'Enseignant-Vacataire s'engage à :

- ▶ Respecter le calendrier et les horaires des cours arrêtés d'un commun accord et à assurer ses fonctions dans le respect des valeurs et de l'image d'excellence de l'ENA.
- ▶ Justifier sa présence par l'émargement du cahier journal (de présence) mis à la disposition dans la salle de cours.
- ▶ Surveiller personnellement dans la mesure du possible les différentes évaluations.
- ▶ En cas d'empêchement, informer de son absence au plus tard huit (8) jours avant le cours à animer.
- ▶ Remettre, avant tout paiement des honoraires, les documents visés au point 2 ci-dessus.

3.2. Obligations de l'ENA

L'ENA s'engage à :

- ▶ Mettre à la disposition de l'Enseignant(e)-Vacataire : l'emploi du temps du cours, les aides pédagogiques (vidéoprojecteur, tableau panex, marqueurs, photocopie des évaluations formatives et sommatives).
- ▶ Assurer le suivi de l'évaluation de l'Enseignant(e)-Vacataire par les élèves et lui communiquer la synthèse de son évaluation et au Coordonnateur de filière.
- ▶ Créer une plateforme d'échanges sur le déroulement pédagogique du cours de concert avec le coordonnateur de la filière.
- ▶ Verser à l'Enseignant(e)-Vacataire **des honoraires de XXXXX francs CFA TTC par heure de vacation** et payable conformément à la procédure de gestion de la trésorerie. Les honoraires dus à l'Enseignant(e)-Vacataire sont payables par chèque ou virement bancaire et le Bénéfice Non Commercial (BNC) d'un taux de 7,5 à ce jour est à la charge de l'ENA.

Article IV : Qualification du contrat

Le présent contrat est un contrat de service soumis aux dispositions en vigueur au sein de l'ENA.

Article V: Durée du contrat

Le présent contrat est conclu pour toute la durée d'animation du cours, soit une durée de XXXXX à compter du XXXXX. Le cours devra être terminé impérativement le XXXXX. Le contrat est réputé rompu en cas d'absences répétées et d'inobservation des obligations qui résultent de la charge. Le contrat peut être dénoncé sur simple lettre.

Article VI : Des différends

Le règlement des différends liés à ce contrat se fera à l'amiable entre les parties. En cas d'échec, l'Administration se réserve le droit de mettre fin au contrat en informant le Coordonnateur de Filière et la Structure du Tutelle.

Le présent contrat prend effet au jour de la prise effective de service de l'intéressé.

Fait à Abidjan, le

(Signature de l'Enseignant (e)-Vacataire précédée de la mention « Lu et approuvé »)

Le Directeur Général

L'Enseignant (e)-Vacataire

MXXXXXX

MXXXXX

**MODELE DE CURRICULUM VITAE (CV) LABELLISE ENA
CANDIDAT A UN CONCOURS / ELEVE ENA**

PHOTO NUMERISEE
(A positionner ici)

1. Nom et Prénoms :

2. Date de naissance :

3. Nationalité :

4. Email :

5. Tél :

6. Années d'expériences professionnelles :

7. Domaines de Compétences :

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

8. Education :

Année de l'obtention du Diplôme	Intitulé du Diplôme	Adresse exacte de l'Etablissement d'accueil (Tel, mail et personnes ressources)

9. Formation Professionnelle :

Année de l'obtention de l'attestation /certificat de formation	Intitulé de la formation suivie	Adresse exacte de l'Etablissement d'accueil (Tel, mail et personnes ressources)

10. Expériences professionnelles :

Périodes	Postes Occupés	Missions/Tâches Effectivement réalisées	Adresse exacte de l'Etablissement d'accueil (Tel, mail et personnes ressources)

11. Affiliation à des associations professionnelles :

Année de d'affiliation	Intitulé des Associations Professionnelles	Adresse exacte de l'Etablissement d'accueil (Tel, mail et personnes ressources)

12. Langues

Désignation de la Langue	Lue et Parlée	Ecrite
1. Français		
2. Anglais		
3. Arabe		
4. Espagnol		
5. Autres		

Légende : Indiquez dans chaque case le niveau : Aucune notion / Moyen / Excellent

Fait à Abidjan, le

Signature

Certifié les informations fournies

Annexe 11.8 : projet de maquette pédagogique

ECOLE :

INTITULE DE LA FILIERE :

CYCLE :

INTITULE DU COURS :

OBJECTIFS DU COURS :

A l'issue du cours, l'élève sera capable de :

-
-
-

N°	SOUS-MODULE	VOLUME HORAIRE
1	Sous-module A	
2	Sous-module B	
3	Sous-module C	
4	Sous-module D	
5	Sous-module E	
6	Sous-module F	
7	Sous-module G	
8	Sous-module H	
9	Sous-module I	
10	Sous-module J	
11	Sous-module K	
12	Sous-module L	
TOTAL		

Référence Cours / Filière / Ecole / date de la dernière mise à jour / ENA CI

Annexe 11.9 : projet de syllabus

ECOLE, FILIERE ET CYCLE : XXXXX

DOMAINE : XXXXX

INTITULE DU MODULE : XXXXX

PRE-REQUIS : XXXXX

VOLUME HORAIRE : XXXXX

NOM DE L'ENSEIGNANT: XXXXX

STATUT DE L'ENSEIGNANT: XXXXX

COORDONNEES DE L'ENSEIGNANT :

TELEPHONE : XXXXX

EMAIL : XXXXX

LES OBJECTIFS GENERAUX DU COURS :

-
-
-

LES OBJECTIFS PEDAGOGIQUES/SPECIFIQUES :

A l'issue du cours, l'élève sera capable de :

1. Objectif 1
2. Objectif 2
3. Objectif 3
4. Objectif 4
5. ...

LE CONTENU THEMATIQUE :

N°	SOUS/MODULES	CONTENU	VOLUME HORAIRE
1			
2			
3			
4			
5			
TOTAL VOLUME HORAIRE			

DEROULEMENT DE LA FORMATION :

- **Nombre de séquences** : XXXXX

- **Activités prévues** : cours-action, cours magistral, Travaux Dirigés, travaux pratiques, ateliers-groupes de travail , cours « blended », intervention expert, coaching, e-learning , ...

- **Méthodes pédagogiques** : méthode active, méthode interrogative, méthode affirmative, approche individualisée, ...

- **Les techniques pédagogiques** : exposés, jeux de rôle, mise en situation, simulation, ...

- **Les modalités d'évaluation** : évaluation formative, évaluation sommative, « à chaud » et « à froid », quiz en fin de séance ou en fin de cours, ...

SUPPORTS ELEVES ET MOYENS PEDAGOGIQUES :

- **Supports Elève** : livret de cours (papier et/ou numérique), ouvrages (papier et/ou numérique), revue de presse (papier et/ou numérique), dossiers réels (papier et/ou numérique), cas pratiques, mémoire (numérique), rapport de stage (numérique), MOOC, ...

- **Moyens pédagogiques** : tableau, vidéoprojecteur, informatique, connexion internet, ...

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES/MEDIAGRIQUES :

- **Ouvrages ;**
- **Référence Catalogue en ligne SIDORC ;**
- **Webographie ;**
- **...**

CHARTRE DES VALEURS ET DE BONNE CONDUITE DES ELEVES DE L'ENA

L'Ecole Nationale d'Administration (ENA) de Côte d'Ivoire s'inscrit dans une démarche pédagogique visant à garantir l'approche par compétence dans la formation de ses élèves et à proposer aux administrations publiques des cadres directement opérationnels aux termes de leur scolarité. L'ENA souhaite donc mobiliser et impliquer chaque élève sur les valeurs du service public et les principes d'efficience administrative afin de défendre et promouvoir son image d'école d'excellence.

Pour traduire ces valeurs et principes dans les faits, chaque élève s'engage à respecter les dispositions de la présente charte, à savoir :

- I. Respecter les agents de l'Administration de l'ENA, les enseignants et intervenants, les coordonnateurs de filière, les élèves, les visiteurs et toute personne au sein de l'ENA ;
- II. Appliquer les consignes de travail, les règles d'hygiène, de sécurité et environnementales de l'ENA, ainsi que toutes les dispositions réglementaires applicables ;
- III. Adopter une attitude professionnelle en veillant à être consciencieux, impliqué, courtois, poli, souriant, disponible, serviable et représentatifs des valeurs de l'ENA et ce, en toutes circonstances ;
- III. Porter la tenue de l'ENA conformément aux règles en vigueur ;
- IV. Respecter les règles d'assiduité et de ponctualité pour l'ensembles des activités liées à la scolarité et au cycle suivi, sauf en cas de force majeur avéré ;
- V. Ne pas fumer, ni consommer d'alcool ou d'autres substance illégale et ne pas être sous l'emprise de ces produits à l'intérieur de l'Institution, que ce soit pendant ou en dehors des heures de travail ;
- VI. Procéder de manière systématique à l'évaluation des cours et des enseignants, et ce avec bienveillance, de manière objective et conformément aux procédures en vigueur au sein de l'ENA ;
- VII. Développer ses compétences professionnelles (managériales, techniques, relationnelles et comportementales) lors des cours et des stages réalisés dans le cadre de la scolarité à l'ENA ;
- VIII. Rédiger des rapports de stage et/ou des mémoires de fin de cycle de qualité, utile pour la population, l'administration et l'ENA et réaliser les soutenances avec professionnalisme ;
- IX. S'interdire de poser tout geste ou tout acte qui constitue une infraction au regard de toute la loi et réglementation en vigueur ;
- X. Participer à la collaboration pédagogique entre les élèves, les intervenants, les coordonnateurs de filière et les responsables de l'Ecole Nationale d'Administration de Côte d'Ivoire.

Nom, Prénoms et signature de l'Elève :

(Signature précédée de la mention « lu et approuvé »)

LA CHARTE DE BONNE CONDUITE DES ENSEIGNANTS

L'Ecole Nationale d'Administration (ENA) de Côte d'Ivoire s'inscrit dans une démarche pédagogique visant à garantir l'approche par compétence dans la formation de ses élèves et à proposer aux administrations publiques des cadres directement opérationnels aux termes de leur scolarité. L'ENA souhaite donc mobiliser et impliquer chaque enseignant sur les valeurs du service public et les principes d'efficience administrative afin de défendre et promouvoir son image d'école d'excellence.

Pour traduire ces valeurs et principes dans les faits, chaque enseignant s'engage à respecter les dispositions de la présente charte, à savoir :

I. Promouvoir et favoriser le plein développement des élèves de l'ENA quel que soit le cycle suivi en veillant à développer leurs compétences professionnelles, leurs connaissances techniques et managériales, leur engagement en faveur de la promotion du civisme, de l'intérêt général, des principes du service public et de la bonne gouvernance dans un climat d'affirmation, de dignité, de défense des plus faibles et de reconnaissance juste du mérite de chacune et de chacun ;

II. Développer les compétences professionnelles des élèves afin de créer un environnement d'apprentissage optimal, stimulant et encourageant pour les élèves en vue de leur affectation au terme de leur scolarité ;

III. Respecter le calendrier, les horaires et le contenu des cours et des activités dispensés afin de garantir le bon déroulement de la scolarité et une progression pédagogique efficiente et d'être exemplaire vis-à-vis des élèves ;

IV. S'interdire toute commercialisation des supports de cours sous quelque forme que ce soit ;

V. Procéder de manière systématique à des évaluations formatives et sommatives des élèves, et ce avec bienveillance, de manière objective et conformément aux procédures en vigueur au sein de l'ENA ;

VI. Se former et mettre à jour en permanence ses connaissances afin d'adapter ses apports et sa pratique d'enseignement aux attentes de la direction générale de l'ENA, des élèves et de l'administration ivoirienne ;

VII. Accepter d'être évalué par les responsables pédagogiques de l'ENA, les coordonnateurs de filière et les élèves selon les règles en vigueur et s'interdire de toutes représailles en cas d'appréciation approximative ;

VIII. Assurer un accompagnement de qualité des élèves lors des phases de préparation et de soutenance des rapports de fin de stage et/ou des mémoires de fin cycle ;

IX. Se montrer professionnel en toutes circonstances conformément à la fiche de poste et garantir les conditions de la confidentialité ;

X. Participer à la collaboration pédagogique entre les élèves, les intervenants, les coordonnateurs de filière et les responsables de l'Ecole Nationale d'Administration de Côte d'Ivoire.

Nom, Prénoms et signature de l'Enseignant :

(Signature précédée de la mention « lu et approuvé »)

FICHE D'EVALUATION DE L'ENSEIGNANT PAR LES ELEVES DE L'ENA

Année de référence :

Cycle :

Filière :

Promotion :

Intitulé du cours :

Nom de l'enseignant à évaluer :

CRITERES D'APPRECIATION	NOTES * (Entourez le chiffre correspondant à votre réponse)				
SAVOIR-FAIRE DE L'ENSEIGNANT					
1. Le plan de cours a-t-il été présenté et respecté ? (objectifs généraux et spécifiques, chapitres, méthodes pédagogiques, programmes par module,...)	1	2	3	4	5
2. Les objectifs du cours ont-ils été atteints ?	1	2	3	4	5
3. Le programme du cours a-t-il répondu à vos attentes (thèmes traités et leur contenu, acquisition de connaissances, pertinence) ?	1	2	3	4	5
4. La durée du cours était-elle adaptée au programme ?	1	2	3	4	5
5. Comment jugez-vous les compétences et les qualités pédagogiques de l'enseignant ?	1	2	3	4	5
6. Les méthodes pédagogiques (participatives, approche compétence) utilisées étaient-elles appropriées ?					
7. Les supports de cours et la documentation étaient-ils suffisants et de qualité ?	1	2	3	4	5
8. Existe-t-il une adéquation entre les évaluations (formative et sommative) et le programme de formation ?	1	2	3	4	5
SAVOIR ETRE DE L'ENSEIGNANT					
9. La ponctualité a-t-elle été assurée par l'enseignant?	1	2	3	4	5
10. L'enseignant a-t-il été assidu ?	1	2	3	4	5
11. L'enseignant a-t-il développé de très bonnes qualités relationnelles (disponibilité, courtoisie) ?	1	2	3	4	5
12. La présentation vestimentaire de l'enseignant est-elle acceptable ?	1	2	3	4	5

* **(1)** : Non- pas du tout satisfaisant- Mauvais ; **(2)** : Insuffisant- Très Peu satisfaisant ;
(3) : Assez bon- peu satisfaisant ; **(4)** : Satisfaisant- Convenable –Bien-Bon ;
(5) : Oui - Très bien- Très satisfaisant- Excellent.

Tournez la page

VOTRE OPINION GLOBALE SUR LE COURS

Qu'avez-vous particulièrement apprécié ou désapprouvé sur le plan pédagogique ?

.....

.....

.....

.....

Qu'avez-vous particulièrement apprécié ou désapprouvé au niveau de l'environnement du cours ?

.....

.....

.....

Formulez-vous suggestions d'amélioration pour le cours et l'environnement de la formation :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Annexe 11.13 : projet de rapport d'intervention des enseignants de l'ENA

Nom et Prénoms de l'Enseignant :

Filière :

Date d'édition :

Module :

1. EVALUATION DES OBJECTIFS DU COURS

Libellé des objectifs pédagogiques		Degré de diffusion	Observations
1			
2			
3			
4			
5			

Légende : 0 : objectif non atteint 1 : objectif partiellement atteint 2 : objectif atteint

2. COMPORTEMENTS DES ELEVES

Observations Générales Positives
Observations Générales Négatives

3. LES MODALITES D'EVALUATION

Nombre d'élèves ayant subi les évaluations sommatives :

5. LES DIFFICULTES RENCONTREES

<p><u>Au point de vue de l'environnement du cours :</u></p> <p><u>Sur le plan pédagogique :</u></p> <p><u>Au point de vue des relations avec l'Administration de l'ENA :</u></p> <p><u>Au point de vue des relations avec le Coordonnateur de Filière :</u></p>
--

6. LES SUGGESTIONS

Sur la révision des syllabus/modules ou contenu de cours (Indiquez le nombre et le contenu de vos suggestions)		Autres suggestions générales (Indiquez le nombre et le contenu de vos suggestions)	
1		1	
2		2	
3		3	
4		4	

Annexe 12 : projet de plan d'actions à trois ans (2019-2021)

N°	ACTIONS	OBJECTIFS	RESULTATS ATTENDUS	PERSONNES RESSOURCES	DELAI DE REALISATION
I. Au titre de la Stratégie, Organisation et Gouvernance de l'ENA de Côte d'Ivoire					
01	Elaborer un Plan Opérationnel d'Actions (POA) du Comité Pédagogique et Scientifique en vue de la réalisation de ses missions.	Redynamiser les activités du Comité Pédagogique et Scientifique	Plan Opérationnel d'Actions disponible	Administration de l'ENA Membres du Comité Pédagogique et Scientifique Appui éventuel des PTF	Dès que possible
02	Renforcer les capacités opérationnelles des Membres du Comité Pédagogique et Scientifique en matière d'ingénierie pédagogique et d'ingénierie de la formation.	Accroître les compétences des Membres du Comité Pédagogique et Scientifique en matière d'ingénierie pédagogique	Plan de formation élaboré et réalisé	Administration de l'ENA Appui éventuel des PTF	Dès 2019
03	Optimiser la gouvernance pédagogique de l'ENA, en clarifiant la complémentarité et les relations entre le Conseil d'Orientation Pédagogique (COP) et le Comité Pédagogique et Scientifique (articles 2, 3 et 4) du Règlement intérieur de l'ENA.	Assurer un Management stratégique et la bonne gouvernance	La complémentarité entre Conseil d'Orientation Pédagogique (COP) et le Comité Pédagogique et Scientifique clarifiée	Administration de l'ENA	Dès que possible
04	Actualiser, vulgariser et appliquer le règlement intérieur	Renforcer la discipline au sein de l'ENA	Le règlement intérieur actualisé, vulgarisé et appliqué	Administration de l'ENA	Dès que possible
05	Appliquer le décret N°2016-1155 du 28 décembre 2016 portant attributions, organisation et fonctionnement de l'Ecole Nationale d'Administration (ENA).	Renforcer la bonne gouvernance	le décret N°2016-1155 du 28 décembre 2016 portant attributions, organisation et fonctionnement de l'Ecole Nationale d'Administration (ENA). Appliqué	Administration de l'ENA	Dès que possible
06	Elaborer et rendre opérationnel un contrat de collaboration pédagogique.	Situer les Responsabilités des Coordonnateurs de filière afin d'éviter les conflits d'attribution avec l'Administration de l'ENA	Un contrat de collaboration Pédagogique définit les attributions et les missions des Coordonnateurs de filière	L'équipe des Consultants pour la conception Administration de l'ENA pour la validation Appui éventuel des PTF	Dès que possible
07	Renforcer la communication entre les Coordonnateurs de Filières et l'Administration des deux Ecoles pour définir conjointement les modalités pratiques du déroulement des stages et	Assurer une meilleure circulation de l'Information	Des réunions scientifiques et constantes sont organisées pour une gestion efficace de l'activité pédagogique	L'Administration de l'ENA	Dès que possible

	des programmes de formation.		Des documents pédagogiques sont remis aux Coordonnateurs pour une meilleure coordination pédagogique		
--	------------------------------	--	--	--	--

II. Au titre de l'identification des besoins de compétences des Administrations Utilisatrices

08	Communiquer la procédure d'identification des besoins de compétences des Administrations Publiques auprès de l'Administration de l'ENA.	Renforcer la communication entre l'Administration de l'ENA et les Administrations Utilisatrices.	La communication entre l'Administration de l'ENA et les Administrations Utilisatrices et la procédure d'identification des besoins de compétences communiquées à l'Administration de l'ENA	Administrations utilisatrices	Dès que possible
09	Elaborer avec le soutien du Programme National d'Appui aux Réformes Institutionnel et à la Modernisation de l'Etat (PRIME), les référentiels des emplois et des compétences des Administrations Utilisatrices dont les filières sont représentées à l'ENA.	Définir les conditions d'une formation à l'ENA axée approche compétence.	Des référentiels des emplois et des compétences des Administrations Publiques dont les filières sont représentées sont élaborés	Programme National d'Appui aux Réformes Institutionnel et à la Modernisation de l'Etat (PRIME) Administrations utilisatrices Appui éventuel des PTF	2019-2020

III. Au titre des Curricula de Formation

III.1. Au titre des Curricula de formation (syllabus)

10	Elaborer et rendre opérationnel un syllabus uniformisé, respectant les exigences pédagogiques, le vulgariser et mettre en place un dispositif de contrôle de la qualité du contenu.	-Définir un contenu de formation de qualités avec des objectifs pédagogiques adaptés	Syllabus uniformisé et labellisé ENA disponible et opérationnel.	L'équipe des consultants pour la conception L'Administration de l'ENA, des Coordonnateurs de filière pour la validation Appui éventuel des PTF	Dès que possible
----	---	--	--	--	------------------

III.2. Au titre des Curricula de formation (support pédagogique)

11	Concevoir exclusivement les supports pédagogiques (manuel des élèves) en fichier électronique	Assurer la qualité des supports pédagogiques et gagner de temps au niveau de l'animation des cours	Les supports pédagogiques (manuel de l'élève) conçus exclusivement en fichier électronique.	Les enseignants pour la conception Administration de l'ENA pour le Contrôle	Dès que possible
----	---	--	---	--	------------------

III.3. Au titre des Curricula de formation (volume horaire)

12	Approfondir l'analyse au niveau des volumes horaires des cours en tenant compte de l'importance des modules par filière, des exigences des Administrations Utilisatrices en matière de besoin de compétences.	Renforcer le volume horaire des matières de haute importance en fonction de la spécificité de chaque filière afin d'atteindre les objectifs pédagogiques	Analyse est effective et des réformes sont opérationnelles	Les Administrations Publiques et les Coordonnateurs de filières L'Administration de l'ENA Appui éventuel des PTF	Dès que possible
----	---	--	--	--	------------------

III.4. Au titre des Curricula de formation (matériel pédagogique)

13	Renforcer le matériel et les aides pédagogiques conformément aux éventuelles nouvelles réformes sur le plan pédagogique. Projet de renforcement des capacités du SIDORC	Garantir du matériel et aides pédagogiques en fonction des nouvelles réformes relatifs aux techniques d'animation des cours	Le matériel et aides pédagogiques sont renforcés	L'Administration de l'ENA Appui éventuel des PTF	2019-2021
----	--	---	--	---	-----------

III.5. Au titre des Curricula de formation (évaluation des élèves)

14	Assurer le suivi des évaluations formatives et sommatives des élèves par les Services des Administrations de l'EGEF et de l'EGAD et mettre en place un dispositif visant à apprécier la pertinence de ces deux types d'évaluations.	Garantir une technique andragogique efficace au niveau de l'animation des cours.	Un dispositif de suivi et d'appréciation des évaluations formatives et sommatives est mis en place	L'Administration de l'ENA Coordonnateurs de Filière Appui éventuel des PTF	Dès que possible
----	---	--	--	--	------------------

III.6. Au titre des Curricula de formation (évaluation des enseignants)

15	Systématiser les évaluations des enseignants et mettre en place un logiciel efficace de traitement de la synthèse des évaluations afin de faire des analyses plus approfondies.	Assurer la qualité de la dispensation des cours	Des fiches d'évaluation des enseignants uniformisées Des évaluations des enseignants systématisés	L'Administration de l'ENA Coordonnateurs de Filière Appui éventuel des PTF	Dès que possible
----	---	---	--	--	------------------

III.7. Au titre des Curricula de formation (contenu des cours et révision des curricula)

16	Impliquer le Ministère de la Fonction Publique dans l'élaboration et la révision des contenus des modules du tronc commun.	Assurer l'adéquation entre les objectifs de compétences transversales et les objectifs de formation	Des modules de tronc commun révisés avec l'appui du Ministère de la Fonction Publique	L'Administration de l'ENA Ministère de la Fonction Publique Appui éventuel des PTF	2019-2021
----	--	---	---	--	-----------

17	Renforcer la communication entre l'Administration de l'ENA et les Administrations Utilisatrices sur les attentes en matière de profil des élèves sortants relatif aux compétences recherchées ;	Assurer l'adéquation entre les objectifs de compétences spécifiques et les objectifs de formation	Le contenu des formations est révisé et tenant compte des attentes spécifiques en matière de compétences recherchées par les Administrations Publiques	L'Administration de l'ENA Administrations Publiques Appui éventuel des PTF	2019-2021
18	Auditer en détail, pour chaque filière, le contenu de chaque cycle de formation et d'identifier les avantages et inconvénients de l'organisation actuelle (article 5) du Décret n°2016-1155 du 28/12/2016 portant attributions, organisation et fonctionnement de l'ENA.			L'Administration de l'ENA Administrations Publiques Appui éventuel des PTF	2019-2021

IV. Au titre des stages d'imprégnation et des stages d'application

IV.1. Au titre des stages d'imprégnation

19	Définir les objectifs du stage d'imprégnation.	Assurer des stages d'imprégnation de qualité	La philosophie et les objectifs du stage d'imprégnation sont définis et compris	L'Administration de l'ENA Coordonnateurs de filière Maître de stage Appui éventuel des PTF	Dès que possible
----	--	--	---	---	------------------

IV.2. Au titre des stages d'application

20	Organiser de manière professionnelle et efficace les stages d'application	Assurer des stages d'imprégnation de qualité	-La présence des Administration des écoles est renforcée et des évaluations communes avec les Administrations utilisatrices sont effectuées pour assurer une approche-compétences des élèves -Des séances triparties entre l'Administration de l'ENA, les Coordonnateurs des filières et les Maîtres de stage sont organisées -un Plan d'Acquisition des Compétences (PAC) lors est mis en place	L'Administration de l'ENA Coordonnateurs de Filière Maître de stage Appui éventuel des PTF	Dès que possible
----	---	--	--	---	------------------

21	Définir et fixer des objectifs de compétences dans le document de contrat pédagogique et plus spécifiquement dans le domaine du développement professionnel et personnel afin d'assurer l'homogénéité entre les	Garantir des stages d'application axés sur l'acquisition des compétences	Des objectifs de compétences dans le document de contrat pédagogique et plus spécifiquement dans le domaine du développement professionnel et personnel Sont fixés	L'Administration de l'ENA Coordonnateurs de filière Maître de stage Appui éventuel des PTF	Février 2019
----	---	--	--	---	--------------

	modules de formation dispensés et les compétences à développer.				
22	Assurer le suivi qualitatif des séances de remédiation	Assurer la qualité des mémoires et rapports de stage	- Les missions d'évaluation conjointes entre l'Administration de l'ENA et les Administrations utilisatrices dans toutes les filières et Administrations Utilisatrices renforcées et la synthèse de ses évaluations optimisée ; La méthodologie de rédaction des mémoires et rapports de stage et la rendre opérationnelle est uniformisée	L'Administration des Ecoles Coordonnateurs de filière Maître de stage Les encadreurs académiques Direction de la Recherche, de la Veille Stratégique et de l'Ingénierie Administrative (DRVSIA) Appui éventuel des PTF	Dès que possible

23	Assurer l'accompagnement pour opérationnalisation dès 2019 du guide des procédures et implanter un système d'amélioration permanente de l'adéquation des curricula et des syllabus avec les besoins de compétences des administrations bénéficiaires.	Garantir des stages d'application axés sur l'acquisition des compétences	Les capacités opérationnelles des Agents de la DRVSIA (articles 26 et 28) du règlement intérieur sont renforcées	L'Administration de l'ENA Appui éventuel des PTF	2019-2020
----	---	--	--	---	-----------

V. Au titre du Management des enseignants et des Maîtres de stage

V.1.1. Management des enseignants (recrutement)

24	Formaliser la procédure de recrutement des enseignants de tronc commun et de spécialité	Renforcer la rigueur au niveau du recrutement des enseignants et s'assurer de l'adéquation entre le profil des enseignants et leurs compétences.	Les procédures de recrutement des enseignants formalisées CV labellisés ENA sont conçus Fiche de description de poste et contrat de vacation sont élaborés Code de bonne conduite et Canevas de rapport d'intervention rédigés	L'Administration de l'ENA Administrations Publiques L'équipe de consultants pour la conception de la fiche de poste standard de l'enseignant, le contrat de vacation, le canevas de rapport d'intervention et le code de bonne conduite. Appui éventuel des PTF	Dès que possible
----	---	--	--	--	------------------

V.1.2. Management des enseignants (taux horaire)

25	Initier l'instauration d'un Comité de révision de la grille des rémunérations des enseignants	Assurer la motivation des enseignants	La grille des rémunérations des enseignants révisée et la terminologie « enseignant suppléant » est supprimée. Les heures payées à l'enseignant qui a effectivement dispensé le cours	L'Administration de l'ENA Appui éventuel des PTF	2019-2021
----	---	---------------------------------------	---	---	-----------

V.1.3. Management des enseignants (conditions de travail)

26	Equiper la salle des enseignants d'outils numériques afin de faciliter leurs recherches.	Dynamiser les connaissances des enseignants	La salle des enseignants d'outils numériques afin de faciliter leurs recherches est équipée	L'Administration de l'ENA Appui éventuel des PTF	2019-2021
V.1.4. Management des enseignants (prestations des enseignants)					
27	Organiser des sessions de formation en vue de renforcer les capacités opérationnelles des enseignants en matière d'ingénierie pédagogique.	Adapter les techniques d'animation des cours aux exigences des techniques andragogiques	Les capacités opérationnelles des enseignants sont renforcées en matière d'ingénierie pédagogique	L'Administration de l'ENA	2019-2020
V.2. Management des maîtres de stage					
28	Renforcer les capacités opérationnelles des Maîtres de stage en matière de techniques d'encadrement et définir une fiche de poste du Maître de stage	Garantir un encadrement de qualité des élèves lors des stages d'application	Les capacités opérationnelles des enseignants sont renforcées en matière d'ingénierie pédagogique La fiche de poste du Maître de stage est élaborée	L'Administration de l'ENA pour l'organisation de la formation et la validation de la fiche de poste du Maître de stage L'équipe des consultants pour la conception de la fiche de poste du Maître de stage Appui éventuel des PTF	2019-2020
