

Réflexion du Directeur général à la veille de son départ



Par Prof. Dr Gérard Druetne, Directeur général de l'IEAP

A la veille de quitter mes fonctions de Directeur général, je voudrais prendre congé des lecteurs d'EIPASCOPE en leur faisant partager ma conviction que l'IEAP est un organisme réellement unique sur la scène européenne et que s'il n'existait pas, il faudrait impérativement l'inventer. Unique par l'interpénétration de ses missions, principalement la formation des fonctionnaires mais aussi la recherche appliquée – indispensable à l'actualisation continue des séminaires comme à l'ouverture de nouvelles pistes pédagogiques – et les activités de consultation à la demande et au bénéfice des différents gouvernements. Unique par son personnel, composé à la fois d'universitaires et de praticiens de l'administration et du management publics et représentant quelque vingt nationalités, constituant ainsi une équipe internationale d'experts procédant de traditions administratives différentes et garantissant aux séminaires de l'IEAP cette dimension comparative et cet environnement multiculturel qui ont fait sa réputation depuis sa création en 1981.

Au cours des sept années et demie que j'ai eu l'honneur de passer à la tête de l'Institut, je me suis efforcé de concevoir et mettre en œuvre une stratégie de développement adaptée à la spécificité et la complexité d'un établissement de nature résolument inter-gouvernementale, dont le Conseil d'administration est composé de représentants des gouvernements des Etats membres de l'Union européenne – en principe le Directeur général responsable de l'administration et de la fonction publique de chaque pays – même si son statut juridique est celui d'une Fondation régie par le droit néerlandais (comme le Collège d'Europe de Bruges est une Fondation de droit belge). Et avec ce paradoxe que les subventions allouées à l'IEAP, tant par les Etats membres que par le budget de l'Union européenne, ne représentent que 25 à 30% de son revenu brut (27% en 2006), ce qui signifie qu'il doit se procurer près des 3/4 de ses moyens financiers par la commercialisation de ses activités sur le marché (contrats avec les institutions européennes et les différents gouvernements, droits d'inscription payés par les participants aux activités "ouvertes"). Ce sont précisément ces activités "ouvertes", organisées par l'IEAP de sa propre initiative et auxquelles toute personne intéressée peut participer, que j'ai voulu développer, pour des raisons certes budgétaires dans la mesure où elles garantissent un certain revenu à l'Institut, alors que les activités sur contrat sont par définition relativement aléatoires dès lors qu'elles

sont attribuées au moyen d'appels d'offres dont le résultat n'est évidemment jamais assuré. Mais aussi pour des raisons politiques en ce sens qu'un établissement de formation créé au plan européen par les différents gouvernements, financièrement soutenu par l'Union européenne et doté d'un personnel scientifique permanent se doit, selon moi, non seulement de répondre à des demandes ou sollicitations émanant de ses "stakeholders", mais également de jouer un rôle moteur sur la scène européenne en prenant l'initiative – et le risque – de proposer des séminaires sur des thèmes qu'il considère comme porteurs ou novateurs en matière d'affaires européennes et de management public, et d'inviter les gouvernements et les administrations européennes à y envoyer leurs fonctionnaires. Cette stratégie a été bien comprise et soutenue par le personnel de l'IEAP: en 2000 ce sont 44 activités ouvertes qui avaient été organisées, réunissant 1700 participants; elles étaient au nombre de 103 en 2006, avec 3300 participants.

Mais il y a lieu de trouver et maintenir le bon équilibre – j'allais écrire la bonne alchimie – entre séminaires ouverts et activités sur contrat, ces dernières demeurant évidemment essentielles eu égard aux objectifs de l'Institut et aux responsabilités qu'il lui appartient d'assumer au plan européen. C'est le cas des grands contrats conclus avec la Commission européenne, et d'abord au titre de la formation de ses propres agents (le fameux "Lot 8"), avec ce résultat remarquable qu'en 2006 plus de 2200 fonctionnaires européens ont participé aux séminaires de l'Institut (ils étaient 600 en 2000), cette catégorie représentant désormais 21% de l'ensemble des participants à nos activités de formation. Mais l'IEAP est aussi l'opérateur de la Commission pour contribuer à la formation de responsables administratifs de pays tiers: dans les pays méditerranéens dans le cadre du programme MEDA, avec trois contrats majeurs mis en œuvre par notre Antenne de Barcelone, en Chine au titre du programme ALA-China visant à promouvoir un partage des connaissances sur les systèmes d'administration publique entre ce pays, l'Union européenne et ses Etats membres, ou encore en Bosnie-et-Herzégovine en vue de la restructuration de ses forces de police, sans oublier le programme, aujourd'hui achevé, de formation des représentants des pays en développement participant aux négociations commerciales multilatérales de l'Organisation mondiale du commerce. Outre les contrats européens, l'Institut conclut aussi un nombre croissant

d'accords avec les Etats membres ou leurs établissements de formation de fonctionnaires, particulièrement significatifs s'agissant de la Grèce et de l'Espagne, ou encore du Luxembourg au bénéfice des pays candidats à l'adhésion, ainsi qu'avec certains gouvernements régionaux tels que ceux de Lombardie, de Catalogne et des îles Baléares, auxquels s'ajoutent évidemment les activités liées à la préparation du semestre de présidence du Conseil de l'UE par un Etat membre (67 séminaires sont par exemple organisés à Ljubljana en vue de la présidence de la Slovénie au premier semestre 2008).

Cette relation directe avec les gouvernements se manifeste aussi dans la place qu'ils reconnaissent à l'IEAP au sein du réseau EUPAN, qui réunit les Directeurs généraux de la fonction publique des Etats membres et de la Commission européenne. C'est pour le compte de ce réseau européen que l'IEAP réalise la plupart de ses études comparatives sur les administrations publiques, dont les résultats sont présentés lors de la réunion semestrielle des Directeurs généraux. J'ai personnellement beaucoup appris dans ces réunions, et toujours pris le plus vif intérêt à y participer, ainsi qu'aux réunions préparatoires – celles de la "Troïka" – et naturellement à la réunion informelle des ministres lorsque la présidence décide de la convoquer. Cette représentation institutionnelle de l'IEAP, par l'intermédiaire de son Directeur général, dans le réseau EUPAN est d'une particulière importance pour notre établissement, et je suis convaincu que mon successeur, comme je l'ai fait moi-même, consacrera tous ses efforts à la conforter et à développer encore cette coopération si les gouvernements le souhaitent.

Même si la formation des fonctionnaires est rarement considérée comme une priorité politique majeure, elle n'en est pas moins essentielle pour assurer une pleine et efficace participation des administrations publiques à l'application des règles et à la mise en œuvre des politiques communautaires. L'IEAP s'est efforcé de contribuer à cette prise de conscience, et l'a accompagnée par son offre de formation, en l'enrichissant et en la diversifiant toujours davantage de manière à suivre – et parfois à susciter ou orienter – les besoins de formation des agents publics. Le

nombre total d'activités (formation, recherche, consultation) était de 450 en 2000, pour atteindre 680 en 2006, le nombre de séminaires d'enseignement augmentant sur la même période de 240 à 390. Les participants à ces séminaires étaient l'année dernière au nombre de 10 500 (7 200 en 2000), et les "journées-participants" de 25 900 (18 000 six ans plus tôt), tandis que le budget de l'Institut ("turnover") passait de 12 à plus de 15 millions d'euros et qu'aux deux Antennes existantes – Luxembourg et Barcelone – sont venues s'ajouter celles de Milan en 2001 et de Varsovie en 2006.

Il reste évidemment beaucoup à faire pour augmenter encore le rôle et l'influence de l'IEAP, mais j'ai le sentiment que ses "fondamentaux" sont solides et que son évolution va dans la bonne direction. J'en suis très reconnaissant au personnel de l'établissement, tant scientifique qu'administratif, qui en est le vecteur et sans l'adhésion duquel rien n'est possible, ainsi qu'aux différents gouvernements représentés au Conseil d'administration qui m'ont toujours soutenu et permis de mettre en œuvre la stratégie que je croyais la mieux adaptée à la spécificité de l'IEAP et la plus susceptible de renforcer sa valeur ajoutée européenne par rapport à nombre d'autres organisations actives sur le marché de la formation. Mes remerciements vont aussi à l'Union européenne et en particulier à la Commission, certes pour son soutien financier par l'intermédiaire du budget européen mais aussi pour la confiance qu'elle témoigne à l'Institut en lui confiant – dans le respect naturellement des procédures concurrentielles d'appels d'offres – la responsabilité d'activités qui contribuent grandement à son image et à son prestige sur le plan européen.

Je souhaite bonne chance et un plein succès au Prof. Dr Marga Pröhl, dont je me réjouis que la candidature ait été proposée par le gouvernement allemand et que je félicite chaleureusement d'avoir été nommée par le Conseil d'administration de l'Institut. Elle prendra ses fonctions au 1er novembre 2007, et je suis sûr que son expérience, à la fois académique et administrative, lui donne tous les atouts pour être rapidement familiarisée avec la complexité de l'établissement et en mesure de conduire son développement.