

**LA REDEFINITION DES MISSIONS ET OBJECTIFS DE L'ENAM
DANS LE CADRE DU DEVELOPPEMENT NATIONAL :
« LA CONTRIBUTION DE L'ENAM A LA REFORME DE
L'ADMINISTRATION PUBLIQUE AU BENIN »**

Mesdames

Messieurs

La création des écoles de formation en administration en Afrique en général et en Afrique francophone en particulier était comme la réponse logique de ces Etats nouvellement indépendants au défi de l'africanisation des cadres. Il s'agissait alors de former des hauts fonctionnaires rompus aux techniques de l'administration classique.

Les intentions de départ pouvaient se résumer en une directive : assurer la relève de l'assistance technique coloniale, là où elle existait, par des fonctionnaires africains, politique dite de l'africanisation des cadres. Cette relève se fera tant au niveau de l'administration centrale à celui de l'administration territoriale.

Ces intentions de départ des gouvernements étaient assez claires et les objectifs précis, même s'ils se sont révélés plus tard inadaptés à l'évolution socio-économique du continent.

Plusieurs facteurs ont malheureusement remis en cause la plupart des acquis positifs de ces premières années de l'indépendance et qui ont eu pour effet de baisser globalement la qualité de la formation administrative et, par voie de conséquence, celle des agents publics eux-mêmes.

Au rang de ces facteurs qui sont essentiellement politiques, on peut citer :

* le tribalisme, qui a conduit certains gouvernements à vouloir réserver les écoles d'administration à certaines ethnies et à en écarter d'autres, alors que, dans ce domaine, seuls les critères de compétence auraient dû être retenus ;

* l'instauration et le renforcement des régimes autoritaires qui, ne tolérant aucune critique, supportant très mal les innovations, avaient étouffé leurs meilleurs cadres, ou les avaient contraints à l'exil et promu une classe d'agents dociles plus préoccupés de se servir de l'appareil d'Etat à des fins personnelles que dans l'intérêt général.

A ces facteurs politiques, il faut ajouter les différentes crises économiques (1970, 1973, 1980...) et la crise universitaire de 1968, qui se ramènent, pour l'essentiel, à la nécessité de dessiner un nouveau profil de l'Etat et d'adapter l'administration classique à ces nouvelles exigences. Or face à ces défis, la réponse des Etats africains était caractérisée par l'improvisation et des demi-mesures, ce qui révèle l'absence de leur part d'une politique de formation administrative des hauts cadres de l'administration. Alors qu'il était désormais acquis qu'on ne pouvait pas continuer l'administration classique dans le même esprit, et selon les mêmes principes que ceux hérités de la colonisation ; - l'idée et la notion d'administration de développement, qui n'était pas nouvelle, il est vrai, avait effectivement pris corps dans les années 1964-1965 – les Etats africains ont manqué le rendez-vous de la réforme de l'administration publique africaine, fer de lance du développement économique et social de l'Afrique.

En effet, il était question en ce moment de :

* ou bien de repenser la formation des cadres de l'administration de manière à les adapter à la situation nouvelle créée par la crise économique,

* ou alors d'entreprendre la formation d'un nouveau type de fonctionnaire.

Aujourd'hui, où tous les Etats de l'Afrique francophones, à l'instar du Bénin, se sont engagés dans des réformes profondes, il est primordial que la contribution des Ecoles et Instituts de formation en administration publique au développement et à l'épanouissement des performances de leur administration, devienne encore plus significative. Or pour que cette contribution soit efficace et efficiente ces institutions doivent se réformer elles-mêmes tant au niveau de leurs conditions d'accès, de leurs programmes de formation que de leurs outils pédagogiques.

L'ENAM du Bénin a, à sa manière, contribué à la réforme administrative et institutionnelle enclenchée à l'ère du renouveau démocratique. C'est pourquoi, j'ai choisi de partir de la contribution de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature du Bénin à la réforme de l'Administration publique au Bénin pour réfléchir sur l'un des sous-thèmes de notre Forum à savoir : la redéfinition des missions et objectifs des institutions de formation en administration publique dans le cadre du développement national en Afrique francophone.

L'ENAM du BENIN, est née sous la dénomination d'Ecole Nationale d'Administration (ENA) le 14 septembre 1984 (Arrêté n° S-040/MEMS/DGM du 14 septembre 1984 portant création de l'École Nationale d'Administration). Elle résulte de la fusion de l'ex Centre de Formation Administrative et de Perfectionnement (CeFAP) institué en 1974 d'une part et de l'ex Institut National des Sciences Juridiques et Administratives (INSJA) créé en 1980 d'autre part.

L'ENAM du Bénin est :

- un « établissement de formation et de recherche (EFR) » (Décret n° 2001-090/MESRS/DC/SG/SP du 19 octobre 2001 portant organisation, attributions et fonctionnement de l'Université d'Abomey-Calavi, art. 27) ;
- « à vocation professionnelle » (Arrêté n° S-040/MEMS/DGM du 14 septembre 1984 portant création de l'École nationale d'administration, art.2);
- intégrée au « Centre universitaire d'Abomey-Calavi » (Décret du 19 octobre 2001, art. 27).

La formule « Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature » lui a été officiellement appliquée pour la première fois en 2001 (décret du 19 octobre 2001, art. 27). L'ENAM n'en a pas moins été, dès le départ, une Ecole de magistrature car le CeFAP en était une et il a existé au sein de l'INSJA une filière « Magistrature et carrières judiciaires (MCJ) ».

La Réforme de l'Administration publique au Bénin, apparaît comme une construction à étage. Le premier niveau correspond à ce qu'il est convenu d'appeler la Réforme administrative et institutionnelle (RAI). Celle-ci est en réalité un ensemble de « réformes globales ... et transversales... qui constituent le substratum sur lequel reposent les réformes sectorielles » (MRAI, *La Réforme administrative et institutionnelle au Bénin: Projet de document cadre*, juin 2009, p. 11). Les réformes sectorielles forment quant à elles le second niveau. Examinons de plus près chacun des deux niveaux.

La réforme administrative et institutionnelle est une sorte de chapeau ou de formule générique pour désigner deux réformes distinctes : la réforme administrative et la réforme institutionnelle. Ces réformes sont toutes définies comme des « actions de rupture et de changement » (MRAI, *Projet de document-cadre*, p. 8) - changement au sens managérial et non contextuel, me semble-t-il, du terme.

Du point de vue de la finalité, la réforme administrative vise une « meilleure performance de l'Administration » tandis que la réforme institutionnelle est une quête de synergie et de performance pour toutes les composantes de la société, des institutions de la République jusqu'à la famille et aux groupes socioculturels en passant par le secteur privé.

Au regard de l'objet ou du champ, la réforme administrative recouvre les structures, les normes et procédures, l'Homme, les valeurs et les pratiques; la réforme

institutionnelle s'intéresse, quant à elle, davantage aux modes d'organisation et de fonctionnement.

Le pilotage des réformes administrative et institutionnelle est confié au ministère créé à cet effet (MRAI).

Les réformes sectorielles sont nombreuses. Celles qui sont citées ici, le sont à titre d'exemples.

D'abord, la Réforme administrative et territoriale (RAT) tend à remettre en cause le modèle de l'État centralisateur, centre unique de décision et de prestations aux citoyens. Elle comporte deux volets complémentaires: la décentralisation et la déconcentration. Son pilotage incombe au Ministère de la décentralisation, de la gouvernance locale, de l'Administration et de l'aménagement du territoire (MDGLAAT).

Ensuite la réforme de la Justice, dont le cadre de référence a été, jusqu'à une période récente, le Programme intégré de renforcement des services juridiques et judiciaires (PIRSJJ), a pour objectif de promouvoir une justice de qualité, efficace, crédible et accessible au justiciable. Elle devrait concourir à rendre:

- le Ministère efficient;
- les juridictions fonctionnelles;
- la magistrature indépendante et responsable; etc.

Enfin, la réforme foncière, faisant l'objet d'un Livre blanc en voie d'adoption, consiste à améliorer la gouvernance foncière et les conditions de fonctionnement du marché foncier national. Ses principaux axes sont:

- la propriété foncière;
- le système d'enregistrement des droits fonciers ;
- les institutions de gestion du foncier ;
- les règles d'utilisation du sol ;
- les instruments de maîtrise du foncier par les pouvoirs publics ;
- les règles de gestion des domaines public et privé de l'Etat et des communes ;
- la fiscalité foncière.

Elle relève de la compétence du Ministère de l'urbanisme, de l'habitat, de la réforme foncière et de la lutte contre l'érosion côtière (MUHRFLEC).

L'ENAM n'existe pas pour elle-même. Si l'État qui l'a créée et l'Administration qui est son client final engage des réformes, elle doit les y accompagner. Quelles ont été les actions de l'ENAM dans la mise en œuvre de ce vaste chantier ?

S'interroger sur la contribution de l'ENAM à la réforme de l'Administration publique, c'est répondre à certaines questions-clés:

- Quelles sont les prestations de l'ENAM qui concourent à l'atteinte des objectifs de la réforme de l'Administration ?
- Quels sont les effets des prestations de l'ENAM sur l'état des lieux que la réforme vise à corriger?
- À quelles conditions ces effets peuvent-ils être amplifiés?

La réponse à ces questions se résume en deux idées:

- L'ENAM a apporté et continue d'apporter une contribution à la Réforme de l'Administration publique. Cette contribution n'est pas négligeable.
- Mais elle est perfectible et il convient de mener une réflexion dans cette perspective.

En conséquence, je me propose :

1°) de montrer que la contribution que l'ENAM a apportée à la Réforme de l'Administration au Bénin jusqu'à présent n'est pas négligeable;

2°) partager avec vous quelques réflexions sur les pistes de renforcement de cette contribution qui entrent à mon avis dans le champ de la réflexion générale sur la réforme des institutions chargées de former pour l'Administration publique dans le cadre du développement national des Etats modernes d'Afrique.

1- **UNE CONTRIBUTION NON NÉGLIGEABLE**

Aux termes de l'acte qui consacre sa création, l'ENAM « a pour mission:

- la formation des cadres pour l'Administration publique;
- le perfectionnement et le recyclage des cadres en cours d'emploi;
- la recherche relative à l'Administration publique;

- la préparation aux examens et tests permettant l'accès aux grands corps de l'État » (Arrêté du 14 septembre 1984, art. 3).

A priori, la contribution de l'ENAM à la Réforme de l'Administration publique s'inscrit dans le cadre de cette mission statutaire. Toutefois, dans la pratique, elle va au-delà.

1-1- LA CONTRIBUTION STATUTAIRE

Pour apprécier la contribution statutaire de l'ENAM à la réforme de l'Administration publique, il convient d'examiner les différents volets de la mission de cette Ecole.

1-1-1- La formation initiale

La contribution de l'ENAM à la réforme de l'Administration publique par la formation initiale peut être analysée au regard de l'ensemble des formations qu'elle offre. Mais cette analyse mériterait d'être complétée en tenant compte des effets de certaines formations spécifiques.

*** De manière générale**

Le Bénin a dû renoncer à la politique de recrutement systématique des étudiants en fin de formation suite à l'adoption du Programme d'ajustement structurel en 1986. L'entrée à la Fonction publique est désormais conditionnée par la réussite aux concours de recrutement de fonctionnaires ou d'agents contractuels de l'État. Certes, l'ENAM n'est pas le seul établissement de formation dont les anciens étudiants peuvent faire acte de candidature à ces concours. Mais, pour plusieurs corps de l'Administration publique, elle confère un profil privilégié. Elle alimente ainsi une pépinière de cadres pour l'Administration publique. Même aujourd'hui ouverte à des diplômés encore en quête d'emploi, la formation initiale au Cycle II concerne prioritairement des fonctionnaires en activité. Il est donc possible d'affirmer qu'à travers la formation initiale, l'ENAM contribue au développement des ressources humaines, qui est un élément de la gouvernance administrative dans la RAI.

Depuis 4 ou 5 ans, les conditions sont créées pour que les personnes formées à l'ENAM se familiarisent effectivement avec l'outil informatique. Les cadres formés pour les Administrations sont donc de plus en plus aptes à servir de vecteurs pour la généralisation de l'utilisation des TIC à toutes les structures étatiques dans lesquelles elles sont appelées à servir.

Par ailleurs, le climat disciplinaire dans lequel la formation est donnée à l'ENAM et certains enseignements dispensés visent à développer chez les apprenants un savoir-être proche de celui qu'attend l'Administration publique de ses serviteurs. Les personnes issues de cette Ecole sont, en principe, en mesure de participer au

changement de comportement (principe directeur de la RAI) et à la promotion de la bonne gouvernance dans les services public (objectifs stratégique prioritaire de la RAI).

*** De manière spécifique**

Certaines filières à elles seules correspondent à des éléments de contenu de la RAT.

Au Cycle II de l'ENAM, la filière la Gestion des ressources humaines (GRH) a été ouverte depuis l'An 2000. L'ENAM n'est ni la première ni la seule à offrir cette formation. Cependant, les cadres qu'elle y forme ont, en plus du profil technique, la culture de l'Administration publique, sont capables de participer et efficacement à l'amélioration de la GRH dans le secteur public (stratégie majeure de la RAI).

De même, étant l'un des rares si ce n'est le seul établissement d'enseignement supérieur à former aux carrières de la documentation, l'ENAM participe à la création des conditions pour l'opérationnalisation des services de pré-archivage dans tous les ministères, prévue dans le cadre de la RAI

Enfin, grâce à la confiance renouvelée des professionnels et du Ministère de la Justice, l'ENAM demeure jusqu'à ce jour le seul établissement de formation des magistrats sur le territoire national. Elle contribue ainsi à la mise en œuvre de l'une des orientations majeures de la réforme engagée dans ce secteur.

1-1-2- La formation continue

Parce que la formation continue permet d'adapter les compétences à l'évolution des métiers et des outils, en exerçant ce volet de sa mission statutaire, l'ENAM contribue à la promotion et au développement du capital humain (objectif stratégique prioritaire de la RAI). Cette contribution se confirme dans deux secteurs (Administration territoriale et justice) où des actions de formation continue d'une certaine consistance ont été conduites ces dernières années ou continuent d'être conduites par l'ENAM. Ainsi:

- à travers la formation continue, l'ENAM concourt à la diffusion du droit OHADA auprès de toutes les catégories de professionnels de la justice;
- l'offre de formation continue pour l'Administration territoriale permet de relever le niveau des ressources humaines des collectivités territoriales c'est-à-dire de contribuer à l'un des résultats de la Politique nationale de décentralisation et de déconcentration (PONADEC).

1-1-3- La recherche en Administration publique

En imposant l'approche du mémoire professionnel, le Référentiel des mémoires conduit les apprenants à analyser les problèmes d'organisation et de fonctionnement qui se posent aux Administrations. Ce faisant, les élèves en fin de formation participent, aux côtés des enseignants-chercheurs de l'Ecole, à la rationalisation et à la stabilisation des structures et de l'organisation administrative (élément de la gouvernance administrative prônée dans la RAI).

1-2- LA CONTRIBUTION EXTRA STATUTAIRE

Par-delà sa mission statutaire, l'ENAM fait l'objet de sollicitations diverses qui amplifient sa contribution à la réforme de l'Administration publique. La contribution extra statutaire est soit institutionnelle (impliquant l'Ecole en tant que telle) soit individuelle.

1-2-1- D'un point de vue institutionnel

La mission statutaire de l'ENAM est orientée vers les Administrations publiques. Mais, toutes les personnes formées n'étant pas recrutées par celles-ci, le secteur privé voire des organisations de la société civile puise dans la réserve de cadres évoquée plus haut. L'ENAM contribue donc au renforcement de ces composantes également visées par la réforme institutionnelle.

Par ailleurs, l'ENAM siège au sein de plusieurs organes de pilotage de différentes réformes. Elle a été ainsi membre de la Mission de la décentralisation jusqu'à la fin des activités de celle-ci. Elle continue d'être représentée au sein:

- du Comité d'orientation de la Maison des collectivités locales;
- de la Commission nationale consultative de réforme administrative (CNCRA);
- du Comité paritaire de la Fonction publique (CPFP)

1-2-2- Du point de vue individuel

La contribution indirecte de l'ENAM à la réforme de l'Administration publique se traduit par des interventions individuelles de corps enseignant, sollicités pour leur expertise. Il en a été notamment ainsi pour l'élaboration d'un Code dans le cadre de la réforme foncière.

Il ressort de ces développements que:

- l'ENAM n'a pas vocation à piloter la réforme de l'Administration publique;

- mais par l'exercice de ses missions statutaires, elle concourt à l'atteinte de plusieurs objectifs, non seulement de la réforme administrative et institutionnelle, mais aussi de réformes sectorielles;
- sa contribution va au-delà de sa mission statutaire: elle participe à la réflexion sur les réformes et des structures non publiques, également concernées par celles-ci, bénéficient de ses prestations.

En raison de ce qui précède, l'État et la société ont, vis à vis de l'ENAM, des attentes qui iront croissant à mesure que les réformes seront mises en œuvre. En conséquence, aussi vrai que, selon le mot de Maurice Zundel, « stagnation signifie descente [et que] la vie doit monter », l'ENAM n'a pas d'autre choix que de poursuivre et de renforcer sa contribution à la réforme de l'Administration publique.

2- UNE CONTRIBUTION A RENFORCER

Comme structure publique, l'ENAM est concernée, ne serait-ce que par la réforme institutionnelle. Mieux, le renforcement de sa contribution à la réforme des autres structures publiques passe par des réformes internes. L'ENAM a pris conscience qu'elle doit « se réformer pour mieux aider l'Administration publique à se réformer ». L'ENAM s'est déjà engagée dans cette voie. Si les réformes en cours méritent d'être poursuivies, de nouvelles réflexions s'imposent.

2-1- POURSUIVRE LES REFORMES INTERNES

Les réformes internes engagées par l'ENAM sont assez nombreuses. Celles qui influenceront le plus sur sa contribution à la réforme de l'Administration publique concernent la formation et la recherche. À ces deux champs correspondent les deux propositions que voici:

Proposition n° 1: Aller plus loin dans la professionnalisation de la formation

Proposition n° 2: Réorganiser la recherche.

2-1-1- Aller plus loin dans la professionnalisation de la formation

Des efforts ont été entrepris ces dernières années. Ils portent sur:

- l'élaboration de syllabii et d'un Référentiel des formations;
- l'introduction du management - tronc commun de formation de tout manager destiné à des fonctions d'encadrement ou de gestion au sein de l'administration-dans ses activités;

- la réduction des masses horaires par matière;
- la systématisation de l'évaluation des programmes de formation.

L'étude d'évaluation de l'insertion des anciens énarques et des besoins de leurs employeurs, entreprise en 2007, établit que « la formation est [encore] trop théorique et [que] l'aspect métier » est insuffisamment pris en compte (Rapport Commission AGBOSSOU, p. 8). Aller plus loin dans la professionnalisation suppose que soient révisés, de façon hardie, les programmes ainsi que les méthodes d'enseignement et d'évaluation.

*** Réviser les programmes de façon hardie**

Il s'agit de faire une place encore plus importante au management dans les programmes puis de réduire enfin les masses horaires globales des enseignements théoriques par filière. Par rapport aux masses horaires globales, la norme de 600 heures d'activités pédagogiques s'impose pour la validation d'une année d'études dans le système LMD. Cette masse horaire annuelle étant sensiblement celle de la plupart des filières de l'ENAM actuellement, la proposition de réduction paraît difficilement applicable. Mais ces 600 heures recouvrent les stages et le travail personnel. Il est donc possible d'alléger la masse horaire annuelle pour la dernière année de chaque cycle dans la limite de la durée du stage, et dans les autres années d'études autant qu'il est possible pour permettre aux apprenants d'avoir du temps pour le travail personnel. Le plus important est de vaincre la résistance au changement et de faire évoluer les méthodes de formation.

*** Faire évoluer les méthodes d'enseignement et d'évaluation**

En termes d'enseignement et d'évaluation, deux actions s'imposent. La première consiste à centrer la stratégie pédagogique sur le développement du savoir-faire c'est-à-dire des habiletés en construisant le plus possible l'enseignement autour des études de cas. La seconde concerne les stages. Même si, à la suite de l'atelier organisé sur le sujet en 2008, des mesures visant à renforcer le suivi des stages ont été prises, ceux-ci continuent d'être vécus, non pas comme une occasion privilégiée d'application et d'approfondissement des enseignements reçus, mais comme un tour des services et une contrainte à laquelle il faut se soustraire le plus possible. Les stages de la filière magistrature constituent de ce point de vue une bonne source d'inspiration.

2-1-2- Réorganiser la recherche

Réorganiser la recherche à l'ENAM, c'est valoriser les recherches menées par les apprenants et inscrire dans un cadre institutionnel celles des enseignants.

*** Valoriser les recherches menées par les apprenants**

En ce qui concerne les apprenants, ainsi que cela est déjà apparu, le Référentiel des mémoires a permis de faire un pas dans la bonne direction: passer du mémoire théorique au mémoire professionnel, plus conforme à la vocation de l'Ecole. Une première évaluation a permis d'améliorer le Référentiel. Mais j'entends encore des réflexions sur ce document. Je suis surtout témoin des difficultés qu'ont les apprenants à l'utiliser autrement que comme un prêt-à-porter. Ces difficultés ne sont pas sans lien avec la question du suivi des mémoires.

*** Inscrire dans un cadre institutionnel les recherches conduites par les enseignants**

Les enseignants permanents sont pratiquement les seuls à conduire des activités de recherche. Mais celles-ci ne sont envisagées que dans le cadre strict de leur promotion professionnelle. Elles comportent d'ailleurs des contraintes qui en rendent difficiles la gestion institutionnelle et l'articulation avec les besoins des Administrations publiques. Il est souhaitable que:

- chaque enseignant permanent conduise avec célérité les travaux de recherche nécessaires à sa promotion académique de manière à se rendre disponible pour la recherche institutionnalisée;
- l'ENAM se dote d'une stratégie de recherche qui fixe des objectifs en lien avec sa mission statutaire susceptibles d'être déclinés en mandats pour des équipes;
- l'accent soit mis sur la recherche opérationnelle nécessaire pour accompagner la réforme des Administrations publiques;
- les collaborateurs extérieurs soient impliqués dans la recherche;
- se développe un véritable partenariat avec les Administrations en fonction de leurs besoins de manière à faciliter la mobilisation des ressources nécessaires.

2-2- ENGAGER DE NOUVELLES REFLEXIONS

Le principal défi auquel sont confrontés les Ecoles et Instituts d'Administration publique, c'est de s'adapter aux nouvelles exigences de la mondialisation en ce qui concerne la gestion des affaires publiques, en entreprenant des réformes hardies. Trois problèmes majeurs dominent les perspectives d'avenir des Ecoles et Instituts d'Administration publique en Afrique. Il s'agit :

- Restaurer l'équilibre entre le manager public et l'Administrateur civil
- Réformer les écoles et Instituts d'Administration publique

- Mettre le cap sur l'intégration régionale

2-2-1- Restaurer l'équilibre entre le manager public et l'Administrateur civil

Ce serait aller à contre-courant aujourd'hui, que de préconiser le maintien pur et simple de l'administrateur civil, alors que la tendance générale consiste à le présenter comme une étape historique qui doit être dépassée au profit du manager public. Mais il ne serait pas prudent non plus de viser à travers la formation des ENAs et ENAMs la substitution du manager à l'administrateur civil traditionnel. En effet, ces deux figures du haut fonctionnaire africain traduisent selon le Pr J-M. NZOUANKEU «un conflit de rationalité entre une administration qui a le mérite d'exister et qui aurait fait ses preuves si on lui en avait donné l'occasion, et une administration idéale, dont on pense de bonne foi qu'elle sortira l'Afrique, un peu comme par enchantement, de son sous-développement » (J-M. NZOUANKEU, OFPA, 2001).

Dans ces conditions la réforme des écoles d'administration ne doit pas aboutir à les détourner de leur vocation naturelle qui est celle de la formation administrative des hauts fonctionnaires. La vocation des écoles administratives en tant qu'écoles de formation administrative des fonctionnaires peut être maintenue et renforcée. Il s'agirait alors :

- de faire évoluer l'administrateur civil de manière à lui permettre de s'adapter aux nouvelles conditions économiques et technologiques de la gestion des affaires publiques, dans le respect strict de la légalité ;
- de permettre aux fonctionnaires en service de se recycler périodiquement dans ces écoles, de renouveler leurs connaissances, de s'initier aux nouvelles technologies, en un mot, de se remettre à niveau ;
- en attendant de créer des écoles spécialisées de formation des managers publics, instituer dans les écoles d'administration des sections spécialisées de formation des administrateurs gestionnaires des affaires publiques – par exemple les entreprises publiques dans lesquelles l'enseignement des techniques du management public suivi de stages pratiques - aurait une place prépondérante. C'est le choix de l'ENAM du Bénin qui développement des sections spécialisées en management (gestion des projets, management des services publics, ...). Cette expérience doit être renforcée et améliorée.

2-2-2- Réformer les écoles et Instituts d'Administration publique

S'agissant des réformes à opérer à l'ENAM du Bénin, elles concernent principalement la déconcentration de la formation en administration publique et l'autonomisation éventuelle de certaines filières.

Les effectifs d'apprenants de l'ENAM ont connu sur les dix dernières années une croissance exponentielle liée, non seulement à la réputation de l'Ecole, mais aussi et surtout à l'évolution démographique et à l'accroissement du nombre de bacheliers. Il en découle une pression sur l'infrastructure pédagogique qui, elle, ne peut évoluer au même rythme. L'ENAM peut-elle dispenser une formation professionnelle de qualité avec les effectifs d'aujourd'hui et de demain, à capacités d'accueil constantes? Je ne le crois pas. Peut-être devrait-on songer maintenant à créer dans autres centres universitaires du Pays des annexes de l'ENAM.

En tout état de cause, l'expérience de l'Ecole en matière de formation continue et de préparation aux examens professionnels et concours d'entrée dans les corps de la fonction publique permet d'affirmer que ces deux missions ne peuvent être exercées efficacement qu'au plus près des clients, donc aussi à l'intérieur du territoire national.

Aussi, est-il opportun que l'Etat béninois réponde clairement aux nombreuses questions mais identiques que sont: le Bénin créera-t-il une Ecole de Magistrature? Le Bénin créera-t-il une Ecole supérieure du Trésor? Le Bénin créera-t-il une Ecole de bibliothéconomie, d'archivistique et de documentation?... Ces questions se posent certainement dans d'autres Etats de l'Afrique francophone où l'option semble être la séparation de ces spécialités de hauts fonctionnaires du généraliste qu'est l'administrateur civil.

Des choix clairs permettraient aux gestionnaires de ces Ecoles d'avoir la sérénité requise pour prendre des décisions stratégiques.

2-2-3- Mettre le cap sur l'intégration régionale

Les Ecoles et Instituts d'Administration Publique ne peuvent survivre longtemps en marge du mouvement de mondialisation. Il sera, selon nous, question de mettre le cap sur l'intégration régionale.

L'intégration régionale est une préoccupation constante en Afrique. Des avancées majeures réalisées ces dernières années confirment ce choix politique des Etats. Dans ce processus, la formation apparaît comme un vecteur déterminant. Les Ecoles et Instituts dont la raison d'être est justement de former, doivent accompagner ledit processus.

C'est pourquoi, il est nécessaire que dans le cadre de l'intégration africaine, soit définie une politique de formation des Ecoles et Instituts d'Administration publique dans chacun des espaces d'intégration existant en Afrique.

Cette politique pourra passer par :

- L'harmonisation des programmes de formation au niveau régional ou sous-régional de ces ENA et ENAM dans l'espace francophone africain ;
- La création des pôles d'excellence, dans cet espace et dans certaines formations spécifiques.

En guise de conclusion, je peux soutenir que les Ecoles et Instituts d'Administration publique en Afrique à l'instar de l'ENAM du Bénin entendent contribuer activement à l'effort de modernisation et de mise à niveau que doivent connaître les administrations publiques au cours des prochaines années . A cette fin, elles doivent redéfinir leur rôle et recentrer leurs activités sur les besoins nouveaux des administrations en matière de formation, de recherche et de formation continue des fonctionnaires et des agents de l'État.

Au total, c'est en donnant une orientation fortement professionnelle à leurs activités de formation, de conseil et d'expertise dans toutes les disciplines concernant l'administration publique dont notamment : -la gestion des projets -le comportement organisationnel -la gestion des ressources humaines -la gestion du patrimoine -le contrôle de gestion et les techniques d'audit -l'éthique professionnelle -la gestion du changement -les techniques de communication -le conseil juridique -le droit public des affaires et de l'investissement -l'environnement juridique international de l'administration, que les ENAs et ENAMs contribueront efficacement à l'effort de modernisation des Administrations Publiques africaines et par conséquent au développement du continent africain.

Je vous remercie

Etienne Sossou AHOUANKA

Directeur de l'ENAM du BENIN