



**PREMIER
MINISTRE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*



COMPTE FINANCIER 2020

CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 17/03/2021

Note de présentation du compte financier 2020

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES

Table des matières	1
Elements introductifs	1
I / Les recettes	4
I-1 EVOLUTION DES RECETTES GLOBALISEES ET RECETTES FLECHEES	6
1-1-1 Les recettes globalisées	7
1-1-2 Les recettes fléchées	8
I-2 RECETTES SUR EXERCICES ANTERIEURS	9
1-3 LES ORIGINES DE FINANCEMENT	9
I / Préparation aux concours de l'encadrement supérieur	11
II / Recrutement des élèves de l'ENA (quatre concours)	12
III / Formation des élèves de l'ENA en formation initiale	12
IV / Formations continues	13
IV-1 formation continue de l'encadrement supérieur et dirigeant de l'Etat	14
IV-2 Formations sur mesure ou par le biais de catalogues	15
IV-3 Formations diplômantes et certifiantes	16
V / Recherche et publications	17
VI / Actions internationales et européennes	17
VII / Fonctions support	19
II / Les dépenses	21
II-1 Une masse salariale maîtrisée	22
II-1-1 : Une enveloppe « élèves » dans la trajectoire des prévisions	26
II-1-2 : Une enveloppe « stagiaires » en nette diminution.	28
II-1-3 : La stabilité de l'enveloppe des personnels administratifs.	29
II-1-4 : L'enveloppe « intervenants » baisse conjoncturellement.	30
II-2 Des économies importantes en dépenses de fonctionnement	31
II-2-1 Les dépenses de formation et de soutien pédagogique : (2 187 244 €) dans la trajectoire du BR2 (- 6k€) :	32
II-2-2 Les dépenses de déplacements, hébergements et missions (1 648 678 €) diminuent de 153 k€.	33
II-2-3 Les dépenses logistiques (3 059 676 €) constatent la plus fortes baisse (- 366 k€).	33

TABLE DES MATIERES

II-2-3 Les dépenses de gratification des stagiaires et aides financières (82 k€) baissent également de - 20 k€.	34
II-3 Une enveloppe d'investissement réajustée	34
II-4 REPRESENTATION DES DEPENSES DE L'ECOLE PAR DESTINATION	36
I / La destination « préparation aux concours de l'encadrement supérieur »	37
II / La destination « recrutement des élèves de l'ENA (quatre concours) »	37
III / La destination « formation des élèves de l'ENA en formation initiale »	37
IV / La destination « formations continues »	38
V / La destination « recherche et publications »	38
VI / La destination « actions internationales et européennes »,	38
VII / Les fonctions « support »	39
III Des grands équilibres en amélioration conjoncturelle	40
III-1 Point de situation sur les grands équilibres	40
III-2 Le solde budgétaire et le résultat patrimonial	40
III-3 La capacité d'autofinancement - CAF	41
III-4 Le fonds de roulement	41
III-5 Le besoin en fonds de roulement	42
III-6 La trésorerie	43
IV RATIOS / INDICATEURS	44
IV-1 : Les ratios liés aux recettes	44
IV-2 : Les ratios liés aux dépenses	44
III-3 : Les ratios croisés	44

ELEMENTS INTRODUCTIFS

L'exercice 2020 a été marqué par la crise sanitaire. Le budget de l'Ecole a dû être adapté en permanence, afin de permettre un fonctionnement optimisé, malgré l'importance des contingences.

Le premier semestre s'est caractérisé par une forte récession, due à la durée du premier confinement, du 17 mars au 10 mai 2020. Un rebond de croissance a été observé dès l'été et s'est confirmé au début du second semestre avec le retour des formations en présentiel. Les services de l'Ecole ont su reprogrammer des actions annulées en début d'exercice et ont pu en mettre œuvre de nouvelles, notamment par le biais de classes virtuelles.

La seconde période de confinement, de fin 30 octobre au 15 décembre 2020, a engendré de nouvelles incertitudes. Celles-ci ont porté sur l'acceptabilité des apprenants à poursuivre des enseignements à distance, sur un risque majeur d'attrition en formation continue et sur les déprogrammations possibles des actions de coopération internationale.

Comme dans de nombreuses organisations, une part importante du chiffre d'affaires est réalisée au dernier trimestre. La définition des trajectoires et des résultats budgétaires et comptables attendus en fin d'exercice a donc représenté un défi majeur.

Le second budget rectificatif (BR2) reflète ce questionnement, alors que l'acte de prévision que représente un document budgétaire ne pouvait être appuyé de trajectoires précises. Le BR2 s'est à la fois voulu optimiste sur les réalisations de fin d'exercice, tout en faisant preuve de la prudence imposée par un contexte inédit.

Ces contingences ont abouti à estimer le solde budgétaire excédentaire en BR2 à 1 638 k€. L'arrêté comptable, qui seul prévaut pour la détermination du compte financier 2020 (CF 2020), permet de constater une forte augmentation de ce solde, arrêté à 2 526 k€.

Cette évolution positive s'explique par la conjonction de trois facteurs :

- le ralentissement des dépenses de fonctionnement (- 544 k€) en raison du décalage de projets en 2021 et d'une faible occupation des locaux (économies en fluides, nettoyage, sécurité, etc.) ;
- une sous consommation des charges de rémunérations (- 216 k€) qui concerne notamment les stagiaires des cycles préparatoires, moins nombreux que prévus (- 173 k€ : 75 internes contre 85 en prévisionnel), un nombre d'intervenants plus

- restreint (- 79 k€), des variations minimales sur les élèves (- 21 k€) et sur les personnels permanents et de renfort (+ 32 k€) ;
- un niveau d'encaissement de recettes supérieur à celui prévu en BR2 (+ 125 k€). Les recettes propres globalisées ont ainsi augmenté de 119 k€ et les recettes propres fléchées de 12 k€ ;

Au-delà des recettes propres, la subvention pour charges de service public (SCSP) s'établit à 30 716 k€ après avoir été abondée en fin d'exercice de 131 k€ par la DGAFFP (Programme 148). Cet abondement permet de prendre en charge la revalorisation, au 1^{er} novembre, des rémunérations versées aux stagiaires préparant le concours interne ou le troisième concours qui bénéficient de l'indemnité de maintien de rémunération (décret n°2020-1469 du 27 novembre 2020).

Enfin, les encaissements sur exercices antérieurs représentent une part importante de des recettes, pour un total de 613 k€ (75 k€ de financements publics et 537 k€ de ressources propres).

En dépenses, le taux de consommation des crédits de paiement (CP) est de 98 % par rapport aux prévisions du BR2.

L'enveloppe destinée au fonctionnement de l'Ecole est consommée à hauteur de 6 978 k€ pour une prévision à 7 552 k€ (- 566 k€ soit 93% d'exécution). La faible utilisation des locaux en novembre et décembre a conduit à réaliser de substantielles économies (- 251 k€). La déprogrammation d'actions en présentiel a également généré une moindre consommation de crédits (- 312 k€).

L'enveloppe des rémunérations s'établit en compte financier à 27 140 k€ pour une prévision de 27 356 k€ (- 216 k€ soit une consommation à 99,2%).

Enfin, l'enveloppe d'investissement s'établit à 593 k€ pour une prévision en BR2 à 595 k€ (- 2 k€ soit 99,6% d'exécution). Le changement des huisseries, initialement prévu fin décembre a dû être reportée au printemps 2021.

Le solde budgétaire de l'Ecole pour l'année 2020 est donc arrêté à + 2 526 k€ constatant une amélioration de 888 k€ par rapport au BR2.

Présentation par nature des dépenses et recettes et solde budgétaire (en €) :

DEPENSES							RECETTES			
	Budget initial 2020		Budget rectificatif n°2 2020*		Compte financier 2020		Budget initial 2020	Budget rectificatif n°2 2020*	Compte financier	
	AE	CP	AE	CP	AE	CP				
Personnel	27 828 987	27 828 887	27 356 059	27 356 059	27 139 951	27 139 951	35 448 180	35 073 413	35 186 410	Recettes globalisées
<i>dont CAS Pension</i>	5 751 499	5 751 499	5 611 603	5 611 603	5 563 011	5 563 011	30 284 610	30 715 552	30 715 552	SCSP
							18 000	36 000	78 200	Autres financements de l'Etat
Fonctionnement	8 512 325	8 648 708	7 638 504	7 522 377	7 459 944	6 978 015	1 196 709	1 655 309	1 607 187	Autres financements publics
							3 948 861	2 666 494	2 785 471	Recettes propres
							1 919 147	2 038 534	2 050 410	Recettes fléchées *
							180 000	170 815	170 815	Financements de l'Etat fléchés
										Autres financements publics fléchés
Investissement	700 000	700 000	910 000	595 000	666 329	592 874	1 739 147	1 867 719	1 879 595	Recettes propres fléchées
							37 367 327	37 111 888	37 236 820	TOTAL DES RECETTES (C)
TOTAL DES DEPENSES AE (A) CP (B)	37 041 312	37 177 695	35 904 563	35 473 436	35 266 225	34 710 840				

SOLDE BUDGETAIRE (Excédent)		189 632		1 638 452		2 525 980				SOLDE BUDGETAIRE (déficit)
------------------------------------	--	---------	--	-----------	--	-----------	--	--	--	-----------------------------------

*compte-tenu de la procédure de fongibilité asymétrique

Evolution des résultats de l'Ecole depuis 2011 (en k€) :

2011	2012	2013	2014	2015	2016*	2017	2018	2019	2020
97	198	- 3 210	- 473	- 1 186	- 1 779	- 2 842	- 340	2 106	2 526

* Résultat comptable de 2011 à 2015. Solde budgétaire à compter de 2016, conformément à la GBCP.



I / LES RECETTES

Le volume total des recettes s'établit à 37 237 k€ au compte financier, contre 37 112 k€ en BR2.

L'Ecole a su s'adapter à la situation sanitaire en proposant de nombreuses actions de formations à distance. L'encaissement d'avances prestations en 2020 a également permis de dépasser les prévisions. Ces avances concernent pour l'essentiel les opérations menées à l'international par la mission des projets et des partenariats internationaux (MPPI).

Au 31 décembre 2020, 4 665 k€ de ressources propres ont été encaissés, pour une prévision de 4 534 k€ (+ 131 k€, soit 103 % de réalisation).

Les conséquences de la crise sanitaire sont néanmoins significatives sur le volume de recettes propres encaissées en 2020. Ces dernières ont chuté de 36% par rapport au niveau enregistré par le compte financier de 2019 (- 2 568 k€).

En €	CF 2019	BI 2020	BR2 2020	CF 2020	Variation	Réalisation
SCSP et autres financements publics	31 629 271	31 679 319	32 577 676	32 571 754	- 5 922	100,32 %
Recettes propres	7 233 249	5 688 008	4 534 212	4 665 066	+ 130 854	102,89 %
Recettes totales	38 862 520	37 367 327	37 111 888	37 236 820	+ 124 932	100,34 %

1) Les **financements publics** sont stables et s'établissent à 32 572 k€ (- 6 k€) (BR2 : 32 578 k€) :

- La subvention pour charges de service public (SCSP) (30 716 k€) a été abondée de 131 k€ dans le cadre de la revalorisation des traitements et indemnités versés aux stagiaires des cycles préparatoires. Elle tient également compte du versement exceptionnel de soutien aux investissements de 300 k€ ;
- Les autres financements publics (1 856 k€) correspondent à la trajectoire du BR2. Ils sont essentiellement constitués de recettes liées à la formation initiale pour 1 533 k€ contre 1 575 k€ en prévision BR2. L'encaissement de la participation de l'INET en effet n'a pas pu être rattaché à 2020 et n'a été encaissé qu'en 2021.

En €	Promotion 18-19	Promotion 19-20	Promotion 20-21	CF 2020
Subvention Ville de Paris	-	542 762	591 104	1 134 866
Ministère de l'intérieur DG gendarmerie nationale	71 775	199 445	71 231	342 451
Ministère des Armées		28 492	28 492	56 984
TOTAL	71 775	770 699	690 827	1 533 301

L'Ecole a également perçu des avances concernant le CIME (8^{ème} session) pour un montant de 120 k€.

La Ville de Strasbourg (10k€), l'Eurométropole (10k€), l'Assemblée nationale (27 k€) et la fondation pour l'Enfance (1 k€) ont participé au financement de la CP'ENA Strasbourg à hauteur de 48 k€.

L'Ecole a également perçu 50 k€ de la Direction immobilière de l'Etat dans le cadre des subventions du plan de relance (programme TIGRE - travaux d'investissement à gain rapide d'énergie - et du programme 723) pour le remplacement des ampoules d'éclairage des bâtiments strasbourgeois (« *relamping* »).

- 2) Les **recettes propres** augmentent (+ 131 k€). Elles s'établissent à 4 665 k€ contre 4 534 k€ au BR2 soit un taux de réalisation de 102,89%.

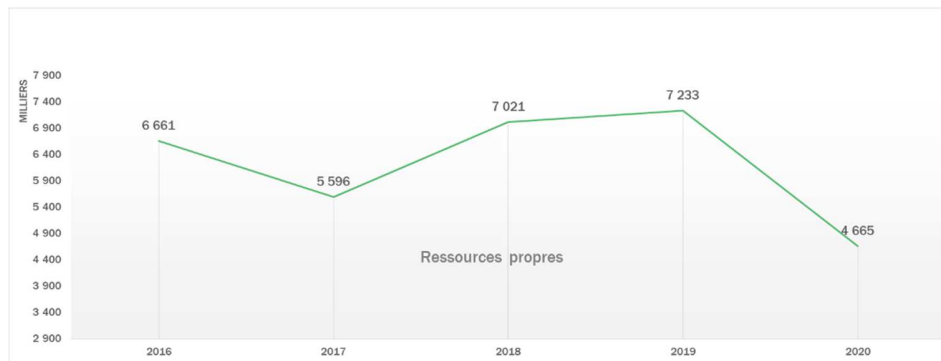
Les recettes propres représentent 13% des recettes totales de l'Ecole contre 12% en BR2. Une forte contraction de ces recettes a été constatée en 2020.

Décomposition des recettes de l'Ecole sur les 10 dernières années (en k€)



La mise en place des formations à distance a permis à l'Ecole de maintenir un niveau de ressources propres à plus de 64 % des recettes encaissées en 2019.

Evolution des ressources sur les 5 dernières années (en k€)



Les avances sur formations à venir atténuent fortement la dégradation du volume de recettes propres. Parmi les avances les plus significatives figurent des partenariats avec la République Centrafricaine (242 k€), le Cameroun (203 k€) et le FSPI en Egypte (44 k€). Ces avances sur prestations confortent à la fois la trésorerie et le solde budgétaire 2020. *A contrario*, les prestations, et donc les coûts reportés en 2021, pèseront sur le solde budgétaire de cet exercice.

I-1 EVOLUTION DES RECETTES GLOBALISEES ET RECETTES FLECHEES

Le tableau n°2, des autorisations budgétaires, classe les recettes selon deux natures : les recettes globalisées et les recettes fléchées. Les recettes fléchées font l'objet d'un suivi particulier et détaillé (tableau n° 8).

L'augmentation des ressources propres globalisées issues de l'activité (+ 123 k€) conjuguée à la légère baisse des financements publics (- 10 k€) et à la stabilité de la SCSP portent le niveau total des recettes globalisées à 35 186 k€ contre 35 073 k€ en BR2 (+ 113 k€) en y ajoutant les 80 € de recettes globalisées issues d'exercices antérieurs.

Les recettes fléchées augmentent de 12 k€. Les autres financements publics sont conformes aux prévisions du BR2, à 171 k€.

Détail des recettes

En €	CF 2019	BI 2020	BR2 2020	CF 2020	Variation	Réalisation
Recettes globalisées	35 864 247	35 448 180	35 073 355	35 186 410	+ 208 187	100,32%
Recettes fléchées	2 998 273	1 919 147	2 038 534	2 050 410	+ 450 131	100,58%
Recettes totales	38 862 520	37 367 327	37 111 888	37 236 820	+ 658 318	100,34%

Les recettes issues des exercices antérieurs sont en nette diminution du fait de la politique très dynamique de recouvrement de l'Ecole. Représentant 1 114 k€ en 2019, le volume constaté en 2020 ne s'élève plus qu'à 613 k€. Il convient à ce titre de souligner l'efficacité du travail effectué par l'Agence comptable.

La part de ressources propres de ces dernières recettes est de 88% (537 k€). Les 12% restant représentent de financements publics.

Sur 35 186 k€ de recettes globalisées, 571 k€ sont issues d'exercices antérieurs. La quote-part liée aux recettes fléchées (2 050 k€) est de 42 k€.

1-1-1 Les recettes globalisées

Evolution de recettes globalisées :

RECETTES GLOBALISEES (EN €)	CF 2019	BI 2020	BR2 2020	CF 2020	Variation	Réalisation
Subvention pour charges de service public	30 281 382	30 284 610	30 715 552	30 715 552		100,00%
Autres financements de l'Etat	19 200	18 000	36 000	78 200	+ 42 200	217,22%
Autres financements publics	1 242 755	1 196 709	1 583 534	1 531 716	- 51 818	96,73%
Recettes propres globalisées issues de l'activité	3 683 520	3 331 269	2 167 530	2 290 123	+ 122 593	105,66%
TOTAL DES RECETTES GLOBALISEES D'ACTIVITE	35 226 857	34 830 588	34 502 616	34 615 591	+ 112 975	100,33%
Recettes globalisées issues d'exercices antérieurs	637 390	617 592	570 739	570 819	+ 80	100,01%
TOTAL DES RECETTES GLOBALISEES	35 864 247	35 448 180	35 073 355	35 186 410	+ 113 055	100,32%

Le montant total des recettes globalisées représente 35 186 k€ pour une estimation de 35 073 k€ au BR2 (+ 113 k€), soit un taux d'exécution de 100,32%.

Les recettes globalisées recouvrent la SCSP et tiennent compte du versement exceptionnel de soutien aux investissements versé en 2019 et constaté en comptabilité budgétaire en 2020 (+ 300 k€) et de l'abondement portant sur la revalorisation

des rémunérations des élèves et stagiaires PENA (+ 131 k€). On y retrouve également les autres financements publics de l'Etat et d'organismes publics (1 610 k€) et les recettes propres d'activité (2 290 k€). Enfin, les recettes sur exercices antérieurs achèvent de composer l'ensemble de ces recettes globalisées (571 k€).

Les principales variations relatives à ces recettes relèvent des ressources propres dont la réalisation dépassent les prévisions (+ 123 k€), soit 105,66% de réalisation.

Les autres financements publics enregistrent une légère baisse (- 9 k€). Cette dernière trouve son explication dans plusieurs facteurs : l'encaissement de la subvention « TIGRE » (50 k€), compensé par le décalage du versement de certaines subventions (Banque des Territoires pour 35 k€ et INET pour 41 k€) et divers autres versements pour 17 k€.

1-1-2 Les recettes fléchées

Evolution de recettes fléchées :

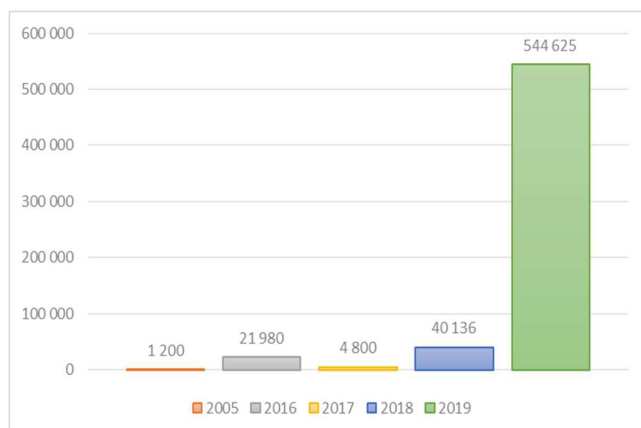
RECETTES FLECHEES EN €	CF 2019	BI 2020	BR2 2020	CF 2020	Variation	Réalisation
Subvention fléchée CIME	180 000	180 000	170 815	170 815		100,00%
Recettes propres fléchées de l'activité	1 680 786	1 680 786	1 825 797	1 837 674	+ 11 877	100,65%
Total des recettes fléchées d'activité	1 860 786	1 860 786	1 996 612	2 008 489	+ 11 877	100,59%
Recettes fléchées sur exercices antérieurs	58 361	58 361	41 922	41 922	-	100,00%
Total des recettes fléchées	1 919 147	1 919 147	2 038 534	2 050 410	+ 11 877	100,58%

Les recettes fléchées, d'un montant total de 2 050 k€, augmentent légèrement (+ 12 k€), soit un taux de réalisation de 100,58%.

Le bilan final du huitième CIME conduit à une subvention complémentaire versée à parts égales par la Mission des cadres dirigeants (SGG) et la DGAFP de 51 k€ en fin d'exercice, portant le total de ce financement à 171 k€.

Les formations sur mesure à destination de publics français ont enregistré 20 k€ d'encaissements supplémentaires (AMF + 12 k€, EHESP + 8 k€). Le niveau des participations des ministères au CIME, en retrait de 4 k€, et l'annulation de l'opération avec la Slovénie (- 5k€) n'offrent au final qu'une légère augmentation de ces recettes (+ 12 k€) par rapport au BR2.

I-2 RECETTES SUR EXERCICES ANTERIEURS



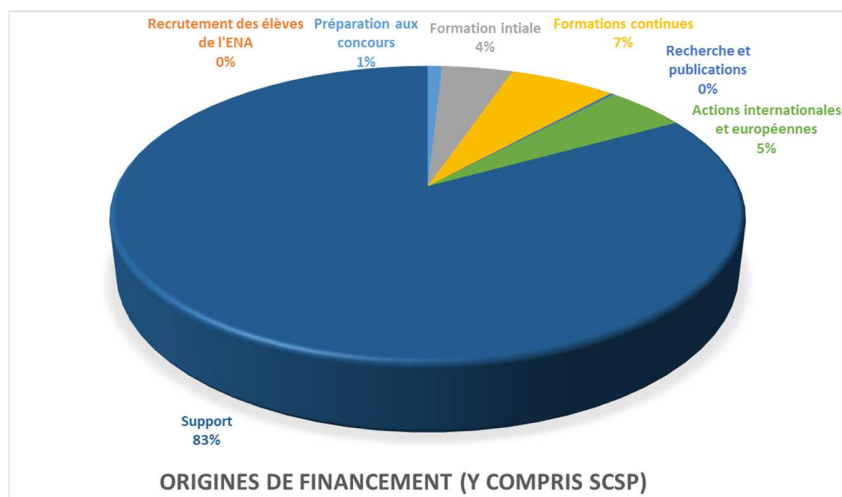
Les recettes sur exercices antérieurs ont été encaissées à hauteur de 613 k€, conformément aux prévisions du BR2.

Les titres émis en 2019 représentent 89% des recettes. Le solde, soit 11% ; provient de titres émis entre 2016 et 2018 (à l'exception d'un titre émis en 2005).

1-3 LES ORIGINES DE FINANCEMENT

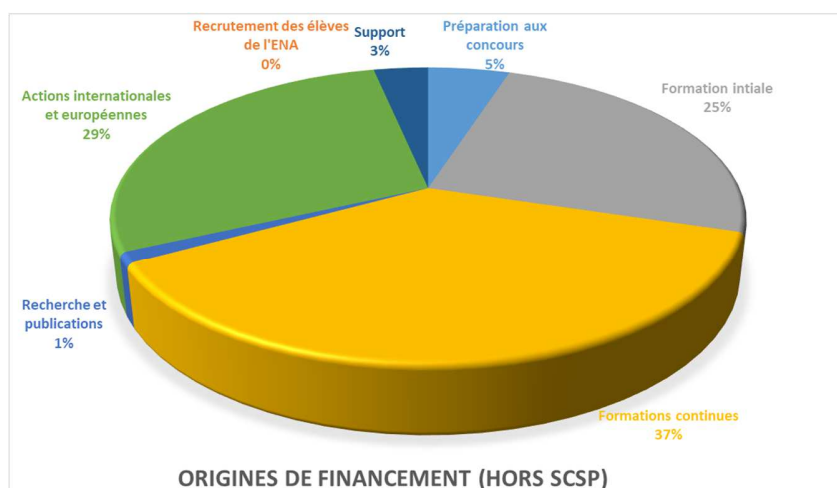
Les recettes se répartissent en sept origines de financement. Elles sont détaillées selon la typologie des actions (catalogue ; sur mesure français ou étranger ; formations réglementaires ; cycles de formation) et par opérations.

La SCSP représente 83 % du total des recettes. Elle est affectée à l'origine de financement « support », sans être ventilée sur les autres origines, et ce conformément aux dispositions du recueil des normes budgétaires des établissements publics (GBCP).



Les missions générant des ressources propres représentent 13 % des recettes totales de l'Ecole (actions internationales et européennes ; formation continue). Le solde, soit 5%, est composé d'autres financements publics

(cf. supra).



Hors SCSP, mais en intégrant les autres financements publics, 29% des recettes proviennent des actions internationales et européennes, 37% de la formation continue, 25% de la formation initiale (participation de la Ville de Paris ; direction générale de

la gendarmerie nationale, etc.), 1% de recherche et des publications, 5% de recettes issues de la préparation aux concours européens, et 3% de la valorisation (location) du patrimoine immobilier de l'ENA.

L'Ecole répartit également ses ressources propres en segments d'activité. Elle identifie ces segments au contrat d'objectifs et de moyens (COM 2021 – 2023).

Les actions sur mesure pour les publics étrangers s'établissent à 1 969 k€ et baissent très légèrement de 25 k€, soit un taux d'exécution de 98,74%. Il s'agit de la principale source de recettes propres (42%).

Les inscriptions à des cycles diplômants (Masters et Mastères) génèrent 954 k€ de recettes pour une prévision de 929 k€ (102,68% de réalisation). Elles représentent la deuxième source de recettes propres de l'Ecole (20%).

Ces recettes sont complétées par les inscriptions aux actions du catalogue pour 468 k€. Elles progressent de 68 k€ par rapport au BR2 2020 (117,10% de réalisation) et représentent 10% des ressources propres.

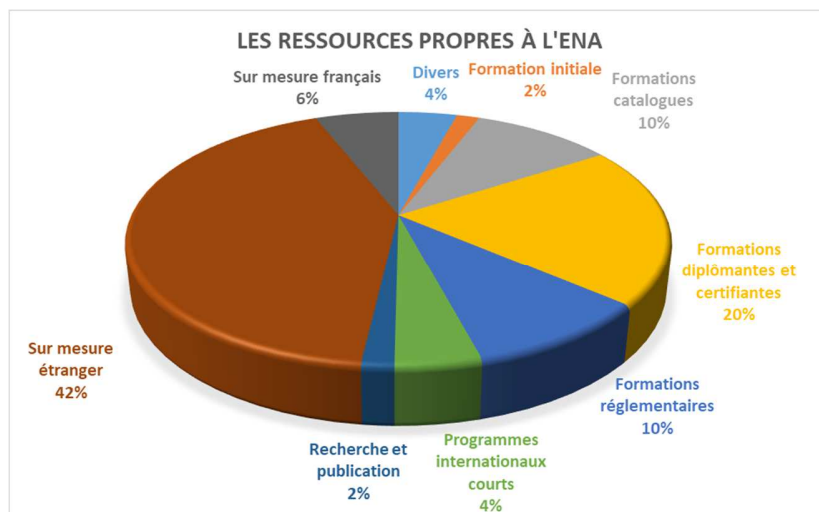
Les formations règlementaires s'élèvent à 446 k€, soit 32k € de plus qu'en BR2 (108,32% d'exécution). Elles représentent également 10% des ressources propres.

Les actions sur mesure pour les publics français produisent 278 k€ de recettes pour un prévisionnel de 314 k€ (88,39% de réalisation). Elles sont en diminution de 36 k€. Elles représentent 6 % des ressources propres, comme au BR2.

Les parcours internationaux sont valorisés à 202 k€, alors qu'ils étaient estimés à 150 k€ en BR2 (155,11 % de réalisation).

La recherche génère 76 k€ de ressources propres, comme prévu au BR2. Il en est de même pour la formation initiale (76 k€, contre 62 k€ en prévision).

Les recettes diverses représentent enfin 4 % des ressources propres. Elles représentent 195 k€.



I / Préparation aux concours de l'encadrement supérieur

Cette origine de financement intègre les recettes liées aux préparations des concours français et européens.

Evolution de l'origine de financement (en €) :

CF 2019	BI 2020	BR2 2020	CF 2020	Variation	Réalisation
262 091	252 540	322 720	325 185	+ 2 465	<i>100,76%</i>

La réalisation au niveau de cette origine de financement est stable (+ 2 k€), avec une prévision de recettes de 323 k€ en BR2. Le taux de réalisation s'établit ainsi à 100,76%.

Les recettes des actions sur mesure étrangers sont valorisées à hauteur de 123 k€ pour une prévision de 119 k€ (103,25% de réalisation).

Les formations issues du catalogue génèrent 87 k€ de recettes (+ 32 k€ par rapport au BR2).

Les subventions pour la CP'ENA n'ont été versées qu'à hauteur de 48 k€ (92 k€ en BR2) en 2020. Le versement de la subvention de la Banque des Territoires a été reporté en 2021.

COMPTE FINANCIER 2020

Détail de l'origine de financement :

En €	BI 2020	BR2 2020	CF 2020	Variation	Réalisation
Préparation aux concours de l'encadrement supérieur	252 540	322 720	325 185	+ 2 465	100,76 %
Cycles préparatoires ENA	6 230	8 541	13 248	+ 4 707	155,11 %
CP'ENA	83 000	92 200	48 210	- 43 990	52,29 %
Catalogue préparation concours européens	45 000	55 425	87 126	+ 31 701	157,20%
Sur mesure français	37 310	66 005	53 247	+ 6 162	113,09 %
Sur mesure étranger	81 000	100 549	123 354	+ 3 885	103,25 %

Les recettes sont issues à 38 % des formations sur mesure étranger, à 27% pour les formations catalogue, 19% pour les classes préparatoires intégrées et à 16% pour le sur mesure français.

II / Recrutement des élèves de l'ENA (quatre concours)

Seules des recettes liées à des régularisations sont enregistrées sur cette origine de financement (avoirs, etc.) pour un montant de 461 €.

III / Formation des élèves de l'ENA en formation initiale

Evolution de l'origine de financement (en €) :

CF 2019	BI 2020	BR2 2020	CF 2020	Variation	Réalisation
1 289 169	1 463 462	1 638 931	1 613 032	- 25 900	98,42 %

Détail de l'origine de financement :

En €	BI 2020	BR2 2020	CF 2020	Variation	Réalisation
3- Formation initiale des élèves	1 463 462	1 638 931	1 613 032	- 25 900	98,42 %
formation initiale 2017-2018	37 080	69	69	-	
formation initiale 2018-2019		78 344	78 342	- 2	100,00 %
formation initiale 2019-2020	757 329	829 009	803 132	- 25 877	96,88 %
formation initiale 2020-2021	666 337	728 907	728 907	-	100,00 %
Divers	2 717	2 602	2 581	- 21	99,19 %

Les recettes de la formation initiale, d'un montant de 1 613 k€, regroupent principalement les participations perçues par l'Ecole dans le cadre de partenariats conclus au titre de la mutualisation des moyens pédagogiques (Ville de Paris, INET, DGGN, Armée de Terre). Ces recettes sont en légère baisse de 26 k€. Ces dernières relèvent de la conjonction de deux facteurs : la recette INET (41 k€) n'a pas été encaissée au 31 décembre 2020 et le sera en 2021. Elle est compensée en partie par un reversement de trop payés sur rémunération de certains élèves à hauteur de 15 k€. La participation au titre du budget 2020 de la Ville de Paris (1 135 k€) concerne la formation d'élèves administrateurs. Elle compte pour 70% du total de ces recettes.

L'Ecole a perçu plusieurs participations concernant la formation initiale encaissées sur versement du :

- Ministère de l'Intérieur pour l'inscription de sept officiers supérieurs de gendarmerie de la promotion 2019 – 2020 (99 k€), de cinq officiers de la promotion 2020 - 2021 (71 k€) et de la promotion 2018 – 2019, non perçus en 2019 (72 k€) ;
- Ministère des Armées pour deux officiers supérieurs de l'Armée de Terre versés pour les promotions 2019 - 2020 (28 k€) et 2020-2021 (28 k€),

La contribution versée par l'INET au titre de sa participation aux frais de scolarité s'élève à 54 k€ pour une prévision de 95 k€ (décalage de 41 k€ en 2021).

IV / Formations continues

Cette origine de financement comprend la formation continue de l'encadrement supérieur et dirigeant de l'Etat, les formations sur mesure ou par le biais de catalogues dédiées aux cadres dirigeants et supérieurs français et étrangers ainsi que les formations diplômantes et certifiantes.

Evolution de l'origine de financement (en €) :

CF 2019	BI 2020	BR2 2020	CF 2020	Variation	Réalisation
3 355 140	3 212 225	2 316 824	2 430 156	+ 113 333	104,89 %

Les prévisions du BR2 estimaient le volume de recette de cette origine de financement à 2 317 k€. Au compte financier, ce volume s'établit à 2 430 k€ (+ 113 k€), soit un taux de réalisation de 104,89%.

L'Ecole, malgré de nombreuses actions organisées à distance, a subi de nombreuses annulations ou reports de formations.

Les effets de la crise sanitaire sur les recettes totales de cette origine de financement représentent un manque à gagner de 925 k€ par rapport à l'exercice 2019.

Ces actions se répartissent en trois catégories :

- **les formations de l'encadrement supérieur de l'Etat**, communément appelées formations réglementaires (*cf. infra* IV-1). Elles représentent 25 % des recettes de la formation continue (617 k€). Il s'agit principalement de dispositifs d'accompagnement des carrières des décideurs publics ;
- **les formations sur mesure ou par le biais du catalogue** (35% des recettes des formations continues). Elles s'établissent à 850 k€. On y retrouve

les formations issues du catalogue (381 k€, contre 345 k€ en BR2), les formations sur mesure à destination des publics français (230 k€ contre 273 k€ en BR2) ou étrangers (37 k€ contre 29 k€) et les parcours internationaux courts - PIC - (202 k€ contre 150 k€ en BR2) ;

- **les formations diplômantes et certifiantes** (40 % des recettes de la FC). Le CF 2020 enregistre 963 k€ de recettes sur ce segment. Il regroupe les Masters et Mastères (451 k€) et le cycle des hautes études européennes - CHEE - (504 k€).

IV-1 formation continue de l'encadrement supérieur et dirigeant de l'Etat

Détail de l'origine de financement :

En €	BI 2020	BR2 2020	CF 2020	Variation	Réalisation au 21/10/20
Encadrement supérieur de l'Etat	672 200	582 287	616 527	+ 34 240	105,88 %
CIME	340 000	302 815	298 815	- 4 001	98,68 %
CIP	120 000	100 033	100 033		100,00 %
CSPA	69 200	56 000	56 000		100,00 %
Parcours directeurs d'administration centrale	84 000	85 929	124 170	+ 38 241	144,50 %
Séminaire sous-directeurs et chefs de service	40 000	21 339	21 339		100,00 %
Séminaire directeurs d'administration centrale	19 000	9 971	9 971		100,00 %
Bilan managériaux		6 200	6 200		100,00 %

Avec une réalisation 2020 de 617 k€ contre 582 k€ (+ 34 k€) et un taux d'exécution de 105,88 %, la formation continue de l'encadrement supérieur de l'Etat enregistre les mouvements suivants :

- le cycle supérieur de perfectionnement des administrateurs - CSPA - (56 k€) a vu l'annulation de son séminaire d'intégration commun au cycle international de perfectionnement (CIP). Les droits prévus en BR2 ont été encaissés à 100% ;
- le cycle international de perfectionnement - CIP - (100 k€ de droits d'inscription). Déjà encaissés en totalité en octobre 2020, les droits d'inscription de ce cycle ont également subi l'annulation de son séminaire d'intégration ;
- les parcours des directeurs d'administration centrale réalisés en fin d'exercice, et dont la tenue était incertaine, se sont concrétisés et apportent ainsi 38 k€ d'encaissements supplémentaires non prévus en BR2. Ce cycle constitue 124 k€ de recettes (+ 144,50 % de réalisation) ;
- le séminaire des sous-directeurs et chefs de service apporte 21 k€ de recettes ;
- le séminaire des directeurs d'administration centrale n'a pas pu se tenir. L'Ecole n'a donc perçu que la rétrocession des frais engagés, à savoir 10 k€ ;
- le cycle interministériel du management de l'Etat - CIME (299 k€). Le versement au titre de la 7^{ème} session ont généré 4 k€ d'encaissements. Concernant la 8^{ème} session, 289 k€ ont été encaissés pour une prévision de 297 k€ (- 8 k€). Au total,

les cycles du CIME ont généré 299 k€ de recettes (contre 303 k€ en BR2) soit 98,68 % de réalisation.

IV-2 Formations sur mesure ou par le biais de catalogues

Les recettes des formations sur mesure ou par le biais de catalogues (850 k€) apparaissent en augmentation par rapport au BR2 (+ 54 k€). Elles affichent un taux de réalisation de 105,61 %, notamment grâce au catalogue et aux PIC qui ont finalement pu se tenir en fin d'exercice et ce malgré le second confinement.

Détail de l'origine de financement :

En €	BI 2020	BR2 2020	CF 2020	Variation	Réalisation
Formations sur mesure ou par le biais de catalogues dédiés pour les cadres dirigeants français et étrangers	1 545 025	796 258	850 290	+ 54 033	105,61 %
Catalogue	697 400	344 560	381 245	+ 36 685	110,65%
Parcours internationaux	435 550	150 000	201 880	+ 51 880	134,59 %
Sur mesure dédié aux publics étrangers	94 800	31 556	39 656	+ 8 100	136,48 %
Sur mesure dédié aux publics français	317 275	270 142	227 509	- 42 632	85,19 %

- Les actions du catalogue de l'ENA (381 k€ contre 345 k€ en BR2) affichent un rebond de 11 % sur la fin de l'exercice au regard des prévisions. Il convient cependant de rappeler que les prévisions du budget initial 2020 situaient ce niveau de recettes à 697 k€ (- 316 k€) ;

Les prévisions du BR2 se voulaient prudentes et seules 30 actions du catalogue avaient été programmées. Finalement 44 actions (16 issues d'exercices antérieurs pour 148 k€) se sont dénouées en 2020. Elles affichent un taux de réalisation de 110,65 %;

- Les parcours internationaux courts se concluent avec 13 actions organisées en 2020 (dont cinq issues de 2019 pour 138 k€). En fin d'exercice, trois parcours non-inscrits au BR2 ont néanmoins pu se tenir. Au total 202 k€ ont été encaissés pour une prévision de 150 k€, soit un taux de réalisation de 134,59% ;
- Les actions sur mesure pour les publics français enregistrent des encaissements pour 226 k€, contre une prévision de 269 k€ (85,19 % de réalisation). Les formations à destinations des assistants parlementaires n'ont finalement pas pu se tenir lors du dernier trimestre et engendrent une non-réalisation significative (- 64 k€). Cette baisse a en partie été compensée par des actions au profit de l'Ecole des hautes études en santé publique (+ 8 k€), ainsi que pour l'Université du management de Pôle emploi (+ 4 k€) et du Ministère de la Justice (+ 6 k€).

- Les actions sur mesure pour les publics étrangers (40 k€) réalisent un excédent de 8 k€ avec l'institut ASPEN en Roumanie.

IV-3 Formations diplômantes et certifiantes

Détail de l'origine de financement (en €) :

	BI 2020	BR2 2020	CF 2020	Variation	Réalisation
Formations diplômantes et certifiantes	995 000	938 279	963 339	+ 25 060	102,67%
CHEE	500 000	513 000	503 540	- 9 460	98,24 %
Master professionnel affaires publiques européennes Action publique Europe	7 000	4 000	4 000	-	100,00 %
Master CIL administration publique générale	5 000	8 577	8 577	-	100,00 %
Master en gestion publique ENA/DAUPHINE	50 000	0	0	-	
Mastère spécialisé Expert en affaires publiques européennes	245 000	226 242	244 992	+ 18 750	108,41 %
Mastère spé. prévention et gestion territoriale des risques	182 500	161 960	175 230	+ 13 270	108,02 %
MEGA	2 000	22 500	25 500	+ 3 000	113,33 %
Divers	3 500	2 000	1 500	- 500	75,00 %

Les recettes encaissées au titre des diplômes ou des certificats de fin de scolarité représentent 963 k€, contre 938 k€ au BR2. Elles sont en augmentation de 25 k€ et affichent un taux de réalisation de 102,67%.

Le produit du cycle des hautes études européennes (CHEE) évalué à 513 k€ en BR2 s'établit à 504 k€ à l'occasion de ce CF 2020 (98,24 % de réalisation).

Cette baisse résulte d'un décalage de paiement d'un auditeur de 9 k€.

Les recettes du Mastère spécialisé® *expert en affaires publiques européennes* sont stabilisées à 245 k€ en 2020. Elles ont augmenté entre le BR2 et le CF 2020 de + 19 k€, grâce à trois nouvelles inscriptions (18 inscrits pour une prévision prudente de 15).

Les recettes du Mastère spécialisé® *prévention et gestion territoriale des risques* sont de 175 k€ (+ 13 k€ et 108,08 % de réalisation). A l'instar du Mastère spécialisé® européen, la nouvelle promotion entrante affiche 20 inscrits, contre une prévision prudente de 15.

Enfin l'Ecole a perçu une recette supplémentaire au titre du *Master européen de gouvernance et d'administration* (MEGA) de 2018 pour 23 k€.

V / Recherche et publications

Cette origine de financement n'enregistre habituellement que les recettes obtenues lors des ventes des publications de l'Ecole et les produits de colloques, d'expertises et d'études. Néanmoins l'Ecole a signé en 2019 avec l'Ecole normale supérieure (ENS) une convention de mécénat avec la CASDEN permettant un soutien à la Chaire « *Savoir-Prévoir-Pouvoir* » pour 15 k€.

Le partenariat avec l'Université Bocconi de Milan a été suspendu du fait de la crise sanitaire. (- 7 k€).

Evolution de l'origine de financement (en €) :

CF 2019	BI 2020	BR2 2020	CF 2020	Variation	Réalisation
122 426	76 500	76 000	76 192	+92	100,25 %

La Revue française d'administration publique (RFAP) contribue à hauteur de 80% aux recettes de cette origine de financement, pour 61 k€.

Détail de l'origine de financement (en €) :

	BI 2020	BR2 2020	CF 2020	Variation	Réalisation
Recherche et publications	76 500	76 000	76 192	+ 192	100,25 %
Expertises	6 500	0	0	0	
Conventions mécénat	15 000	15 000	15 000	0	100,00 %
Ouvrages et publications	55 000	61 000	61 192	+ 192	100,32 %
Colloques	0	0	0	0	

VI / Actions internationales et européennes

L'Ecole a resserré son périmètre d'intervention en matière de la coopération administrative internationale. Cette dernière est menée au profit d'écoles, d'administration ou d'universités dans les pays partenaires. Ce recentrage est conforme au plan de transformation adopté en 2018.

La crise sanitaire a eu un réel impact sur les actions internationales. Ses effets se feront encore sentir plus fortement en 2021.

L'année 2020 a permis à l'Ecole d'engager des partenariats à l'horizon 2021, notamment avec la République Centrafricaine (242 k€), le Cameroun (203 k€) et le FSPI en Egypte (44 k€). Ces encaissements en avance de prestations représentent 26 % des recettes 2020.

L'analyse globale du chiffre d'affaires de cette origine de financement permet de constater que les encaissements sur titres émis avant 2020 est de 88 k€, soit 5 % des recettes totales de l'action internationale et européenne.

Ainsi, l'activité 2020 de cette mission (en deuxième position en matière de volume de recettes derrière la formation continue) représente 69 % de ses recettes soit 1 282 k€.

L'Ecole a su maîtriser en partie les effets de la crise avec un niveau de recettes de 1 859 k€ pour une prévision de 1 868 k€ (99,53 % de taux de réalisation).

Evolution de l'origine de financement (en €) :

CF 2019	BI 2020	BR2 2020	CF 2020	Variation	Réalisation
3 285 358	1 888 514	1 868 215	1 859 347	- 8 867	99,53 %

Détail de l'origine de financement (en €) :

	BI 2020	BR2 2020	CF2020	Variation	Réalisation
Actions internationales et européennes	1 888 514	1 868 215	1 859 347	- 8 867	99,53 %
Afrique / Moyen-Orient	1 418 241	1 336 060	1 352 207	+ 16 148	101,21 %
Amériques / Asie	18 000	55 690	32 580	- 23 110	58,50 %
Europe	452 273	476 465	474 560	- 1 905	99,60 %

- La zone « Afrique / Moyen-Orient » (1 352 k€) représente 73% des recettes totales de l'origine de financement et augmente de 16 k€ par rapport au BR2. Malgré le contexte international difficile, certains projets majeurs ont pu voir le jour : le projet FSPI avec la République Centrafricaine (+ 242 k€, action qui sera tenue en 2021), le projet de coopération avec les régions au Cameroun (203 k€ encaissés pour action 2021).

Parmi les principales actions menées pour le compte de l'année 2020, les projets du jumelage avec la Tunisie (598 k€), avec Bahreïn (115 k€) et avec l'Union africaine (35 k€) sont à mentionner ;

- La zone « Amériques - Asie » a été profondément affectée par la crise sanitaire. La zone asiatique n'a pas pu être prospectée en vue de nouveaux projets. Seuls d'anciennes actions avec le Brésil (23 k€) et l'Inde (10 k€) ont été encaissés en 2020. Le CF 2020 affiche en conséquence un total de recettes à 33 k€ contre une prévision de 57 k€ (58,50 % de réalisation) ;
- La zone « Europe » (475 k€) draine 26 % des recettes de l'origine de financement dans la trajectoire des prévisions du BR2 2020 (- 2 k€ et taux de réalisation de 99,60%).

Des formations à distance ont été développées avec les Etats partenaires de la zone.

L'Ecole avait déjà encaissé 107 k€ pour solde de tout compte de l'appel d'offre roumain portant sur un accompagnement à la présidence du Conseil de l'UE en début d'année.

Les autres actions menées dans cette zone géographique sont : l'Albanie pour 119 k€ ; l'Arménie pour 72 k€ ; l'Ukraine pour 56 k€ ; la Macédoine du Nord pour 48 k€ ; la Grèce pour 11 k€.

Le projet avec la Slovénie n'a pas pu être réalisé (- 5 k€) mais il a été partiellement compensé par un nouveau projet avec la Serbie (4 k€).

Ces résultats, pourtant en retrait sur les prévisions initiales pour 2020, sont cependant très favorables au regard des prévisions pessimistes portant sur l'exercice 2021.

VII / Fonctions support

Cette origine de financement accueille principalement la subvention pour charges de service public (SCSP). Celle-ci ne peut pas être ventilée sur les autres origines de financement en application du décret GBCP.

Evolution de l'origine de financement (en €) :

CF 2019	BI 2020	BR2 2020	CF 2020	Variation	Réalisation
30 547 871	30 474 086	30 888 739	30 932 447	+ 43 708	100,14 %

Les recettes de la fonction support progressent de 44 k€ par rapport au BR2.

Ces recettes s'établissent à 30 932 k€ pour une prévision de 30 889 k€ (100,14 % de réalisation). Cette hausse s'explique principalement par le versement d'une subvention dans le cadre du programme 723 pour le *relamping* des bâtiments strasbourgeois (50 k€).

Les effets de la crise se sont fait ressentir sur les locations de salles (- 17 k€).

Diverses recettes ont été réalisées en sus des prévisions du BR2 suite à des régularisations comptables (avoirs, paie, etc.) pour 7 k€.

Les services du Secrétariat général ont également encaissé 3 k€ suite à la vente d'un véhicule.

Enfin la SCSP a été encaissée à hauteur de 30 716 k€. Sa base a été complétée par l'abondement spécifique de 131 k€ liée à la régularisation des rémunérations des élèves et stagiaires des cycles préparatoires, mais aussi par les 300 k€ de soutien aux investissements (en comptabilité budgétaire 2020 mais versement réalisé en 2019).

II / LES DEPENSES

L'enveloppe globale des dépenses représente 35 266 225 € en autorisations d'engagement (AE) et 34 710 840 € en crédits de paiement (CP). Les autorisations d'engagement non consommées au 31 décembre 2020 s'élèvent à 638 k€, tandis que les crédits de paiement non décaissés représentent 763 k€ par rapport au BR2.

En €	BI 2020	BR2 2020	CF 2020	Variation	Exécution
AE	37 041 312	35 904 563	35 266 225	- 638 338	98,22 %
CP	37 177 695	35 473 436	34 710 840	- 762 596	97,85 %

Les autorisations d'engagement (AE) représentent la limite supérieure des dépenses pouvant être effectuées durant l'année. Elles se consomment uniquement durant l'exercice en cours, mais leur montant non utilisé peut (sauf en matière de dépenses de personnel) être reporté sur l'année suivante.

Les autorisations d'engagement consommées sont de 35 266 225 € au compte financier et se répartissent par nature de dépense :

(En €)

Autorisations d'engagements	BI 2020	BR2 2020	CF 2020	Variation	Exécution
Charges de rémunérations	27 828 987	27 381 059	27 139 951	- 216 108	99,21 %
Fonctionnement	8 512 325	7 638 504	7 459 944	- 178 560	97,66 %
Investissements	700 000	885 000	666 329	- 243 671	73,22 %
AE	37 041 312	35 904 563	35 266 225	- 638 338	98,22 %

On distingue les crédits d'engagement (AE), qui représentent le niveau autorisé de dépenses futures, des crédits de paiement (CP) qui sont la ressource financière effective, équivalent strict du niveau de décaissements constatés sur l'exercice.

Les crédits de paiement consommés sont de 34 710 840 € au compte financier et se répartissent par nature de dépense :

(En €)

Crédits de paiements	BI 2020	BR2 2020	CF 2020	Variation	Exécution
Charges de rémunérations	27 828 987	27 381 059	27 139 951	- 216 108	99,21 %
Fonctionnement	8 648 708	7 522 377	6 978 015	- 544 362	92,76 %
Investissements	700 000	570 000	592 874	- 2 126	99,64 %
CP	37 177 695	35 473 436	34 710 840	- 762 596	97,85 %

II-1 UNE MASSE SALARIALE MAÎTRISÉE

La masse salariale de l'Ecole représente 78% du total des crédits de paiement (27 140 k€). L'enveloppe « personnel » est en baisse par rapport aux prévisions du BR2 (- 216 k€). Le taux de réalisation de cette enveloppe est de 99,21 %.

Les charges de rémunération des élèves (7 446 k€) sont quasiment stables (- 21 k€) par rapport aux prévisions du BR2 (7 467 k€).

Les décaissements sur les rémunérations des stagiaires des cycles préparatoires - PENA - (5 142 k€) sont inférieures (- 148 k€) aux prévisions du BR2 (5 291 k€). La variation s'explique par deux facteurs : un nombre d'internes entrant dans le cycle (75) inférieur aux dernières prévisions (76) et des niveaux de rémunérations nettement plus bas sur les nouvelles promotions présentes sur deux mois.

L'enveloppe liée aux personnels administratifs et de renfort est stable (+ 32k€) par rapport au BR2 (12 904 k€ contre 12 872 k€). Le taux de réalisation sur cette population est de 100,25 %. La légère hausse est liée au recrutement de personnels hors plafond ainsi qu'à des régularisations de paie. L'Ecole a ainsi pu maîtriser sa masse salariale, passée de 13,8 M€ en 2018, 13,2 M€ en 2019 et enfin 12,9 M€ en 2020.

Enfin, les dépenses de vacations des intervenants (1 647 k€) sont également sous-consommées (- 79 k€) par rapport au BR2 (1 726 k€). Les services de l'Ecole ont dû recourir à des enseignements à distance nécessitant moins d'interventions en groupe et par la même consommant moins de charges de rémunération.

Décomposition des variations et de la consommation par catégorie (en €)

Catégorie	BI 2020	BR2 2020*	CF 2020	Variation	Exécution
Elèves	7 685 414	7 467 272	7 445 972	- 21 300	99,71 %
Stagiaires et boursiers *	5 017 581	5 290 590	5 142 364	- 148 226	97,20 %
Personnels permanents et de renfort	13 031 385	12 871 970	12 904 200	+ 32 230	100,25 %
Intervenants	2 094 607	1 726 226	1 647 415	- 78 811	95,43 %
Total	27 828 987	27 356 058	27 139 951	- 216 107	99,21 %

*les crédits de paiements ont été réduits de 25 k€ pour abonder l'enveloppe des investissements dans le cadre du dispositif de fongibilité asymétrique.

Le plafond d'emplois de l'Ecole est de 456 emplois en équivalent temps plein travaillé (ETPT) auxquels s'ajoutent 16,71 ETPT de personnels hors plafond (conventions de recettes, emplois aidés, apprentis). Le tableau ci-après détaille l'évolution dans le temps de ce plafond.

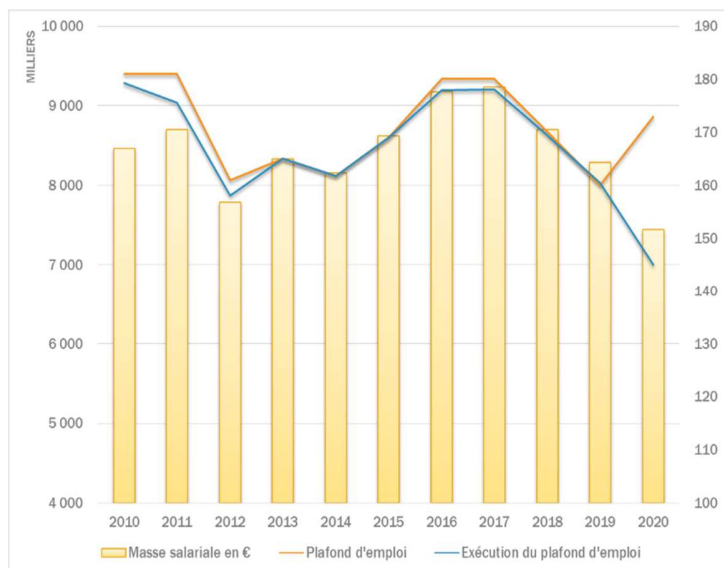
Composition du plafond d'emploi depuis 2008 (en ETPT) :

Catégorie d'emplois	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Σ
Personnels	231	222	217	216	212	209	204	201	197	193	189	185	181	- 50
Elèves	192	185	181	181	161	165	162	169	180	180	170	160	173	- 19
Stagiaires	183	183	178	163	163	163	149	139	136	134	132	122	102	- 81
TOTAL	606	590	576	560	536	537	515	509	513	507	491	467	456	- 150

L'analyse des écarts de réalisation entre le plafond d'emploi et la masse salariale permet de constater :

- une évolution des effectifs élèves dans le temps au fil des réformes :

ELEVES	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Plafond d'emploi	181	181	161	165	162	169	180	180	170	160	173
Exécution du plafond d'emploi	179	176	158	165	162	169	178	178	169	160	145
Ecart sur le plafond	-2	-5	-3	0	0	0	-2	-2	-1	0	-28
Masse salariale en €	8 467 371	8 697 934	7 788 795	8 332 255	8 154 894	8 621 173	9 177 700	9 238 253	8 702 121	8 291 314	7 445 972

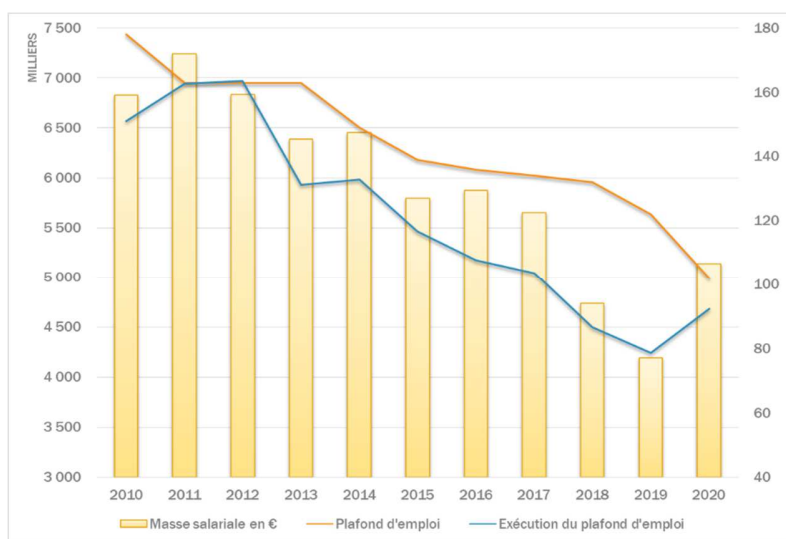


La courbe des effectifs permet d'observer les variations du nombre d'élèves par promotion et de la masse salariale afférente.

Cette courbe suit une évolution logique, mis à part le décrochage constaté sur le plafond d'emploi élèves de 2020. Ce dernier a été réajusté en 2021 pour tenir compte de la réduction de la scolarité de 24 à 21,5 mois.

- Les stagiaires des cycles constituent la catégorie de personnel subissant la plus grande volatilité en termes de masse salariale. En effet, au fil des années ces cycles sont devenus moins attractifs. De nombreuses démissions ont également été constatées (réussite aux concours d'autres grandes écoles, etc.). Le décalage prévision - réalisation confirme cette observation :

STAGIAIRES CYCLES	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Plafond d'emploi	178	163	163	163	149	139	136	134	132	122	102
Exécution du plafond d'emploi	151	163	164	131	133	117	108	104	87	79	93
Ecart sur e plafond	-27	0	+1	-32	-16	-22	-28	-30	-45	-43	-9
Masse salariale en €	6 826 655	7 243 261	6 838 051	6 385 370	6 452 450	5 793 808	5 876 400	5 649 182	4 738 694	4 191 885	5 142 364

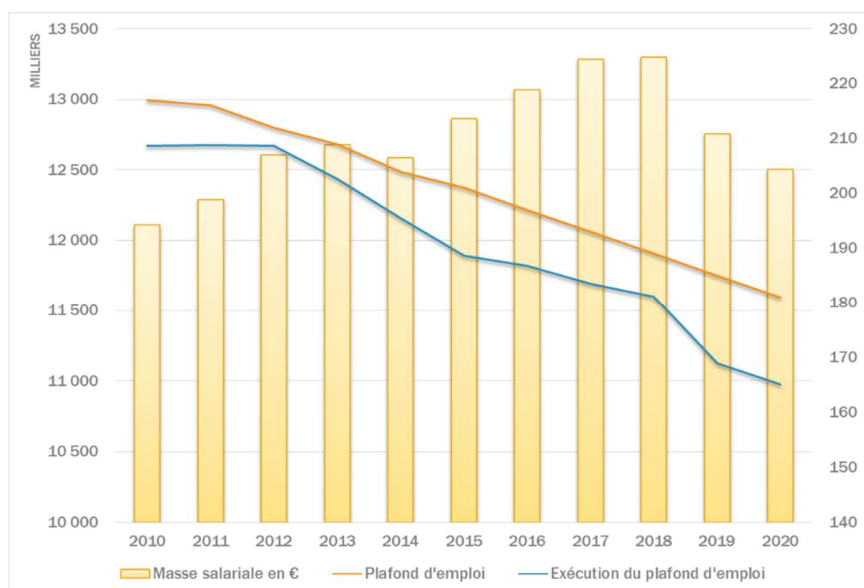


Au-delà du constat sur la volatilité des effectifs, l'analyse de ce graphique montre l'impact de la mesure de maintien des rémunérations des stagiaires des cycles en 2020.

On constate également que les promotions présentes sur 10 mois en 2020 ont engendré un coût nettement plus important que celles présentes sur 10 mois en 2019. Ce constat confirme les disparités existantes en matière de rémunération des stagiaires d'une année à l'autre.

- **Les personnels permanents : depuis 2008 le plafond d'emploi de l'Ecole a diminué de 50 ETPT.** Ces mesures ont engendré de plus en plus de tensions sur les effectifs de l'Ecole dont la stabilisation est un des grands enjeux du futur contrat d'objectif et de moyens 2021-2023 (COM 2021 – 2023).

Personnels sous plafond	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Plafond d'emploi	217	216	212	209	204	201	197	193	189	185	181
Exécution du plafond d'emploi	209	209	209	203	196	189	187	183	181	169	165
Ecart sur le plafond	-8	-7	-3	-6	-8	-12	-10	-10	-8	-16	-16
Masse salariale en k€	12 113	12 292	12 609	12 678	12 588	12 861	13 066	13 283	13 298	12 755	12 507



L'examen de l'écart entre l'exécution et le plafond d'emploi permet quelques observations :

- la prise en compte des effectifs à temps partiels abaisse naturellement la consommation des emplois de 1,95 ETPT (14 agents concernés).
- la situation hybride

d'un agent placé à 45 % hors plafond (contrat sur convention de recettes) et à 55% sous plafond.

- des vacances de postes représentant 13,67 ETPT. Ces vacances sont principalement le fait des délais nécessaires pour le recrutement d'agents.

Le CF 2020 affiche ainsi une consommation de 403,14 ETPT sous plafond et de 11,31 ETPT hors plafond. L'Ecole dispose de 3 ETP mis à disposition gratuitement qui sont considérés « hors champs » des plafonds d'emplois.

II-1-1 : Une enveloppe « élèves » dans la trajectoire des prévisions

Les dépenses de rémunération des élèves (7 446 k€) sont en baisse de 21 k€ (99,71 % de taux d'exécution) par rapport au BR2 2020 (7 467 k€).

Ces rémunérations se composent de la manière suivante :

- promotion 2015-2016 : l'Ecole prend encore en charge l'allocation de retour à l'emploi d'un ancien élève. Ce coût représente 42 k€ en 2020 ;
- promotion 2018-2019 : prise en charge des régularisations de la paie d'anciens élèves pour 7 k€ ;
- promotion 2019-2020 (Hannah Arendt) : première promotion à achever sa seconde année de scolarité au 15 octobre. Elle représente 61,75 ETPT consommant 3 302 k€ de charges de rémunération. Le coût moyen de ces charges s'élève à 53 479 €.
- Promotion 2020-2021 : cette nouvelle promotion a conclu sa première année à 83,26 ETPT. Elle a connu la réintégration de deux élèves en report de scolarité à compter de mi-mai 2020. Le coût total de cette promotion est de 4 094 k€ et induit un coût moyen par élève des charges de rémunération de 49 179 €.

Au 31 décembre 2020, les élèves en formation initiale compte pour 145,01 ETPT et 84 ETP.

Au regard de ce qui précède, la prévision du coût moyen annuel des rémunérations d'un élève, qui s'élevait statistiquement à 52 090 € en BI 2020 est ramenée à 51 350 € en CF 2020, du fait de la prise en compte de leur situation individuelle effective.

Décomposition de l'enveloppe de rémunération par promotion (en €) :

REMUNERATION	BI 2020	BR2 2020	CF 2020	Variation	Effectifs (ETPT)	Coût moyen	Exécution
Promotion 2015-2016		45 510	41 968	-3 542			92,22 %
Promotion 2018-2019		193	7 275	+7 082			376,94 %
Promotion 2019-2020	3 119 495	3 305 363	3 302 308	-3 055	61,75	53 479	99,91 %
Promotion 2020-2021	4 565 918	4 116 207	4 094 420	-21 787	83,26	49 179	99,47 %
Total	7 685 413	7 467 272	7 445 972	-21 300	145,01	51 350	99,71 %

Concernant l'indicateur principal de l'Ecole à savoir le coût élève, ce dernier a été revu conjointement avec la DGAFP dans un souci d'harmonisation avec les autres opérateurs. L'indicateur est calculé à partir de toutes les actions de formation des élèves

de la formation initiale, à savoir les concours d'entrée, la rémunération des élèves (charges sociales incluses), la formation des élèves durant la scolarité (stages, jurys et intervenants, là aussi charges sociales comprises), les dépenses liées aux personnels de l'École assurant ces missions (salaires et charges sociales), et enfin les dépenses de soutien en rapport avec ces actions.

L'ENA a mené plusieurs réflexions sur les pistes d'amélioration de l'indicateur. Celles-ci ont identifié deux ensembles de coûts :

- le coût de prise en charge « employeur » (fonctions recrutement et rémunération), qui s'élève à 60 466 € en 2020
- le coût pédagogique (fonction organisme de formation), qui comprend les dépenses d'enseignements et de stages à hauteur de 22 224 € en 2020

Le coût complet est ainsi un agrégat de ces deux coûts et s'établit à 82 690 €.

Coût élève CF 2020

	Coût annuel pour 145,01	Coût annuel pour 34,33	Coût annuel pour 179,34
	élèves français	élèves étrangers	total élèves
Coût du recrutement	12 562	1 734	10 489
Coût de rémunération	61 811		49 978
Coût de prise en charge employeur	74 372		60 466
Coût des enseignements	8 812	18 299	15 644
Coût des stages	6 943	4 563	6 580
Coût pédagogique	15 755	22 862	22 224
Coût complet	90 127	24 596	82 691

II-1-2 : Une enveloppe « stagiaires » en nette diminution.

Au 31 décembre 2020, les effectifs des stagiaires comptent pour 93,20 ETPT et représentent 92 ETP.

L'estimation de l'enveloppe stagiaire (5 316 k€) prévue en BR2 subit une érosion au compte financier de 148 k€, pour s'établir à 5 142 k€.

Cette enveloppe tient compte de la régularisation des rémunérations des stagiaires (indemnité de maintien de rémunération - IMR) dont le financement est assuré par un complément de SCSP.

L'écart entre la réalisation et les prévisions s'explique par le coût moyen d'un lauréat au concours interne 2020 moins important que celui constaté dans la précédente promotion. En outre, 75 internes ont débuté le cycle contre 76 prévus en BR2.

Le coût moyen par interne (toutes promotions confondues) s'établit à 65 539 € au compte financier 2020.

Le coût moyen des stagiaires de la promotion 2019 - 2020 était nettement plus élevé (66 413 €) que celui de la promotion 2020-2021 (61 377 €).

L'enveloppe de rémunération des boursiers du troisième concours s'établit à 410 k€.

Par catégorie, les évolutions de rémunération sont les suivantes :

Décaissements par catégorie (en €) :

REMUNERATION	BI 2020	BR2 2020*	CF 2020	Variation	Effectifs ETPT	Coût moyen	Exécution
Interne 2017-2018							
Interne 2018-2019		8 264	11 086	+2 822			
Interne 2019-2020	3 809 097	3 971 910	3 953 797	-18 113	59,53	66 413	99,55 %
Interne 2020-2021*	860 028	898 020	767 219	-130 801	12,50	61 377	85,41 %
3 ^{ème} concours 2017-2018							
3 ^{ème} concours 2018-2019		7 644	7 324	-320			
3 ^{ème} concours 2019-2020	292 843	351 022	344 002	-7 020	18,33	18 764	98,01 %
3 ^{ème} concours 2020-2021	55 613	53 730	58 936	+5 206	2,84	20 801	109,26 %
Total	5 017 581	5 290 590	5 142 364	-148 226	93,20		97,18 %

*les crédits de paiements ont été réduits de 25 k€ pour abonder l'enveloppe des investissements dans le cadre du dispositif de fongibilité asymétrique.

II-1-3 : La stabilité de l'enveloppe des personnels administratifs.

Le compte financier confirme la trajectoire du BR2 et enregistre une légère augmentation de 32 k€ (+ 0,25%) des dépenses de rémunération des personnels administratifs et de renfort à 12 904 k€ contre 12 872k€ en BR2.

Ce volume comprend les rémunérations des personnels de l'Ecole sous plafond (12 507 k€), en baisse de 24 k€, et des personnels hors plafond (397 k€) en hausse de 57 k€.

L'analyse prévisionnelle des ETPT au 31 décembre 2020 fait ressortir un niveau de personnel sous plafond à 164,93 ETPT, légèrement inférieur à celui estimé en BR2 (165,11 ETPT).

Décomposition des personnels sous plafond (en €) :

REMUNERATIONS*	BI 2020	BR2 2020	CF 2020	Variation	ETPT	ETP	Exécution
Titulaires **	9 699 943	9 743 503	9 706 894	-36 609	124,74	125,70	99,63 %
Contractuels CDD	1 568 300	1 276 436	1 282 688	+6 252	20,62	20,70	100,54 %
Contractuels CDI	871 666	1 152 104	1 167 366	+15 262	14,26	15	101,30 %
Personnels occasionnels	125 089	194 795	179 088	-15 707	4,15	2,55	91,79 %
Personnel MAD extérieure	276 186	93 140	93 556	+416	1,17	1	100,44 %
TOTAL	12 541 185	12 459 978	12 429 591	-30 386	164,93	164,95	99,76 %

(*) Hors allocations de retour à l'emploi (77 k€ contre 71 k€ en BR2).

(**) Catégories A+, A, B, C et titulaire sur contrats.

L'enveloppe des personnels hors plafond est en augmentation (+ 57 k€) par rapport au BR2 et s'établit à 397 k€.

Décomposition des personnels hors plafond (en €)

REMUNERATION (*)	BI 2020	BR2 2020	CF 2020	Variation	ETPT	ETP	Exécution
Apprentis	44 433	55 702	59 468	+3 766	3,30	4	106,76 %
Contrats aidés	58 551	64 615	77 080	+12 465	3,06	3	119,29 %
Conventions de recettes	287 827	175 125	220 379	+45 254	2,60	2,95	125,84 %
Moniteurs étudiants	16 007	12 152	10 817	-1 335	2,35	2	89,02 %
TOTAL	406 819	307 594	367 744	+60 150	11,31	11,95	119,55 %

(*) Hors allocations de retour à l'emploi (23 k€ contre 26 k€ en BR2) et personnels mis à disposition gratuitement (7 k€).

II-1-4 : L'enveloppe « intervenants » baisse conjoncturellement.

L'enveloppe des vacations est directement corrélée à l'activité de l'Ecole.

Le contexte sanitaire avait induit une première baisse du volume financier des vacations qui s'établissait à 1 726 k€. Le compte financier constate une nouvelle économie de 79 k€ (1 647 k€), soit un taux d'exécution de 95,43 %.

Le volume le plus important des vacations (43%) est celui de la formation initiale (710 k€).

L'organisation du concours et des évaluations des élèves de formation initiale consomme 21% du volume de vacations de compte financier, soit 341 k€.

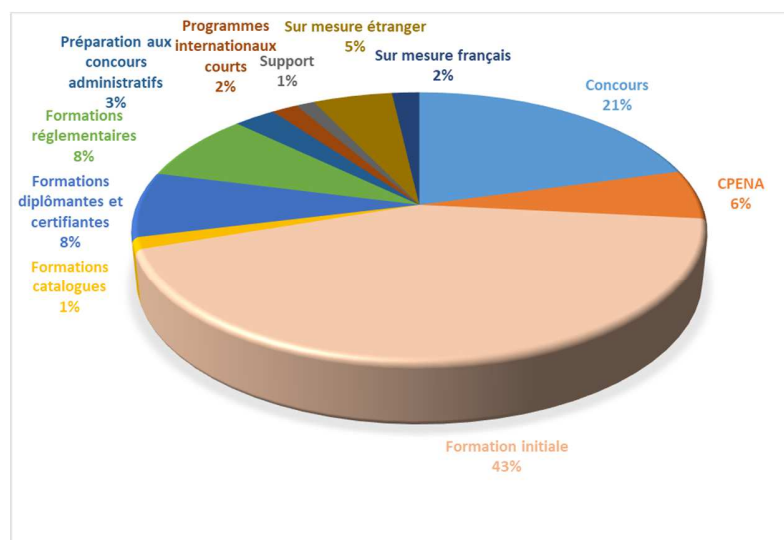
Les formations réglementaires (8%) et les formations diplômantes et certifiantes (8%) représentent 16% des interventions, pour un total de 264 k€

Les interventions destinées aux classes préparatoires intégrées - CP'ENA - (6%), comptent pour 98 k€.

Parmi les autres typologies, figurent le sur-mesure étrangers (87 k€, soit 5 %), la préparation aux concours administratifs (46 k€, soit 3%), les programmes internationaux courts (29 k€, soit 2 %) et le sur mesure français (29 k€, soit 2 %).

Les actions du catalogue, qui ont davantage recours aux dépenses de fonctionnement (prestations de formation), ne consomment que 22 k€ de l'enveloppe de vacations (1 %) (24 k€ en BR2 soit + 9 k€).

Le volume des vacations par typologie d'actions :



II-2 DES ECONOMIES IMPORTANTES EN DEPENSES DE FONCTIONNEMENT

L'enveloppe allouée aux dépenses de fonctionnement diminue sensiblement (- 544 k€) par rapport au BR2, pour atteindre 6 978 k€. Le taux d'exécution se situe à 92,76 % au 31 décembre 2020.

La sous-consommation constatée sur cette enveloppe explique 61% de l'écart entre les soldes budgétaires du BR2 (+1 638 k€) et du CF 2020 (2 526 k€).

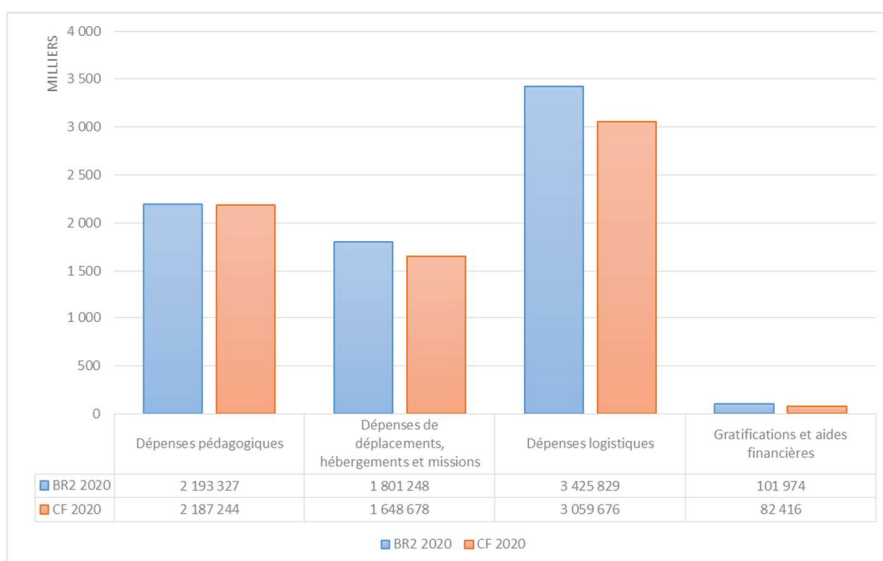
Evolution des dépenses de fonctionnement (en €)

CF 2019	BI 2020	BR2 2020	CF 2020	Variation	Exécution
8 286 882	8 648 708	7 522 377	6 978 015	- 544 362	92,76 %

Les dépenses de fonctionnement se répartissent en quatre enveloppes :

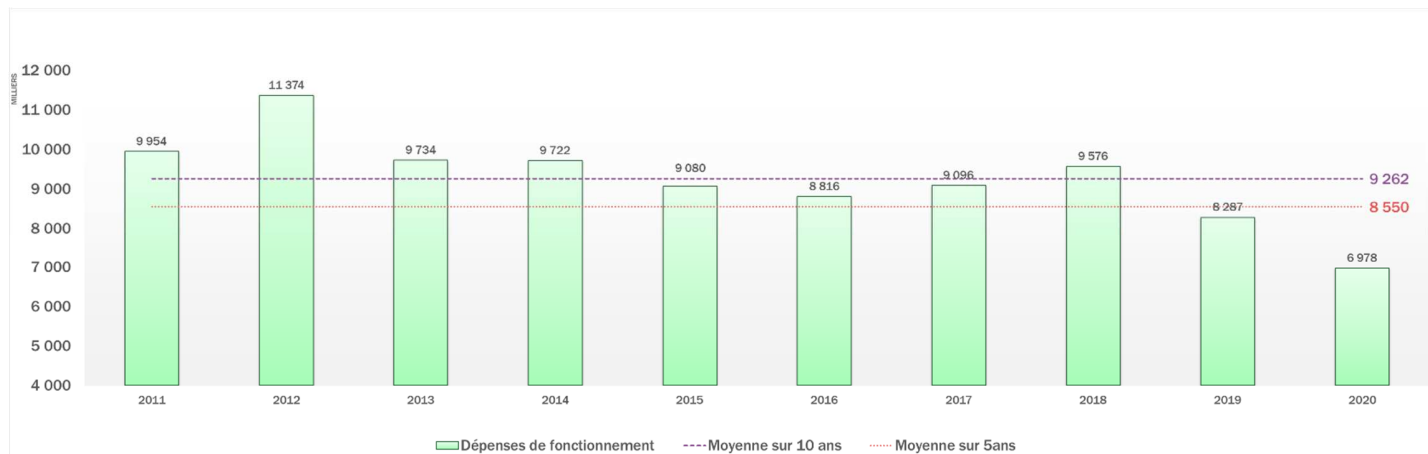
DETAIL DES DEPENSES (en €)	BI 2020	BR2 2020	CF 2020	Variation	Exécution
Dépenses pédagogiques	2 430 962	2 193 327	2 187 244	- 6 083	99,72 %
Dépenses de déplacements, hébergements et missions	2 448 891	1 801 248	1 648 678	- 152 570	91,53 %
Dépenses logistiques	3 646 934	3 425 829	3 059 676	- 366 153	89,31 %
Gratifications et aides financières	121 920	101 974	82 416	- 19 558	80,82 %
Total	8 648 708	7 522 377	6 978 015	- 544 363	92,76 %

Poids des dépenses de fonctionnement par nature :



La représentation suivante montre le décrochage entre la prévision du BR2 et la réalisation notamment sur les dépenses liées aux missions (impact crise sanitaire suite au second confinement) mais aussi sur les dépenses logistiques en net recul.

Les dépenses de fonctionnement de l'Ecole connaissent leur plus faible niveau de consommation depuis 2011. Elles se situent en retrait de 1 572 k€ par rapport aux moyennes constatées sur les cinq dernières années et de 2 284 k€ par rapport à la moyenne sur les dix dernières années.



II-2-1 Les dépenses de formation et de soutien pédagogique : (2 187 244 €) dans la trajectoire du BR2 (- 6k€) :

Les dépenses pédagogiques sont destinées à rémunérer les interventions réalisées sur facture mais également toutes les autres prestations nécessaires à la mise en œuvre d'une action de formation (traduction, interprétariat, location de salles, impressions, etc.). Elles suivent la trajectoire fixée en BR2 2020 (- 6 k€ et 99,72 % d'exécution).

- Les dépenses de formation sur factures (prestations de formations) comptent pour 1 180 k€ contre 1 167 k€ en BR2 (101,13 % d'exécution). Elles augmentent légèrement de 13 k€.

La principale dépense de cette typologie concerne le cycle interministériel du management de l'Etat dont la prestation de formation est assurée par une société extérieure pour 261 k€ (22% du volume des dépenses pédagogiques).

Le plan de formation des agents de l'Ecole a consommé 96 k€, soit 8 % du volume total de ces dépenses;

- Les dépenses de soutien pédagogique s'établissent à 1 007 k€ contre 1 026 k€ en BR2 (98,12 % d'exécution).

Ces dépenses tiennent compte des subventions aux centres de préparations aux PENA (451 k€), qui représentent 45% de ces dépenses.

Le coût des locations de salles (262 k€) pour organiser des formations en présentiel a chuté en raison du contexte sanitaire. Il représente néanmoins 26% des dépenses de mise en œuvre.

II-2-2 Les dépenses de déplacements, hébergements et missions (1 648 678 €) diminuent de 153 k€.

Les dépenses de déplacements, d'hébergements et de missions payées aux élèves et aux stagiaires représentent un montant de 1 649 k€ en 2020, en baisse par rapport aux prévisions de BR2 (1 316 k€). Le taux d'exécution s'établit à 91,65 %.

Les missions liées aux intervenants payés sur vacations (159 k€) sont également en baisse (- 24 k€). Le volume de ces dépenses est corrélé aux interventions qui se tiennent en présentiel. Elles étaient estimées à 183 k€ en BR2.

Enfin, les missions des personnels administratifs affiche une sous consommation de 19 k€. Le CF 2020 affiche une exécution de 283 k€ (93,65 % de taux d'exécution).

Après avoir baissé de 287 k€ entre le BR1 et le BR2, ces dépenses diminuent à nouveau de 153 k€. La crise sanitaire a ainsi eu un impact total de 440 k€ sur ces dépenses.

II-2-3 Les dépenses logistiques (3 059 676 €) constatent la plus fortes baisse (- 366 k€).

Les dépenses logistiques regroupent les dépenses de fluides, de fournitures, d'entretien et de maintenance des bâtiments et des équipements. Cette enveloppe diminue significativement à l'occasion de ce compte financier (- 366 k€ et 89,31 % d'exécution).

Cette forte diminution s'explique par une baisse de la fréquentation des locaux (crise sanitaire) induisant un moindre recours à des prestations extérieures (nettoyage, sécurité et accueil) pour - 162 k€.

Des prestations informatiques ont été également décalées en 2021 pour -129 k€.

Par ailleurs le second confinement a eu un réel impact sur les dépenses logistiques liées à l'organisation des actions de formations à hauteur de - 67 k€.

II-2-3 Les dépenses de gratification des stagiaires et aides financières (82 k€) baissent également de - 20 k€.

Ces dépenses concernent les gratifications versées aux stagiaires disposant d'une convention de stage, généralement conclue avec un établissement de formation.

II-3 UNE ENVELOPPE D'INVESTISSEMENT REAJUSTEE

L'enveloppe affectée aux investissements de l'Ecole s'élevait à 700 k€ au BI 2020.

Longtemps en sous-investissement, l'Ecole a bénéficié cette année d'un abondement de 300 k€, accordé à la fin de l'exercice 2019 par la DGAFP et rattaché à l'exercice 2020.

L'enveloppe des dépenses d'investissement portée à 1 M€ en BR1 a dû être fortement réajustée en BR2¹ (595 k€). Les deux confinements consécutifs ont eu un réel impact sur la programmation des travaux (menuiseries extérieures sur le site strasbourgeois notamment). L'Ecole a révisé en conséquence son plan pluriannuel d'investissements en reportant de nombreux projets en 2021.

Les AE ont été consommées à hauteur de 666 k€ pour une prévision de 910 k€ (73,22 % d'exécution).

Evolution des dépenses d'investissement en CP (en €)

CF 2019	BI 2020	BR2 2020	CF 2020	Variation	Exécution
646 189	700 000	595 000	592 874	- 2 126	99,64 %

Cette enveloppe se répartit comme suit :

¹ Initialement prévue à hauteur de 570 k€, cette enveloppe a été portée à 595 k€ par le biais de la fongibilité asymétrique en raison d'une défaillance du logiciel budgétaire et financier Y2 (absence de blocage d'un dépassement budgétaire).

DETAIL DES DEPENSES (en €)	BI 2020	BR2 2020	CF 2020	Variation	Exécution
Investissements courants	358 000	395 980	353 329	- 42 651	89,23 %
Investissements productifs	155 000	199 020	239 545	+ 40 525	120,36 %
Invest. réglementaires	187 000				
Total	700 000	595 000	592 874	- 2 126	99,64 %

La politique d'investissement de l'Ecole est définie par le plan pluriannuel des investissements (PPI) 2020-2023.

La modernisation du parc informatique et les développements des outils liés à l'infrastructure et la sécurité (244 k€) a mobilisé 41 % des crédits décaissés en investissement.

Les dépenses liées aux usages numériques à destination de la pédagogie s'élèvent à 164 k€ et ont mobilisé 28% des crédits.

Le maintien du patrimoine aura nécessité une dépense de 133 k€ (22%). Elle comprend notamment l'assistance à maîtrise d'ouvrage pour le remplacement des menuiseries extérieures (51 k€) et les travaux liés au désenfumage du centre de documentation (25 k€). Le reste crédit regroupe les dépenses d'entretien et de travaux (53 k€).

Les décaissements liés au nouveau système d'information documentaire s'élèvent à 28 k€ pour 2020. Le développement des outils RH (entretiens d'évaluation notamment) pèsent pour 24 k€.

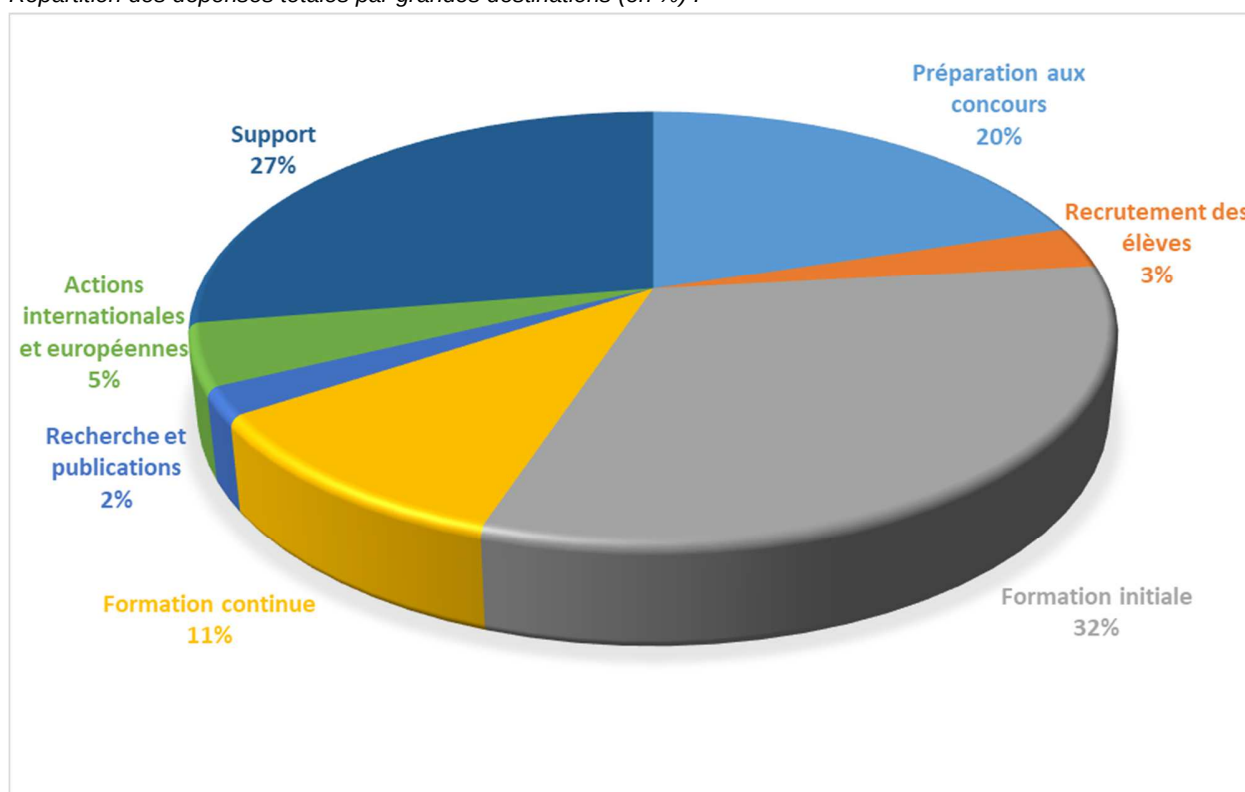
II-4 REPRESENTATION DES DEPENSES DE L'ECOLE PAR DESTINATION

Le tableau des destinations présente la répartition des de l'ensemble des dépenses sur chaque grande mission de l'Ecole.

Ventilation des dépenses de fonctionnement, d'investissement, rémunération par grandes destinations (en €) :

DESTINATIONS	BI 2020	BR2 2020	CF 2020	Variation	Exécution
Préparation aux concours	6 886 385	7 267 790	6 992 811	- 274 979	96,22 %
Recrutement des élèves	760 210	1 078 391	1 071 475	- 6 916	99,36 %
Formation initiale	12 120 646	11 094 352	11 059 871	- 34 481	99,69 %
Formation continue	4 164 225	3 777 451	3 675 064	- 102 388	97,29 %
Recherche et publications	654 486	746 102	3 675 064	- 16 613	97,77 %
Actions internationales et européennes	2 741 317	1 722 854	1 612 058	- 110 796	93,57 %
Support	9 850 426	9 786 497	9 570 074	- 216 423	97,79 %
TOTAL	37 177 695	35 473 436	34 710 840	- 762 597	97,85%

Répartition des dépenses totales par grandes destinations (en %) :



I / La destination « préparation aux concours de l'encadrement supérieur »

(En €)

CF 2019	BI 2020	BR2 2020	CF 2020	Variation	Exécution
5 942 341	6 886 385	7 267 790	6 992 811	- 274 979	96,22 %

Cette destination représente 20 % des dépenses de l'Ecole et est essentiellement composée (74%) par les rémunérations des stagiaires des cycles préparatoires (5 142 k€). Les dépenses liées à cette destination sont en diminution au regard du BR2 (- 275 k€). Cette baisse résulte des économies liées à la prise en charge des nouveaux stagiaires internes ayant débuté le cycle au 1^{er} novembre 2020 (- 148 k€).

Les dépenses liées aux vacances sont en baisse de 48 k€, du fait d'enseignements réalisés à distance.

Enfin les dépenses de fonctionnement de cette destination ont également diminué par rapport au BR2 (- 79 k€).

II / La destination « recrutement des élèves de l'ENA (quatre concours) »

(En €)

CF 2019	BI 2020	BR2 2020	CF 2020	Variation	Exécution
994 935	760 210	1 078 391	1 071 475	- 6 916	99,36 %

Le recrutement des élèves de l'ENA représente 3 % des dépenses totales de l'Ecole.

Cette destination est stable par rapport aux prévisions du BR2 2020.

III / La destination « formation des élèves de l'ENA en formation initiale »

(En €)

CF 2019	BI 2020	BR2 2020	CF 2020	Variation	Exécution
12 167 383	12 120 646	11 094 352	11 059 871	-34 481	99,69 %

Cette destination représente 32% des dépenses de l'Ecole. Elle enregistre une légère baisse (- 34 k€) par rapport au BR2.

La formation initiale a pour principale dépense la rémunération des élèves (7 417 k€), qui représente 67 % de cette destination.

Les dépenses liées directement à la pédagogie (vacations et prestations sur factures) et la mise en œuvre représentent 922 k€.

Les indemnités de stages et les dépenses liées aux déplacements des élèves s'établissent à 896 k€.

Les déplacements liés aux visites de stage (38 k€) sont en nette diminution, du fait de la crise sanitaire.

IV / La destination « formations continues »

Cette destination représente 11 % des dépenses totales de l'Ecole.

(En €)

CF 2019	BI 2020	BR2 2020	CF 2020	Variation	Exécution
4 309 782	4 164 225	3 777 451	3 675 064	-102 388	97,29 %

Les dépenses de fonctionnement (1 022 k€) constituent 28 % des dépenses de la destination (3 675k€).

La crise sanitaire a eu un impact direct sur les dépenses de cette destination, qui diminuent de 102 k€, notamment du fait d'une baisse des vacations d'intervenants, de leurs déplacement (- 50 k€) et des dépenses logistiques (-27 k€).

V / La destination « recherche et publications »

La destination liée à la recherche représente 2% des dépenses de l'Ecole pour un volume de 729k€. Les dépenses de recherche sont valorisées à 342 k€ et celles liées aux publications à 387 k€.

(En €)

CF 2019	BI 2020	BR2 2020	CF 2020	Variation	Exécution
590 792	654 486	746 102	729 489	-16 613	97,77 %

VI / La destination « actions internationales et européennes »,

Cette destination (1 612 k€) représente 5 % des dépenses totales de l'Ecole.

(En €)

CF 2019	BI 2020	BR2 2020	CF 2020	Variation	Exécution
3 409 297	2 741 317	1 722 854	1 612 058	-110 796	93,57 %

Le BI 2020 intégrait une réduction du volume de dépenses spécifiques à l'action internationale et européenne du fait de l'achèvement de certains projets majeurs, tels que la préparation de la Roumanie à la présidence de l'UE et de l'opération en Albanie.

Le BR2 avait anticipé une baisse de crédits de 73 k€. Le compte financier affiche une nouvelle sous-consommation de 111 k€.

La tenue de certaines actions à distance a engendré des économies sur l'expertise internationale, tant en prestations qu'en déplacements (- 95 k€).

Pour mémoire, l'Ecole a perçu des avances cette année pour des projets devant être réalisés en 2021. Les dépenses s'effectueront en 2021.

VII / Les fonctions « support »

Les crédits des fonctions « support » de l'Ecole représentent 9 786 k€. Ils sont en forte baisse (- 5%) par rapport au BI 2020.

(En €)

CF 2019	BI 2020	BR2 2020	CF 2020	Variation	Exécution
9 341 513	9 850 426	9 786 497	9 570 074	-216 423	97,85 %

Cette baisse s'explique essentiellement par la consommation des crédits de paiement en matière de dépenses logistiques (utilisation des locaux et prestations informatiques).

III DES GRANDS EQUILIBRES EN AMELIORATION CONJONCTURELLE

III-1 POINT DE SITUATION SUR LES GRANDS EQUILIBRES

Les grands équilibres de l'Ecole sont présentés dans le tableau ci-dessous, suivi de l'analyse de chaque élément les composant :

Les grands équilibres (en k€) :

	CF 2019	BI 2020	BR2 2020	CF 2020
Solde budgétaire (en k€)	+ 2 106	+ 190	+ 1 638	+ 2 526
Solde patrimonial (en k€)	+ 1 746	+ 101	+ 773	+ 308
Capacité d'autofinancement (en k€)	+ 2 625	+ 892	+ 1 770	+ 1 298
Apport au fonds de roulement (en k€)	+ 1 977	+ 201	+ 1 200	+ 775
Fonds de roulement k€ / jours	8 569 / 86 j	7 775 / 77 j	9 769 / 100 j	9 344 / 98 j
Besoin en fonds de roulement (en k€)	- 153	- 485	- 577	- 1 525
Trésorerie (en k€)	8 722	8 260	10 346	10 869

III-2 LE SOLDE BUDGETAIRE ET LE RESULTAT PATRIMONIAL

Le solde budgétaire de l'Ecole est constitué par la différence entre les encaissements (37 236 820 €) et les décaissements (34 710 840 €). Il est présenté en excédent de 2 525 980 €. (cf. tableau n° 2).

L'analyse des données financières de l'Ecole décrit le passage de l'excédent budgétaire (+ 2 525 980€) à l'excédent des opérations de l'exercice en comptabilité patrimoniale (+ 307 786 €). Trois principales étapes sont nécessaires pour obtenir le résultat patrimonial :

- Intégrer les écarts temporels : différence entre les charges constatées d'avance et les produits constatés d'avance, ainsi que la différence entre les charges à payer et les produits à recevoir. L'écart prévisionnel vient en réduction du solde budgétaire pour : - 1 750 877 € (cf. tableau n°10);

- Intégrer la différence entre les dépenses et les recettes inscrites au bilan. Il est ajouté + 523 357 € au solde budgétaire ;
- Intégrer les opérations sans impact sur le solde budgétaire : différence entre les dotations aux amortissements et provisions et leur reprise pour : - 990 674 €.

Du solde budgétaire au solde patrimonial (en €) :

Solde budgétaire Compte financier 2020 (1)	+ 2 525 980
Ecarts temporels entre les faits générateurs pris en compte (2)	- 1 750 877
Dépenses et recettes budgétaires inscrites au bilan (3)	+ 523 357
Opérations comptables sans impact sur le solde budgétaire (4)	- 990 674
Résultat patrimonial de l'Ecole (1 + 2+ 3 + 4)	+ 307 786

III-3 LA CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT - CAF

La CAF désigne l'ensemble des ressources internes qui découlent de la différence entre ses encaissements et ses décaissements dans le cadre de son activité en vue de financer les investissements.

L'Ecole dégage à nouveau une capacité d'autofinancement. Elle se situe à 1 298 k€ et diminue de 496 k€ par rapport au BR2 (1 795 k€).

(En €)

Résultat patrimonial (1)	+ 307 786
Dotations aux amortissements et provisions (2)	+ 2 647 456
Reprises sur amortissements et provision (3)	- 1 656 782
Capacité d'autofinancement (1 + 2+ 3)	+ 1 298 460

III-4 LE FONDS DE ROULEMENT

Le fonds de roulement mesure les ressources dont l'Ecole dispose à moyen et long terme (hors chiffre d'affaires) pour financer son activité courante. Il représente le montant des disponibilités à la disposition de l'Ecole pour payer ses fournisseurs, ses agents et l'ensemble de ses charges de fonctionnement en attendant de percevoir les paiements de ses clients.

Il est de 9 344 267 € au 31 décembre 2020 soit de 3,27 mois (98 jours) de dépenses, ce qui le situe dans la moyenne haute des niveaux constatés de fonds de roulement. Ce niveau s'explique essentiellement du fait de la crise sanitaire et du report en 2021 d'un nombre important de projets, souvent préfinancés.

Fonds de roulement initial 31/12/2019 (1) (CF 2019)	8 569 164
Apport au fonds de roulement CF 2020 (2)	+ 775 104
Fonds de roulement final 31/12/2020 (1 + 2)	9 344 267

Niveau du fonds de roulement (en €)

Détermination de l'apport/prélèvement sur fonds de roulement (en €) :

Capacité d'autofinancement (1)	1 298 461
Ressources d'investissements (2)	56 245
Dépenses d'investissements (3)	- 579 602
Apport au fonds de roulement (1 + 2+ 3)	775 104

III-5 LE BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

Le besoin en fonds de roulement (BFR) représente le montant qui doit être financé afin de couvrir le besoin résultant des décalages des flux de trésorerie correspondant aux décaissements (dépenses) et aux encaissements (recettes) liés à son activité.

L'ENA enregistre un BFR négatif (ressource en fonds de roulement). L'Ecole constate au compte financier une ressource en fonds de roulement de 1 524 855 €. Cela signifie que l'activité de l'Ecole génère un flux positif de trésorerie. Ainsi, pendant le cycle d'exploitation, le volume des encaissements est supérieur au volume des décaissements. Ceci s'explique principalement par le fait que les encaissements de la SCSP aient lieu en début de trimestre et par la multiplication des avances sur recettes alors qu'aucun décaissement n'a encore eu lieu pour réaliser l'action. Le BFR négatif s'améliore de 948 k€ par rapport au BR2, notamment du fait des avances sur prestations perçues en 2020. La tendance devrait s'inverser ou pour le moins s'infléchir en 2021.

III-6 LA TRÉSORERIE

Point central de la gestion budgétaire, la trésorerie de l'école s'analyse sous deux angles. Une première grille de lecture permet d'identifier les éléments structurels ou conjoncturels. Un second niveau porte sur les flux et les rythmes d'encaissement et de décaissement.

Un BFR négatif, sans dégrader le délai global de paiement, apporte plus de souplesse dans la gestion de la trésorerie. Cette amélioration trouve essentiellement son explication dans les avances versées par les bailleurs de fonds de projets internationaux et par une politique de recouvrement dynamique.

La différence entre la variation du fonds de roulement et la variation du besoin en fonds de roulement permet de déterminer une variation positive de la trésorerie à hauteur de 2 147 408 €.

La différence entre le solde budgétaire et la trésorerie provient des flux des opérations au nom et pour le compte de tiers (67 k€ de besoins et 53 k€ de financements soit – 14 k€ de flux en CF 2020).

Niveau de la trésorerie (en €) :

Trésorerie initiale 31/12/2019 (base CF 2019)	8 721 714
Apport (+) / prélèvement (-) sur la trésorerie fléchée (2)	+ 1 217 902
Apport (+)/prélèvement (-) sur la trésorerie non fléchée (3)	+ 929 506
Trésorerie finale 31/12/2020 (1 + 2 + 3)	10 869 122

IV RATIOS / INDICATEURS

Le travail d'analyse budgétaire conduit également à déterminer des indicateurs de coût et des ratios servant de point de comparaison de l'évolution de l'activité et des grandes masses budgétaires.

IV-1 : LES RATIOS LIES AUX RECETTES

RATIOS LIES AUX RECETTES	CF 2019	BI 2020	BR2 2020	CF 2020	Variation
Ressources propres / Total des recettes	19%	15%	12%	13%	+1 point
Ressources propres globalisées / Total des recettes globalisées	12% (1)	11%	8%	8%	Stable
Ressources propres fléchées / Total des recettes fléchées	97%	91%	92%	92%	Stable
Subvention pour charges de service public / Total des recettes	78%	81%	83%	82%	-1 point
Recettes globalisées / Total des recettes	92%	95%	95 %	94 %	-1 point
Recettes fléchées / Total des recettes	8%	5%	5%	6%	+1 point

(1) (Ce faible taux s'explique par le fait que 87 % des recettes globalisées sont constituées par la subvention pour charges de service public)

IV-2 : LES RATIOS LIES AUX DEPENSES

RATIOS LIES AUX DEPENSES	CF 2019	BI 2020	BR2 2020	CF 2020	Variation
Rémunérations / Total des décaissements	76%	75%	77%	78%	+1 points
Fonctionnement / Total des décaissements	23%	23%	21%	20%	-1 point
Investissements / Total des décaissements	1%	2%	2%	2%	stable

III-3 : LES RATIOS CROISES

RATIOS CROISES	CF 2019	BI 2020	BR2 2020	CF 2020	Variation
Rémunérations / Subvention pour charges de SP	92%	92%	89%	88%	-1 point

Le Conseil d'administration est appelé à se prononcer sur les documents suivants :

- Tableau n°1 : Autorisations d'emplois ;
- Tableau n°2 : Autorisations budgétaires ;
- Tableau n°4 : Equilibre financier ;
- Tableau n°6 : Situation patrimoniale.

Les tableaux suivants sont présentés à l'information du Conseil d'administration :

- Tableau n°3 : Dépenses par destination et recettes par origine ;
- Tableau n°5 : Opérations pour compte de tiers ;
- Tableau n°7 : Plan de trésorerie ;
- Tableau n°8 : Opérations liées aux recettes fléchées.