l'ena

CYCLES
INTERNATIONAUX
SPÉCIALISÉS
D'ADMINISTRATION
PUBLIQUE

CISAP
2017

Nathalie Loiseau
Directrice de l'École nationale d'administration
Director of the École Nationale d'Administration

Avant-propos

L'ENA s'adresse, par ses actions de formation, à tous ceux qui souhaitent échanger, comparer, développer de nouveaux savoir-faire directement liés à leurs missions de hauts responsables de l'administration et de leaders de l'administration publique dans le monde. Couplant expériences de terrain et expertise, depuis 70 ans, l'ENA est devenue un modèle d'ingénierie pédagogique internationalement reconnu et sollicité.
Vecteurs privilégiés de l'offre de l'École, les CISAP (Cycles internationaux spécialisés d'administration publique) sont destinés aux cadres supérieurs de l'État, des collectivités locales et des services publics. Les thématiques sont adaptées chaque année aux nouveaux défis qui se posent aux administrations du monde entier et axées sur les besoins professionnels exprimés par nos auditeurs. Pour être accessible à tous, l'offre de formation est également proposée en langue anglaise à travers 8 formations ciblées.
Reflets de l'évolution du management public et des débats sur la réforme de l'État et les valeurs du service public, ces cycles ont pour objectif de relayer l'innovation dont l'administration française est porteuse, sans pour autant imposer un modèle.
Suivre un CISAP à l'ENA, c'est enrichir sa pratique professionnelle, réfléchir sur ses missions, étendre son réseau professionnel et actualiser ses connaissances, par la discussion approfondie avec les meilleurs spécialistes français et par la confrontation de son expérience avec celle de collègues venus du monde entier. C'est aussi et peut-être avant tout faire la démarche, indispensable pour toute administration, de se former tout au long de sa carrière pour être plus efficace au service de son pays et de ses concitoyens.
J'espère que ce catalogue vous incitera à vous joindre aux très nombreux hauts fonctionnaires français et étrangers qui ont fait confiance à l'ENA dans cette exigence de formation continue et me donnera ainsi le plaisir de vous y accueillir prochainement.

Nathalie Loiseau
Directrice de l'École nationale d'administration

Foreword

Through its training initiatives, ENA is open to all who would like to compare, discuss and develop new know-how directly in line with the missions they carry out as ranking civil servants and leaders of public administrations in the world. Combining expertise and in-the field experience for 70 years, ENA has become an acclaimed and highly sought-after model of international pedagogical engineering.
The CISAP (Specialized International Cycles in Public Administration) are primary vectors of the offering of the School for ranking national civil servants, local authorities and public services. Each year the themes are adapted in function of the new challenges to be met by administrations worldwide. These themes are focused to meet the professional needs of our participants. To be more accessible to all, eight targeted training programs are also offered in English. Reflecting recent trends in public management, the debates on government reform and the values of public service, our cycles aim to share the innovation brought by the French administration, without imposing a model.
Participating in a CISAP at ENA is a way to enrich your professional experience, to better understand your missions, to extend your professional network and to fine-tune your knowledge through in-depth discussions with reputed French specialists and comparing your own experiences with those of colleagues from all over the world. Perhaps above all, attending a CISAP means doing what is necessary for any administration--receiving continual training to better serve one's country and fellow citizens.
I hope this catalogue will encourage you to join the many French and foreign civil servants who place their trust in ENA's determination to support continuing education, and I hope to have the pleasure of welcoming you in the near future.

Nathalie Loiseau
Director of the École Nationale d'Administration

Présentation

La pédagogie
L'École nationale d'administration (ENA) organise, à l'intention de hauts fonctionnaires étrangers, des sessions de formation de courte durée, intitulées Cycles internationaux spécialisés d'administration publique (CISAP). Ces cycles de formation permettent un perfectionnement des connaissances et des compétences dans des domaines d'expertise particuliers.
S'inscrivant dans une démarche métiers, l'ensemble de ces cycles de formation répond à une approche interministérielle comparative et s'appuie sur des échanges de compétences et de bonnes pratiques.

Les prestations en anglais
Les cycles de ce catalogue peuvent, le cas échéant, être organisés en langue anglaise pour une durée d'une ou deux semaines, sous réserve d'un nombre suffisant de candidatures (15 minimum). L'ENA s'engage alors à réaliser la formation dans les six mois suivants.

Les prestations sur mesure
L'ENA est, par ailleurs, à même de réaliser des formations sur mesure pour un public identifié par les structures nationales. La commande de formation (présentant un cahier des charges détaillé) peut être faite tout au long de l'année et réalisée à Paris, à Strasbourg ou sur place selon les cas. Ces formations peuvent être soit des séjours d'étude personnalisés, soit des séminaires internationaux sur tout thème touchant à l'administration et à la gestion publique. Une proposition pédagogique et financière est alors faite par l'ENA à destination du commanditaire et, dès l'aval de cette proposition, une convention de formation peut être établie entre les deux organismes.
Le catalogue est disponible sur le site Internet de l'ENA : www.ena.fr.

QUELQUES EXEMPLES DE FORMATIONS SUR MESURE

- **Ambassade de Grande-Bretagne en France**
  Panorama du système administratif français.
- **Délégation du Viêt Nam**
  Formation à la gestion des ressources humaines à l'attention des cadres du département central de la communication.
- **Ministère de la Fonction publique de la république du Bénin**
  Réforme de la fonction publique.
- **Administration territoriale marocaine**
  Formation à la gouvernance territoriale à l'attention des cadres des collectivités territoriales du Royaume du Maroc.

Course Content

Educational approach
The École Nationale d'Administration (ENA) runs short training courses for foreign senior public servants, entitled Cycles Internationaux Spécialisés d'Administration Publique - CISAP (Specialized International Public Administration Programs). These programs are designed to enhance knowledge and skills in specific subject areas. All courses are based on day-to-day experience and take a comparative interdepartmental approach, focusing on sharing skills and best practices.

Courses taught in English
If required, the French courses in this catalogue can also be taught in English as 1- or 2-week courses, provided that a sufficient number of applications is received (minimum 15). ENA will schedule the course within the following six months.

Made-to-measure courses
ENA also offers customized training programs for audiences chosen by the relevant bodies in their countries. The training request (which should present detailed specifications) may be sent at any time during the year and will take place either in Paris, in Strasbourg or in the country of origin, depending on the individual situation. The training can take the form of either customized study trips or international seminars on any subject related to public administration and management. ENA will send a course content proposal and quote, and a training agreement can be drawn up between the two bodies upon approval of the proposal.
The course catalogue may be viewed on the ENA website: www.ena.fr.

A FEW EXAMPLES OF MADE-TO-MEASURE PROGRAMS

- **British Embassy in France**
  A panorama of the French administrative system.
- **Viet Nam Delegation**
  Training in human resource management for ranking members of the central communications department.
- **Ministry of Civil Service of the Republic of Benin**
  Reforming the civil service.
- **Territorial Administration of Morocco**
  Training in territorial governance for ranking territorial authorities of the Kingdom of Morocco.

Conditions for admission
to ENA's CISAP Courses

TUITION FEES

Tuition fees for applicants not in receipt of a French government grant are as follows:

- **€ 1,000 for 1-week courses**
- **€ 1,600 for 2-week courses**
- **€ 2,300 for 3-week courses**
- **€ 3,000 for 4-week courses**

Excluding compulsory insurance fees.

Applicant profile

The courses are reserved for **French and international** senior civil servants in government departments, senior managers in public sector companies, or similar profiles. Applicants must show proof of at least three years of professional experience and must:

- be introduced by their government;
- hold a Masters or equivalent degree attesting to at least four years of higher education; or in certain cases, hold a position of responsibility demonstrating an equal level of competence.

Proficiency in the language in which the course is delivered is essential.

Applications

Application is to be done on line on ENA website at the following address http://www.ena.fr/index.php/eng/Europe-International/Programmes-de-formation-internationaux/Les-cycles-courts
Once completed, and accompanied by the required official documents, application forms must be presented by home government officials to the Cultural and cooperation service of the French Embassy in the residence country of the candidate, which forwards them to ENA. The stated deadlines must be strictly observed. Incomplete applications will not be considered. The deadline for submitting applications is 60 days before the beginning of the course.
ENA reserves the right to cancel any course that has an insufficient number of applicants by the deadline.

Eligibility and Admission

Applicants designated by the selection committee are deemed eligible and informed of this decision via the French Embassy. Only applicants who are deemed eligible and who subsequently obtain funding to cover the costs of travel, accommodations, insurance and tuition will obtain confirmed admission. Applications for a grant from the French government may be submitted to the French Embassy. Applicants may also apply for grants from other private or public, national or international institutions, or from the government that has presented them. The grant must be managed in France by an authorized body.

Attending the CISAP Course

Once applicants have received confirmation of admission, they must make all the necessary arrangements to ensure they are present at ENA on the first day of the course, after having made all the necessary preparations for their stay in Paris beforehand. Applicants should therefore plan to arrive at least 24 hours before the start of the course. Any applicant not present on the first day of the course may be refused admission to the session and may forfeit any grant obtained for the course. The certificate of attendance will only be issued subject to the participant's full, attentive participation.

Conditions d'admission
aux CISAP de l'ENA

Profil des candidats

Les cycles sont réservés à des fonctionnaires **français et étrangers**, cadres de grands services publics, d'entreprises publiques ou assimilées, justifiant de trois ans d'ancienneté au moins et qui sont :

- présentés par leur gouvernement ;
- titulaires d'un master ou d'un diplôme équivalent attestant de quatre années d'enseignement supérieur au moins ou, dans certains cas, en charge de responsabilités qui démontrent une capacité équivalente.

Une bonne maîtrise de la langue dans laquelle est dispensé le cycle est indispensable.

Présentation des candidatures

Les candidatures doivent être déposées en ligne sur le site de l'ENA à l'adresse suivante :
http://www.ena.fr/index.php/Europe-International/Programmes-de-formation-internationaux/Les-cycles-courts
Les dossiers en version papier ou scannée, accompagnés des pièces justificatives, doivent être déposés auprès du service de coopération et d'action culturelle de l'ambassade de France du pays de résidence du candidat et validés par celui-ci qui se chargera de leur transmission à l'ENA. Les délais prescrits doivent être strictement respectés. Les dossiers incomplets ne seront pas examinés. La date limite d'envoi des candidatures est de 60 jours avant le début de chaque cycle.
L'ENA se réserve la possibilité d'annuler tout cycle qui n'aurait pas réuni suffisamment de candidatures à la date limite.

Admissibilité et admission

Les candidats retenus par le comité de sélection sont déclarés admissibles et informés de cette décision par le biais de l'ambassade de France. Ne sont définitivement admis que les candidats déclarés admissibles et qui ont, dans les délais prévus, obtenu un financement couvrant les frais de voyage, de séjour, d'assurance et d'inscription.
Une bourse du gouvernement français peut être sollicitée auprès de l'ambassade de France. Les candidats peuvent aussi rechercher un financement auprès d'une institution nationale ou internationale, privée ou publique, ou encore auprès du gouvernement qui les a présentés. Cette bourse doit être gérée en France par un organisme habilité.

Participation au CISAP

Dès notification de son admission, le candidat doit prendre toutes les dispositions pour se présenter à l'ENA le premier jour du cycle considéré en ayant préalablement accompli toutes les démarches relatives à son installation à Paris. Cela suppose qu'il prévoie d'arriver au moins un jour entier avant le début du cycle. Un candidat se présentant après cette date peut se voir refuser la participation à la session et perdre le bénéfice de la bourse obtenue à cet effet. La délivrance d'un certificat de spécialité qui sanctionne la participation au cycle court est, par ailleurs, subordonnée à une assiduité constante de la part de l'auditeur.

FRAIS D'INSCRIPTION

Les frais d'inscription pour les candidats non boursiers du gouvernement français sont de :

- **1 000 € pour les cycles de 1 semaine**
- **1 600 € pour les cycles de 2 semaines**
- **2 300 € pour les cycles de 3 semaines**
- **3 000 € pour les cycles de 4 semaines**

Hors frais obligatoires d'assurance.

Schedule of Sessions

- ● Governance
- ▲ Public markets and finances
- ◆ Leadership and public management
- ■ Diplomacy – International careers
- ★ European public action

CISAP in French

February 20 - March 3, 2017	▲ Drawing up and implementing the State budget	10
February 27 - March 10, 2017	◆ Women leaders: management and leadership	12
Februar 27 - March 24, 2017	● Organisation of parliamentary work	14
March 13 – 17, 2017	■ Diplomatic career: fundamentals of communication	16
March 20 – 24, 2017	★ European Union and European Southern Neighborhood Policy	18
March 27 - April 7, 2017	▲ Public contracts: current developments and reforms	20
April 3 – 14, 2017	■ Diplomatic career: changes and perspectives	22
April 10 – 21, 2017	● Territorial governance and local development	24
April 18 - 28, 2017	● New relations between the administration and the public	26
May 2 – 16, 2017	▲ Verifying, auditing, and assessing public expenditure	28
May 9 – 26, 2017	◆ Project management - *Remote SPOC training session*	30
May 29 – June 9, 2017	◆ *On-site training session*	
June 12 - 23, 2017	● Fighting corruption	32
June 19 – 23, 2017	★ European development aid	34
June 19 - 30, 2017	● Centers of government: interministerial work and the normative process	36
September 18– 29, 2017	■ Diplomacy in crisis situation	38
September 25 – 29, 2017	★ EU law in action: from inception to litigation	40
September 25 – October 6, 2017	◆ Change management in the administration	42
October 9 – 20, 2017	■ The protection of human rights	44
November 6 – 17, 2017	◆ Human resource and organisational management in the civil service	46
November 20 - December 1, 2017	● Public policies: from design to evaluation	48
November 27 - December 8, 2017	▲ Government's role in economic intelligence	50

CISAP in English

April 24 – 28, 2017	★ EU diplomacy: main actors and challenges	54
May 9 - 19, 2017	◆ Management in the public sector	55
October 2 – 13, 2017	● Local government	56
October 23 - 27, 2017	★ Asylum and migration in the European Union	57
November 6 – 17, 2017	● Fighting corruption	58
November 13 – 24, 2017	■ Communication and diplomacy	59
December 4 – 8, 2017	■ Local authorities, cities and global diplomacy	60

Sommaire

● Gouvernance
▲ Marchés et finances publics
◆ Leadership et management public
■ Diplomatie - Carrières internationales
★ Action publique européenne

CISAP en langue française

20 février au 3 mars 2017	▲ Préparation et exécution du budget de l'État	11
27 février au 10 mars 2017	◆ Femmes dirigeantes : management et leadership	13
27 février au 24 mars 2017	● Organisation du travail parlementaire	15
13 au 17 mars 2017	■ Le métier de diplomate : les fondamentaux de la communication	17
20 au 24 mars 2017	★ Union européenne et politique européenne de voisinage sud	19
27 mars au 7 avril 2017	▲ Actualité et réforme des marchés publics	21
3 au 14 avril 2017	■ Le métier de diplomate : changements et perspectives	23
10 au 21 avril 2017	● Gouvernance territoriale et développement local	25
18 au 28 avril 2017	● Les nouvelles relations administration et citoyens	27
2 au 16 mai 2017	▲ Contrôle, audit et évaluation de la dépense publique	29
9 au 26 mai 2017	◆ Gestion de projet - *Formation SPOC à distance*	31
29 mai au 9 juin 2017	◆ *Formation en présentiel*	
12 au 23 juin 2017	● La lutte contre la corruption	33
19 au 23 juin 2017	★ L'aide européenne au développement	35
19 au 30 juin 2017	● Les centres de gouvernement : l'interministériel et le processus normatif	37
18 au 29 septembre 2017	■ Le métier de diplomate en contexte de crise	39
25 au 29 septembre 2017	★ Trajectoire d'une norme européenne : de sa genèse au contentieux	41
25 septembre au 6 octobre 2017	◆ Conduire le changement dans l'administration	43
9 au 20 octobre 2017	■ La protection des droits de l'homme	45
6 au 17 novembre 2017	◆ Gestion des ressources humaines et management dans la fonction publique	47
20 novembre au 1er décembre 2017	● Les politiques publiques : de la conception à l'évaluation	49
27 novembre au 8 décembre 2017	▲ Le rôle de l'État dans l'intelligence économique	51

CISAP en langue anglaise

24 au 28 avril 2017	★ EU diplomacy: main actors and challenges	54
9 au 19 mai 2017	◆ Management in the public sector	55
2 au 13 octobre 2017	● Local government	56
23 au 27 octobre 2017	★ Asylum and migration in the European Union	57
6 au 17 novembre 2017	● Fighting corruption	58
13 au 24 novembre 2017	■ Communication and diplomacy	59
4 au 8 décembre 2017	■ Local authorities, cities and global diplomacy	60

Paroles d'auditeurs
CISAP et formations sur mesure

F. V. (Brésil / Brazil)

Les ateliers pratiques et interactifs du SPOC sont passionnants et très bien conçus. Pendant le présentiel, j'ai été charmé par la richesse des contacts et des échanges entre participants et intervenants.

The SPOC interactive practical workshops are extremely interesting and very well designed. During the classroom session, I was amazed by the breadth of the contacts and the dialog between the speakers and participants.

V. S. (Ukraine)

Le SPOC apporte un gain de temps important. Cette méthode de « pédagogie inversée » m'a permis de choisir mon rythme et de gérer mon temps de formation. En fonction de mes attentes, j'ai pu m'attarder sur les thèmes proposés et affiner mes questions avant mon arrivée à l'ENA.

The SPOC made it possible to save a lot of time. This 'inverted' pedagogical method allowed me to work at my own pace and to manage my training time. According my interests, I could focus on the subjects offered and refine my questions before coming to ENA.

H. L. (Madagascar)

Ce cycle, d'abord en ligne, puis à l'ENA, est parfaitement ciblé sur les besoins des participants. La qualité et le contenu des vidéos du SPOC m'ont énormément apporté. Le présentiel complète efficacement cette formation en ligne. Il nous offre également l'opportunité d'échanger avec des personnes de toutes nationalités et de confronter nos points de vue et nos expériences.

This cycle, first online and then at ENA, is perfectly targeted to the needs of participants. The quality and the content of the SPOC videos helped me enormously. The classroom session provides an efficient complement to the on-line training.

G. F. (Espagne/Spain)

Les interventions, enrichies d'exemples concrets et de mises en situation, sont passionnantes. Le rôle du porte-parole dans le thème *Communication et diplomatie* m'a beaucoup éclairée.

The talks, rich with concrete examples and hands-on situations, are fascinating. The rôle of the spokesperson in the *Communication et diplomatie* (Diplomacy and Communication) theme provided me with a much clearer view.

J. W. (Chine / China)

Les cours appliqués, en particulier sur le décodage de la communication non verbale, nous permettent de les mettre réellement en pratique par la suite.

The applied courses, especially on decoding nonverbal communication, allowed us to actually apply our learning after taking the course.

M. M. (Soudan du Sud/South Sudan)

Ce séminaire a été très bénéfique pour moi, car il était en liens directs avec mes missions actuelles au sein du service de l'immigration (dimension externe des frontières de l'UE). Cette formation m'a permis d'être en contact avec de futurs cadres dirigeants issus de différents pays.

This training has been extremely helpful to me because it touched the area of my current work as immigration officer (external dimension of EU borders). This training has connected me with future leaders from different countries.

T. N. (Israël / Israel)

La cohérence et la richesse des thèmes m'ont apporté de nouvelles connaissances. Une organisation impeccable, un accueil agréable, des conférenciers impliqués et compétents… Merci à l'ENA.

The wealth and coherence of the themes gave me new knowledge. Impeccably organised, a friendly welcome, highly competent and committed speakers... Many thanks to ENA.

L. B. (Roumanie/Romania)

C'est ma première expérience à l'ENA, mais je suis sûre que ce ne sera pas la dernière. J'ai beaucoup apprécié la conception de ce séminaire dans son ensemble. Ce type de formation ouvre aux participants de nouvelles perspectives professionnelles en leur permettant d'élargir leur vision de la politique européenne de voisinage sur certaines thématiques. Elle présente aussi l'avantage de favoriser des échanges directs et d'accroitre son réseau avec des interlocuteurs partageant les mêmes préoccupations professionnelles.

This is my first experience at ENA but I'm sure it will not be the last one. I have very much appreciated the overall design of this seminar. This kind of training opens new professional perspectives by allowing participants to broaden their vision of the European neighborhood policy on certain topics. It also has the advantage of encouraging direct exchanges and building a network with those who share similar professional concerns.

S. M. (Maroc/Morocco)

Ma participation à cette formation sur l'aide européenne au développement a été enrichissante à plus d'un titre. Tout d'abord, les conférences, fortement interactives, ont permis de passer en revue les différents aspects de l'aide publique au développement, vues d'angles différents grâce à la diversité des conférenciers issus des institutions nationales et européennes. De plus, la formation a été l'occasion de développer des échanges académiques de qualité, professionnels et humains, entre les auditeurs venant de huit pays et de trois continents. Ainsi, cette formation a été une expérience professionnelle et humaine inoubliable.

My participation to the training on European Development Aid has been very rewarding on many levels. First, highly interactive conferences allowed to review the various aspects of the development aid from different perspectives thanks to the diversity of speakers from European and national institutions. Moreover, the training was the opportunity to establish academic exchanges of quality and to develop professional and human contacts among participants from eight countries and three continents. Therefore, this training was an unforgettable professional and human experience.

Formations **en français**

Drawing up and implementing the State budget

▲ Public markets and finances

Application deadline:
December 15, 2016

DURATION

2 weeks

VENUE

ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006 PARIS

DATES

February 20 – March 3, 2017

TUITION FEES

Tuition fees for applicants not in receipt of a French government grant are as follows:
- **€ 1,000 for 1-week courses**
- **€ 1,600 for 2-week courses**
- **€ 2,300 for 3-week courses**
- **€ 3,000 for 4-week courses**

Excluding compulsory insurance fees.

AUDIENCE

Civil servants from ministries for economic affairs and finance as well as other ministries involved in drawing up and/or implementing their budgets.

PLEASE NOTE

This advanced training program requires active participation by auditors. They will thus be invited to present the overall functioning of their national systems with respect to budget construction. Auditors are strongly advised to bring any documents that may contribute to enriching their presentations and discussion.

Presentation and objectives

The role of the state budget has been expanding for several decades. The budget today encompasses much more than financial and accounting concerns, serving as an instrument of economic policy with an impact on the organisation, control, orientation and communication of government action as a whole. This expansion leads to new challenges and demands regarding the process of drawing up and modifying the state budget.

Since 2001 in France, the organic act governing public finance (LOLF) has established strong links between budget and accounting policy, and public policy management.

Procedures for drawing up and reviewing the state budget nonetheless continue to give rise to significant political debate and strategic choices. The way these procedures are conducted is often decisive for the financial health of the nation and the effectiveness of public action in the medium term.

Going beyond the budgetary dimension, the conditions under which the state budget is implemented serve as indicators of the economic credibility of public action.

This program aims to examine the process of drawing up, reviewing, and implementing the state budget and to provide auditors with insight into the parameters and points of reference of these processes, while presenting the various instruments and possibilities of financial regulation.

Main themes

- Introduction to and principles of the state budget framework.
- Dimensions of and reasoning behind the state budget: accounting, economic, financial, management-based, etc.
- Current developments and challenges surrounding the state budget.
- Governance and participants in budget procedures.
- Legal framework for drawing up and implementing the state budget.
- Confronting the state budget with economic impacts.
- Drawing up the state budget (finance law).
- Review and rectification of the finance law.
- Budgetary and accounting implementation of the finance law.
- Budget planning, multiannual approach and effects on budget policies.
- Issues, implementation, and consequences of budget reform.

Préparation et exécution du budget de l'État

▲ Marchés et finances publics

Date limite de réception des candidatures :
15 décembre 2016

Présentation et objectifs

Le rôle du budget de l'État s'est constamment élargi depuis plusieurs décennies. Loin du périmètre comptable et financier, il s'agit désormais d'un instrument de politique économique ainsi que de maîtrise, d'orientation, de programmation et de communication de l'action de l'État dans son ensemble. Cette expansion impose de nouveaux enjeux et exigences aux processus de construction et de modification du budget de l'État.

En France, dès 2001, la loi organique, relative aux lois de finances (LOLF), a échafaudé des liens forts entre politique budgétaire, comptable et pilotage des politiques publiques.

Les procédures de construction et de révision du budget de l'État restent néanmoins des moments d'importantes controverses politiques et de choix stratégique. Selon la manière dont elles sont menées dépend souvent la santé financière de l'État ainsi que l'efficacité de son action à moyen terme.

Au-delà de la dimension budgétaire, les modalités de réalisation du budget de l'État sont des indicateurs de la crédibilité économique de l'action publique.

L'objectif de ce cycle est de faire le point sur les processus de construction, révision et réalisation budgétaire, de familiariser les participants aux paramètres et repères de ces processus, tout en les initiant aux différents instruments et possibilités de régulation financière.

Principaux thèmes

- Introduction et principes du cadre budgétaire de l'État.
- Les dimensions et logiques du budget de l'État : comptable, économique, financier, pilotage…
- Actualité et enjeux autour de la question du budget de l'État.
- Gouvernance et acteurs des processus budgétaires.
- Cadre juridique de l'élaboration et de l'exécution du budget de l'État.
- Le budget de l'État à l'épreuve des impacts économiques.
- L'élaboration du budget de l'État (loi de finances).
- La révision et rectification de la loi de finances.
- L'exécution budgétaire et comptable de la loi de finances.
- La programmation, la pluriannualité et ses effets sur les politiques budgétaires.
- Problématiques, mise en place et conséquences d'une réforme budgétaire.

DURÉE

2 semaines

LIEU

ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006 PARIS

DATES

Du 20 février au 3 mars 2017

FRAIS D'INSCRIPTION

Les frais d'inscription pour les candidats non boursiers du gouvernement français sont de :

- **1 000 € pour les cycles de 1 semaine**
- **1 600 € pour les cycles de 2 semaines**
- **2 300 € pour les cycles de 3 semaines**
- **3 000 € pour les cycles de 4 semaines**

Hors frais obligatoires d'assurance.

PUBLIC

Fonctionnaires des ministères économiques et financiers et fonctionnaires des autres ministères directement impliqués dans l'élaboration et/ou l'exécution de leur budget.

À NOTER

Les auditeurs seront amenés à participer activement tout au long de ce cycle avancé de formation. À ce titre, ils seront invités à présenter le fonctionnement général de leurs systèmes nationaux en matière de construction budgétaire. Il leur est donc vivement recommandé de se préparer et de se munir de toute documentation utile pour illustrer leurs présentations et échanges.

Women leaders: management and leadership

◆ Leadership and public management

Application deadline:
December 30, 2016

DURATION

2 weeks

VENUE

ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006 PARIS

DATES

February 27 – March 10, 2017

TUITION FEES

Tuition fees for applicants not in receipt of a French government grant are as follows:
- **€ 1,000 for 1-week courses**
- **€ 1,600 for 2-week courses**
- **€ 2,300 for 3-week courses**
- **€ 3,000 for 4-week courses**

Excluding compulsory insurance fees.

AUDIENCE

People looking to better identify the challenges associated with gender equality within their organisations, and improve their leadership and management skills: civil service, local authorities, public companies or private organisation.

PLEASE NOTE

Auditors will be asked to work in small groups on example situations of transformation projects. Time for preparation and feedback will be included in the program.

Presentation and objectives

In France, new gender equality policies emphasize the need to facilitate access for women to positions of responsibility. To that end, the French state has set proactive objectives. For 2018 in particular, these include 40% of appointments from each sex to high-level or management posts. Breaking the "glass ceiling" is becoming a central objective for administrations and businesses. A comparative approach will be put forward during the training period, to provide useful comparisons and innovative approaches in the field of human resources.

The program will present the integrated, interdisciplinary approach that has been implemented in France to take action on gender equality, at political, professional and societal levels alike. Furthermore, the program will analyze impediments and women's self-censorship, and revisit stereotypes and cultural and educational filters that determine each individual's worldview and behavior. The importance of men's role in gender equality will also be addressed.

These two weeks will further offer an opportunity to encourage those auditors searching for new responsibilities, urge them to affirm themselves and go further in daring to take up key posts while remaining consistent with their values, their professional and personal interests, and their own objectives. The session will allow participants to establish networks, learn how to assess their skills and discover the pathways forged by exemplary women leaders.

Main themes

- Challenges and current context – the integrated approach to gender equality.
- The fight against stereotypes: equality, non-discrimination, education, girls' schooling.
- Parity and measures in terms of managing human resources.
- Men's role in gender equality: European insights and strategies.
- Leadership: methods and techniques to improve communication and influence / techniques for developing assertiveness and self-affirmation.
- Tools to improve managerial practices.
- Defining and establishing a strategy to promote gender equality within auditors' organisations and/or home countries.

Femmes dirigeantes : management et leadership

◆ Leadership et management public

Date limite de réception des candidatures :
30 décembre 2016

Présentation et objectifs

En France, les nouvelles politiques d'égalité femmes-hommes soulignent la nécessité de faciliter l'accès des femmes aux postes à responsabilité. Pour ce faire, l'État français s'est doté d'objectifs volontaristes, notamment pour 2018, afin d'atteindre 40 % des nominations de cadres de chaque sexe aux emplois d'encadrement supérieur et dirigeant. Briser le « plafond de verre » devient un objectif à part entière pour les administrations ou les entreprises. Durant cette formation, une approche comparée sera proposée, afin d'apporter des comparaisons utiles et des approches innovantes dans le domaine des ressources humaines.

Ce cycle présentera l'approche intégrée, transversale, aujourd'hui mise en œuvre en France, pour agir sur l'égalité femmes-hommes, tant au niveau politique qu'au niveau professionnel et sociétal. Par ailleurs, la formation analysera les freins et l'autocensure féminine, revisitera les stéréotypes, les filtres culturels et éducatifs qui déterminent la vision du monde et la manière d'agir de chacun. Ce cycle abordera également l'importance du rôle des hommes dans l'égalité entre les sexes.

Ces deux semaines seront également l'occasion de dynamiser les auditeurs en quête de nouvelles responsabilités, de les inviter à s'affirmer, à davantage oser s'engager dans des postes clefs, tout en restant cohérents avec leurs valeurs, leurs intérêts professionnels, personnels et leurs objectifs propres. Cette session permettra à chacun de se créer un réseau, d'apprendre à valoriser ses talents et de découvrir des parcours de femmes leaders exemplaires.

Principaux thèmes

- Enjeux et contexte actuel. Approche intégrée de l'égalité femmes-hommes.
- Lutte contre les stéréotypes : égalité, non-discrimination, éducation, parcours scolaires des jeunes filles.
- Parité et mesures en termes de gestion des ressources humaines.
- Rôle des hommes dans l'égalité entre les sexes : aperçus et stratégies européennes.
- Leadership : méthodes et techniques pour améliorer sa communication et son influence. Techniques de développement de son assertivité et d'affirmation de soi.
- Outils pour améliorer ses pratiques managériales.
- Définir et élaborer une stratégie pour favoriser l'égalité femmes-hommes au sein de sa structure et/ou de son pays.

DURÉE

2 semaines

LIEU

ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006 PARIS

DATES

Du 27 février au 10 mars 2017

FRAIS D'INSCRIPTION

Les frais d'inscription pour les candidats non boursiers du gouvernement français sont de :

- **1 000 € pour les cycles de 1 semaine**
- **1 600 € pour les cycles de 2 semaines**
- **2 300 € pour les cycles de 3 semaines**
- **3 000 € pour les cycles de 4 semaines**

Hors frais obligatoires d'assurance.

PUBLIC

Toute personne désireuse de mieux cerner les enjeux liés à l'égalité femmes-hommes, au sein de son organisation, et d'améliorer ses compétences en termes de leadership et de management (fonction publique, collectivités locales, entreprises publiques ou organismes privés).

À NOTER

Les participants seront amenés à travailler en sous-groupes sur des exemples de projets de transformation. Des temps de préparation seront intégrés dans le programme ainsi qu'un temps de restitution de ces travaux.

Organisation of parliamentary work

Training session organised in collaboration with the French National Assembly and the Senate.

● Governance

Application deadline:
January 5, 2017

DURATION

4 weeks

VENUE

ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006 PARIS

DATES

Februar 27 - March 24, 2017

TUITION FEES

Tuition fees for applicants not in receipt of a French government grant are as follows:
- **€ 1,000 for 1-week courses**
- **€ 1,600 for 2-week courses**
- **€ 2,300 for 3-week courses**
- **€ 3,000 for 4-week courses**

Excluding compulsory insurance fees.

AUDIENCE

Civil servants from ministries for economic affairs and finance as well as civil servants from other ministries, all involved in drawing up and/or implementing their budgets.

PLEASE NOTE

Auditors will be invited to present relevant aspects of their national situation regarding the subject matter of the training session. Accordingly, they are advised to bring any documents that may contribute to enriching the program.

Presentation and objectives

Strengthening the parliamentary institution is one of the key factors in the democratic development of the state, whether setting up newly elected assemblies or improving existing institutions.

The aim of this course is to present the organisation, missions and working methods of the French National Assembly and Senate, and to compare them with other parliamentary systems worldwide.

The course will enable participants to enhance their knowledge of the functioning of the two chambers, in order to improve parliamentary work and strengthen international parliamentary cooperation.

Members of parliament, parliamentary staff, senior civil servants involved in drafting legislation, technical advisors.

Main themes

- The role of parliamentary assemblies in democratic systems.
- The organisation and functioning of the assemblies.
- Legislative procedure and the shuttle.
- Scrutiny and control missions.
- The communication of assemblies.
- Members of Parliament: rules of eligibility, status and functions.
- Opposition rights.
- The parliamentary civil service.
- Protocol.
- Legislative drafting.
- Parliamentary diplomacy.

Organisation du travail parlementaire

Cycle organisé en collaboration avec l'Assemblée nationale et le Sénat.

● Gouvernance

Date limite de réception des candidatures :
5 janvier 2017

Présentation et objectifs

Le renforcement de l'institution parlementaire est l'un des éléments déterminants du développement démocratique d'un État, qu'il s'agisse de mettre en place des assemblées nouvellement élues ou de perfectionner le fonctionnement d'institutions déjà existantes.

L'objectif de ce cycle est de présenter l'organisation, les missions et les méthodes de travail de l'Assemblée nationale et du Sénat en France, en comparaison avec d'autres systèmes parlementaires dans le monde.

Il s'agit, à travers une meilleure connaissance du fonctionnement des deux chambres, d'améliorer la qualité du travail parlementaire et de renforcer la coopération parlementaire internationale.

Principaux thèmes

- La place des assemblées parlementaires dans les systèmes démocratiques.
- Les principales étapes de la procédure législative et la navette.
- L'organisation et le fonctionnement des assemblées.
- Les missions d'évaluation et de contrôle.
- La communication des assemblées.
- Le parlementaire : règles d'éligibilité, statut, fonctions.
- Les droits de l'opposition.
- La fonction publique parlementaire.
- Le protocole.
- La légistique.
- La diplomatie parlementaire.

DURÉE

4 semaines

LIEU

ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006 PARIS

DATES

Du 27 février au 24 mars 2017

FRAIS D'INSCRIPTION

Les frais d'inscription pour les candidats non boursiers du gouvernement français sont de :

- **1 000 € pour les cycles de 1 semaine**
- **1 600 € pour les cycles de 2 semaines**
- **2 300 € pour les cycles de 3 semaines**
- **3 000 € pour les cycles de 4 semaines**

Hors frais obligatoires d'assurance.

PUBLIC

Parlementaires, fonctionnaires des assemblées, hauts fonctionnaires, participant à l'élaboration de la loi, conseillers techniques.

À NOTER

Les auditeurs seront invités à présenter les aspects pertinents de leur situation nationale au regard du thème du cycle. Il leur est donc recommandé d'apporter toute documentation susceptible de contribuer à enrichir le cycle.

Diplomatic career: fundamentals of communication

■ Diplomacy – International careers

Application deadline:
January 13, 2017

DURATION

1 week

VENUE

ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006 PARIS

DATES

March 13 – 17, 2017

TUITION FEES

Tuition fees for applicants not in receipt of a French government grant are as follows:
- **€ 1,000 for 1-week courses**
- **€ 1,600 for 2-week courses**
- **€ 2,300 for 3-week courses**
- **€ 3,000 for 4-week courses**

Excluding compulsory insurance fees.

AUDIENCE

Both French and international participants. Diplomats, military officers, experienced civil servants called upon to exercise responsibilities in the field of communication and information diffusion.

PLEASE NOTE

Auditors will be asked to work in small groups on examples of communication situations of their choice. Time for preparation will be included in the program along with time for critique.

Presentation and objectives

Diplomats no longer hold a monopoly on information and communication in regard to foreign policy. The current climate is marked by the growing power of civil society, the immediacy and abundance of data, the globalization of public opinion and the rise of social media. Politics of influence have also become more immediate and effective, though not without pitfalls.

For diplomats and professionals maneuvering in an international context, the ability to successfully communicate and control the diffusion of information in any situation, in order to support and promote your values and positions, is more vital than ever.

This training session aims to explore in depth the basics of communication, present the full diplomatic potential of new medias, and instill techniques and skills for a new communication, robust and in tune with today's world. Led by communication professionals and certified diplomats, this practice-oriented session will be heavily dedicated to situation simulations.

Main themes

- Communication basics.
- The intercultural dimension of communication in an international context.
- Challenges of digital technology in diplomatic communication.
- Interviews, press conferences and public speaking in a diplomatic context.
- Crisis communication.
- Communication and negotiation.

Le métier de diplomate : les fondamentaux de la communication

■ Diplomatie - Carrières internationales

Date limite de réception des candidatures :
13 janvier 2017

Présentation et objectifs

L'information et la communication, en matière de politique étrangère, ne sont plus le monopole des seuls diplomates. Le contexte actuel est marqué par la montée en puissance de la société civile, l'instantanéité et la multiplicité des données, la mondialisation de l'opinion publique et l'essor des réseaux sociaux. La politique d'influence a ainsi gagné en instantanéité et en efficacité, mais ce n'est pas sans écueils.

Savoir communiquer et maîtriser la diffusion de l'information, y compris dans l'urgence, pour soutenir et promouvoir ses valeurs et ses positions constituent des compétences plus que jamais indispensables aux diplomates et aux professionnels évoluant dans un contexte international.

Ce cycle vise à approfondir les bases de la communication, à présenter toutes les potentialités des nouveaux médias, dans l'exercice de la diplomatie, et à acquérir les techniques et compétences liées à une communication renouvelée, performante et en phase avec le monde actuel. Animé par des professionnels de la communication et des diplomates confirmés, ce cycle à vocation pratique consacrera une large part aux mises en situation.

Principaux thèmes

- Les bases de la communication.
- La dimension interculturelle de la communication en contexte international.
- Les enjeux du numérique dans la communication diplomatique.
- Interviews, conférences de presse et prise de parole en public en contexte diplomatique.
- Communication de crise.
- Communication et négociation.

DURÉE

1 semaine

LIEU

ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006 PARIS

DATES

Du 13 au 17 mars 2017

FRAIS D'INSCRIPTION

Les frais d'inscription pour les candidats non boursiers du gouvernement français sont de :

- **1 000 € pour les cycles de 1 semaine**
- **1 600 € pour les cycles de 2 semaines**
- **2 300 € pour les cycles de 3 semaines**
- **3 000 € pour les cycles de 4 semaines**

Hors frais obligatoires d'assurance.

PUBLIC

Français et étrangers. Diplomates, militaires, fonctionnaires expérimentés des administrations amenés à exercer des responsabilités dans le domaine de la diffusion de l'information et de la communication.

À NOTER

Il sera demandé aux auditeurs de travailler en sous-groupes sur un exemple de communication portant sur une situation de leur choix. Des temps de préparation seront intégrés dans le programme ainsi qu'un temps de restitution de ces travaux.

European Union and European Southern Neighbourhood Policy

Training session organised with the support of the Organisation internationale de la Francophonie (OIF).

★ European public action

Application deadline:
3 weeks before the start of the program.

DURATION

1 week

VENUE

ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006 PARIS

DATES

March 20 – 24, 2017

TUITION FEES

Tuition fees for applicants not in receipt of a French government grant are as follows:
- **€ 1,000 for 1-week courses**
- **€ 1,600 for 2-week courses**
- **€ 2,300 for 3-week courses**
- **€ 3,000 for 4-week courses**

Excluding compulsory insurance fees.

AUDIENCE

Technical advisors, civil servants, parliamentarians and agents working in the private sector or in associations who are involved in European affairs – particularly in monitoring the European Southern Neighborhood Policy and who work for one of the Member States of the Union for the Mediterranean.

PLEASE NOTE

Auditors will be asked to present their own experiences on the subject. The seminar will entail several interactive sequences intended to discuss and share practices.

Presentation and objectives

This seminar follows on from the foundation of the Union for the Mediterranean institution in 2008 by the Euro-Mediterranean Heads of State and Government meeting in Paris. Bringing together 43 Member States in the North and South of the Mediterranean, this multilateral partnership aims at increasing the potential for regional integration and cohesion among Euro-Mediterranean countries. The seminar will particularly shed light on the challenges and regional, infraregional and transnational projects of the Euro-Mediterranean region in a few key areas: economic development; transport and urban development; energy, water and the environment, as well as other areas of common interest for the countries in this region. It will aim at taking stock of recent developments associated with the Euro-Mediterranean partnership and, more broadly, with the European Neighbourhood Policy (ENP) by presenting the main strategic issues and priority actions as regards this policy in the Southern neighbourhood countries.

In terms of method, participants will be asked to present, where applicable, projects in which they will have been able to participate and bearing upon the main topics selected for this seminar – the objective being to encourage peers to discuss and share experiences.

Main topics

- Presentation of the institutional landscape, stakeholders and main tools available.
- Review of some key topics for this area, including:
  - Means of transportation associated with sustainable urban development;
  - Energy, water and the environment;
  - Higher education and research;
  - Social affairs and civil protection.
- Case studies and projects carried out in this geographical area.

With the support of the OIF.

ORGANISATION INTERNATIONALE DE la francophonie

Union européenne et politique européenne de voisinage sud

Formation organisée avec le soutien de l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF).

★ Action publique européenne

Date limite de réception des candidatures :
3 semaines avant le début du cycle.

Présentation et objectifs

Ce séminaire s'inscrit dans le prolongement de l'institutionnalisation, en 2008, de l'Union pour la Méditerranée (UpM) créée par les chefs d'État et de gouvernement euro-méditerranéens réunis à Paris. Regroupant 43 États membres du Nord et du Sud de la Méditerranée, ce partenariat multilatéral vise à accroître le potentiel d'intégration régionale et de cohésion des pays euro-méditerranéens. Ce séminaire mettra en lumière en particulier les enjeux et les projets régionaux, infrarégionaux et transnationaux de la région euro-méditerranéenne dans quelques domaines prioritaires : le développement économique, les transports et le développement urbain, les enjeux relatifs à l'énergie, l'eau et l'environnement ainsi que d'autres domaines d'intérêt commun aux pays de cette région.

Il s'agira de dresser un état des lieux des développements récents liés au partenariat euro-méditerranéen en lien avec la politique européenne de voisinage (PEV) en présentant les principaux enjeux stratégiques et actions prioritaires liés à cette politique dans les pays du voisinage Sud. En termes de méthode, les participants seront invités à présenter, le cas échéant, des projets dans lesquels ils auront pu être impliqués et relevant des thématiques phares sélectionnées pour ce séminaire ; l'objectif étant de faciliter l'échange d'expériences entre pairs.

Programme prévisionnel

- Présentation du paysage institutionnel, typologie des acteurs et des principaux outils à disposition.
- Passage en revue de quelques thématiques prioritaires pour cette zone, par exemple :
  - les modalités de transport liées au développement urbain durable ;
  - l'énergie ;
  - l'eau et l'environnement ;
  - l'enseignement supérieur et la recherche ;
  - les affaires sociales et la protection civile.
- Études de cas et projets conduits dans cette zone géographique.

Avec le soutien de l'OIF.

ORGANISATION INTERNATIONALE DE la francophonie

DURÉE

1 semaine

LIEU

ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006 PARIS

DATES

Du 20 au 24 mars 2017

FRAIS D'INSCRIPTION

Les frais d'inscription pour les candidats non boursiers du gouvernement français sont de :
- **1 000 € pour les cycles de 1 semaine**
- **1 600 € pour les cycles de 2 semaines**
- **2 300 € pour les cycles de 3 semaines**
- **3 000 € pour les cycles de 4 semaines**

Hors frais obligatoires d'assurance.

PUBLIC

Conseillers techniques, fonctionnaires, parlementaires et agents issus du secteur privé ou associatif impliqués dans les affaires européennes, et en particulier dans le suivi de la politique européenne de voisinage Sud et travaillant pour un des États membres de l'Union pour la Méditerranée.

À NOTER

Les auditeurs seront invités à présenter leurs expériences en la matière. Le séminaire sera composé de plusieurs séquences interactives permettant les échanges de pratiques.

Public contracts: current developments and reforms

▲ Public markets and finances

Application deadline:
January 27, 2017

DURATION

2 weeks

VENUE

ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006 PARIS

DATES

March 27 – April 7, 2017

TUITION FEES

Tuition fees for applicants not in receipt of a French government grant are as follows:
- **€ 1,000 for 1-week courses**
- **€ 1,600 for 2-week courses**
- **€ 2,300 for 3-week courses**
- **€ 3,000 for 4-week courses**

Excluding compulsory insurance fees.

AUDIENCE

Senior civil servants and heads of organisations in charge of public contracts in ministries, public establishments and local governments, and members of supervisory bodies.

PLEASE NOTE

This advanced training program requires active participation by auditors. They will thus be invited to present their references and, when appropriate, the overall functioning of their national systems with respect to public contracts. Auditors are strongly advised to bring any documents that may contribute to enriching their presentations and discussion.

Presentation and objectives

Public contracts account for a substantial share of national public expenditure. As such they can contribute to the proper functioning and orientation of the economy, but can also lead to economic distortions. Regulations and practices with regard to public contracts must also address a three-fold challenge: guarantee compliance with key principles regarding management of public funds (discipline, efficiency, free competition and transparency), promote balanced and effective market operation, and finally allow for the pursuit of qualitative objectives at the macroeconomic level. With this in mind, the degree of July 23, 2015 was issued with an eye to reforming the public procurement system and bringing practices in line with European benchmarks.

This program will accentuate a comparative study of national public procurement systems. It will examine current trends and issues in the field of public contracts throughout the public procurement spectrum (supplies, public works, services, etc.).

Emphasis will be placed on implementation of best practices.

Main themes

- Strategic issues of public contracts at the national and international levels.
- Principles of the national and European framework for public procurement.
- Institutional framework of public procurement: actors, governance, missions and resources (including relations between the public and private sectors).
- Characteristics and current developments concerning he different types of public procurement (supplies and services, construction and public works, IT contracts, etc.).
- Current developments and new perspectives in public procurement.
- Evolving practices and tools for public contract management (dematerialization, joint management, competitive dialogue, etc.).
- European and international cooperation, coordination and harmonization.
- Monitoring and assessment of public contracts.
- Challenges associated with the ongoing reform of public contract regulations and improving means to fight fraudulent practices.

Actualité et réforme des marchés publics

▲ Marchés et finances publics

Date limite de réception des candidatures :
27 janvier 2017

Présentation et objectifs

Les marchés publics représentent une part substantielle de la dépense publique nationale. Ils peuvent, à ce titre, concourir au bon fonctionnement et à l'orientation de l'économie, mais potentiellement aussi à sa distorsion. La réglementation et les pratiques, en matière de marchés publics, ont ainsi à conjuguer un triple enjeu : garantir le respect des principes clés en matière de gestion des deniers publics (rigueur, efficience, libre concurrence, équité et transparence), favoriser un fonctionnement efficace et équilibré du marché et, enfin, permettre la poursuite d'objectifs économiques qualitatifs au niveau « macro ». Dans cet esprit, les décrets du 25 mars 2016 ont mis en œuvre une réforme d'envergure des pratiques et repères normatifs de la commande publique et une remise à jour par rapport aux repères européens.

Ce cycle de formation fera une large place à l'étude comparée des systèmes nationaux de marchés publics. Il examinera les enjeux et tendances actuels des marchés publics sur l'ensemble du spectre de la commande publique (fournitures, travaux, prestations…). Il s'attardera sur l'implémentation de bonnes pratiques en la matière.

Principaux thèmes

- Enjeux stratégiques des marchés publics au niveau national et international.
- Principes du cadre juridique national et européen en matière de marchés publics.
- Cadre institutionnel des marchés publics : acteurs, gouvernance, missions et moyens (dont relations public/privé).
- Caractéristiques et actualités concernant les différentes typologies de la commande publique, marchés (fournitures et services, bâtiment et travaux publics, marchés informatiques, etc.).
- Actualité et nouvelles perspectives sur les marchés publics.
- Évolution des pratiques et outils en matière de gestion des marchés publics (dématérialisation, gestion partagée, dialogue compétitif…).
- Coopération, coordination et harmonisation européenne et internationale.
- Contrôle et évaluation des marchés publics.
- Enjeux dans la poursuite de la réforme de la réglementation des marchés publics et de l'amélioration des moyens de lutte contre les pratiques frauduleuses.

DURÉE

2 semaines

LIEU

ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006 PARIS

DATES

Du 27 mars au 7 avril 2017

FRAIS D'INSCRIPTION

Les frais d'inscription pour les candidats non boursiers du gouvernement français sont de :

- **1 000 € pour les cycles de 1 semaine**
- **1 600 € pour les cycles de 2 semaines**
- **2 300 € pour les cycles de 3 semaines**
- **3 000 € pour les cycles de 4 semaines**

Hors frais obligatoires d'assurance.

PUBLIC

Hauts fonctionnaires et responsables des organismes en charge des marchés publics dans les ministères, les établissements publics et les collectivités locales ; membres des corps de contrôle.

À NOTER

Les auditeurs seront amenés à participer activement durant ce cycle avancé de formation. À ce titre, ils seront invités à présenter leurs références et, le cas échéant, le fonctionnement général de leurs systèmes nationaux en matière de marchés publics. Il leur est donc vivement recommandé de se préparer et de se munir de toute documentation utile pour illustrer leurs présentations et échanges.

Diplomatic career: changes and perspectives

■ Diplomacy – International careers

Application deadline:
February 3, 2017

DURATION

2 weeks

VENUE

ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006 PARIS

DATES

April 3 – 14, 2017

TUITION FEES

Tuition fees for applicants not in receipt of a French government grant are as follows:
- **€ 1,000 for 1-week courses**
- **€ 1,600 for 2-week courses**
- **€ 2,300 for 3-week courses**
- **€ 3,000 for 4-week courses**

Excluding compulsory insurance fees.

AUDIENCE

Diplomats, officials called upon to exercise diplomatic responsibilities.

PLEASE NOTE

Auditors will be asked to work in groups during simulation exercise workshops. They are highly encouraged to propose themes drawn from their personal experiences, in order to highlight and share their good practices.

Presentation and objectives

The shift to a multipolar and then a depolarised world, the development of a logic of influence, the increasing use of digital technology, and the extremely rapid circulation of information have caused the diplomatic profession and practices to evolve significantly. There are numerous challenges to be met. While continuing to represent their countries, defend their values and stances and negotiate, diplomats must adapt to geopolitical and technical developments. The digital technology boom, the expansion of multicultural teams, the interdepartmental positions of Ministries of Foreign Affairs, and the recourse to operators are transforming diplomatic staff's methods and scope of work.

This session is designed to help diplomats perfect their practice of communication and negotiation while integrating the most recent advancements. It aims to reinforce professional skills through presentations of tools and/or new topics. The training will therefore alternate presentations, shared experiences, workshops and simulation exercises.

Main themes

- Soft power in the time of digital technology.
- Diplomacy and social media.
- A more professional communication: public speaking, mastery of storytelling.
- Strengthening attractiveness: culture, sciences, economics.
- Local actors in the diplomacy of influence: decentralised cooperation, city diplomacy.
- Working in an intercultural context.
- Negotiation.
- New actors and themes: sustainable development, gender, sports, etc.

Le métier de diplomate : changements et perspectives

■ Diplomatie - Carrières internationales

Date limite de réception des candidatures :
3 février 2017

Présentation et objectifs

L'évolution du travail diplomatique est le reflet des changements internationaux. L'apparition d'un monde multipolaire, puis dépolarisé, le développement d'une logique d'influence, l'utilisation accrue du numérique et la circulation extrêmement rapide de l'information ont fait évoluer en profondeur le métier de diplomate et ses pratiques. Les défis à relever sont nombreux. Tout en continuant à représenter son pays, à défendre ses valeurs et ses prises de position, à négocier, le diplomate doit s'adapter aux évolutions aussi bien géopolitiques que techniques. L'explosion du numérique, le travail en équipe multiculturelle, le positionnement des ministères des Affaires étrangères à l'interministériel, le recours à des opérateurs modifient durablement les modalités et le périmètre de travail des personnels diplomatiques.

Ce cycle a pour objectif de permettre aux diplomates de perfectionner leur pratique de communication et de négociation, tout en intégrant les évolutions les plus récentes. Il vise à renforcer les compétences professionnelles à travers des présentations d'outils et/ou de thèmes nouveaux. La formation fera ainsi alterner présentations, partages d'expérience, travail en atelier et mises en situation.

Principaux thèmes

- Le soft power à l'heure du numérique.
- Diplomatie et réseaux sociaux.
- Une communication plus professionnelle : prise de parole en public, maîtrise du story telling.
- Une attractivité renforcée : culture, sciences, économie.
- Les acteurs locaux de la diplomatie d'influence : coopération décentralisée, diplomatie des grandes villes.
- Le travail en milieu interculturel.
- La négociation.
- Les nouveaux acteurs, les nouvelles thématiques : développement durable, genre, sport…

DURÉE

2 semaines

LIEU

ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006 PARIS

DATES

Du 3 au 14 avril 2017

FRAIS D'INSCRIPTION

Les frais d'inscription pour les candidats non boursiers du gouvernement français sont de :

- **1 000 € pour les cycles de 1 semaine**
- **1 600 € pour les cycles de 2 semaines**
- **2 300 € pour les cycles de 3 semaines**
- **3 000 € pour les cycles de 4 semaines**

Hors frais obligatoires d'assurance.

PUBLIC

Diplomates, fonctionnaires amenés à exercer des responsabilités diplomatiques.

À NOTER

Les participants seront amenés à travailler en groupe lors des ateliers de mise en situation. Ils sont vivement encouragés à proposer des thématiques tirées de leur propre expérience, afin de mettre en valeur et de partager leurs bonnes pratiques.

Territorial governance and local development

● Governance

Application deadline:
February 10, 2017

DURATION

2 weeks

VENUE

ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006 PARIS

DATES

April 10 – 21, 2017

TUITION FEES

Tuition fees for applicants not in receipt of a French government grant are as follows:
- **€ 1,000 for 1-week courses**
- **€ 1,600 for 2-week courses**
- **€ 2,300 for 3-week courses**
- **€ 3,000 for 4-week courses**

Excluding compulsory insurance fees.

AUDIENCE

Senior office-holders from governments and parliaments, local elected officials, local-authority managers, civil servants from ministries directly involved in local development, NGOs, IGOs.

PLEASE NOTE

Auditors will be invited to present relevant aspects of their national situation regarding the subject matter of the training session. Accordingly, they are advised to bring any documents that may contribute to enriching the program.

Presentation and objectives

Combining governance, public-policy guidance and project management, territorial development calls on all fields of public action. All economic, social, democratic and administrative issues of a country come into relief at the local level; however, the constraints and the means implemented are unique to each context and territory.

Local decision-makers and managers confront issues such as the coordination of political and economic actors, budgetary resources, and the design and coordination of public policies at the local level. This training session strives to offer local managers the tools to effectively design and implement local development initiatives, through examples of successful development, experience sharing, strategic thinking and budgetary or technical tools.

Moreover, the program aims to define the large-scale public territorial issues by studying the relationship between the local level and the central authorities, as well as the local level and the public. How can a local development policy be developed for the long term? How can local and national policies be reconciled? What are the key factors in developing a territory?

Main themes

- Public, private, national and international actors in local development.
- The link between local and state powers: decentralization and devolution.
- Territorial and local public policies.
- Budget and tax resources available to local authorities.
- The role of the public in local management.
- Exchanges of experiences and examples of territorial development.
- Sustainable territorial planning.
- Project engineering.

Gouvernance territoriale et développement local

● Gouvernance

Date limite de réception des candidatures :
10 février 2017

Présentation et objectifs

Mêlant gouvernance, conduite de politiques publiques et gestion de projet, le développement des territoires fait appel à tous les domaines de l'action publique. À l'échelle locale se retrouvent ainsi les problématiques économiques, sociales, démocratiques et administratives d'un pays, mais les contraintes et les moyens mis en œuvre sont propres à chaque contexte et à chaque territoire.

La coordination des acteurs politiques et économiques, les moyens budgétaires, la conception et la coordination de politiques publiques au niveau local font partie des problématiques clés auxquelles sont confrontés les décideurs locaux. L'objectif de ce cycle est de leur proposer des outils pour concevoir et mettre en œuvre le développement local dans sa globalité, à travers des exemples de développements réussis, des échanges d'expériences, des réflexions stratégiques et des outils budgétaires ou techniques.

Par ailleurs, ce cycle a pour vocation de définir les grandes problématiques publiques territoriales, en prenant pour angle d'étude l'échelle locale dans ce qu'elle implique en termes de rapports au pouvoir central, d'une part, et aux citoyens, d'autre part. Comment mettre en œuvre une politique de développement local sur le long terme ? Comment concilier politiques locales et politiques nationales ? Quels sont les facteurs clés du développement d'un territoire ?

Principaux thèmes

- Acteurs publics et privés, nationaux et internationaux du développement local.
- Articulation des pouvoirs locaux et de l'État : décentralisation et déconcentration.
- Politiques publiques territoriales et locales.
- Identification des ressources budgétaires et fiscales à la disposition des collectivités.
- La place du citoyen dans la gestion locale.
- Échanges d'expériences et exemples de développement territorial.
- Aménagement durable des territoires.
- Ingénierie de projets.

DURÉE

2 semaines

LIEU

ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006 PARIS

DATES

Du 10 au 21 avril 2017

FRAIS D'INSCRIPTION

Les frais d'inscription pour les candidats non boursiers du gouvernement français sont de :

- **1 000 € pour les cycles de 1 semaine**
- **1 600 € pour les cycles de 2 semaines**
- **2 300 € pour les cycles de 3 semaines**
- **3 000 € pour les cycles de 4 semaines**

Hors frais obligatoires d'assurance.

PUBLIC

Responsables gouvernementaux et des parlements, élus locaux, dirigeants de collectivités territoriales et fonctionnaires des ministères directement impliqués dans le développement local, ONG, OIG.

À NOTER

Les auditeurs seront invités à présenter les aspects pertinents de leur situation nationale au regard du thème du cycle. Il leur est donc recommandé d'apporter toute documentation susceptible de contribuer à enrichir le cycle.

New relations between the administration and the public

● Governance

Application deadline:
February 17, 2017

DURATION

2 weeks

VENUE

ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006 PARIS

DATES

April 18 – 28, 2017

TUITION FEES

Tuition fees for applicants not in receipt of a French government grant are as follows:
- **€ 1,000 for 1-week courses**
- **€ 1,600 for 2-week courses**
- **€ 2,300 for 3-week courses**
- **€ 3,000 for 4-week courses**

Excluding compulsory insurance fees.

AUDIENCE

Magistrates, local elected officials, high-ranking civil servants in charge of the administration's relations with the public, cabinet members.

PLEASE NOTE

Auditors will be invited to present aspects of their national situation. Accordingly, they are advised to bring any documents that may contribute to enriching the program.

Presentation and objectives

Improving relations between the administration and the citizenry is an age-old preoccupation. However, these relations still foster questions and misunderstandings among the public.

Although faced with procedures that are often complex and cumbersome, since the end of the 1970s, citizens have enjoyed ever-increasing rights and guarantees in the face of an administration at times marked by a culture of secrecy. The creation of the position of Médiateur de la République (Mediator of the Republic) in 1973, which gave way to the Défenseur des Droits (Defender of Rights) in 2011, is the perfect illustration of the efforts that can be carried out in this regard.

Moreover, the law of April 12, 2000, concerning citizens' rights in their relations with the administration marks the advent of what has become known as "new relations between the administration and citizens," especially regarding the development of e-administration.

This cycle aims to expound on the main issues in relations between the administration and members of the public, while providing tools to contribute to the modernization and transparency of administrative action, at central and local levels alike.

Main themes

- Modernizing relations between the administration and the public.
- Accessibility of legal texts and administrative documents.
- Strengthening citizens' rights and guarantees with respect to the administration: protection of personal data, right to information, channels for appeal.
- Protecting privacy in the digital world.
- The importance of certification in relations with the public.
- Comparative approaches and experience sharing regarding modernization of relations between administrations and the public.

Les nouvelles relations administration et citoyens

● Gouvernance

Date limite de réception des candidatures :
17 février 2017

Présentation et objectifs

L'amélioration des relations entre l'administration et les administrés est une préoccupation ancienne. Toutefois, ces relations continuent à être source d'interrogations, voire d'incompréhensions pour les citoyens.

Se heurtant à des procédures souvent lourdes et complexes, l'administré bénéficie, depuis la fin des années 1970, de droits et de garanties toujours plus nombreux face à une administration parfois marquée par une culture du secret. La création, en 1973, du Médiateur de la République, auquel a succédé, en 2011, le Défenseur des droits, est la parfaite illustration des efforts qui peuvent être menés en la matière.

Par ailleurs, la loi du 12 avril 2000, sur les droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations, marque l'avènement de ce qu'il est, dès lors, convenu d'appeler « les nouvelles relations entre l'administration et le citoyen », notamment avec le développement de l'e-administration.

L'objectif de ce cycle est d'exposer les grandes questions posées par les relations administration et citoyens, tout en fournissant des outils pour contribuer à la modernisation et à la transparence de l'action administrative, tant au niveau central que local.

Principaux thèmes

- Modernisation des relations administration/citoyen.
- Accessibilité aux textes juridiques et aux documents administratifs.
- Renforcement des droits et garanties du citoyen face à l'administration : protection des données personnelles, droit à l'information, voies de recours.
- La protection de la vie privée dans le monde du numérique.
- L'importance de la certification dans la relation avec les citoyens.
- Approches comparées et échanges d'expériences sur la modernisation des relations administrations/citoyens.

DURÉE

2 semaines

LIEU

ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006 PARIS

DATES

Du 18 au 28 avril 2017

FRAIS D'INSCRIPTION

Les frais d'inscription pour les candidats non boursiers du gouvernement français sont de :
- **1 000 € pour les cycles de 1 semaine**
- **1 600 € pour les cycles de 2 semaines**
- **2 300 € pour les cycles de 3 semaines**
- **3 000 € pour les cycles de 4 semaines**

Hors frais obligatoires d'assurance.

PUBLIC

Magistrats, élus locaux, hauts fonctionnaires chargés des relations de l'administration avec les citoyens, membres de cabinet.

À NOTER

Les auditeurs seront invités à présenter des aspects de leur situation nationale. Il leur est donc recommandé d'apporter toute documentation susceptible de contribuer à enrichir le cycle.

Verifying, auditing, and assessing public expenditure

● Governance

Application deadline:
March 2, 2017

DURATION

2 weeks

VENUE

ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006 PARIS

DATES

May 2 – 16, 2017

TUITION FEES

Tuition fees for applicants not in receipt of a French government grant are as follows:
- **€ 1,000 for 1-week courses**
- **€ 1,600 for 2-week courses**
- **€ 2,300 for 3-week courses**
- **€ 3,000 for 4-week courses**

Excluding compulsory insurance fees.

AUDIENCE

Senior civil servants from various supervisory bodies, and established heads of financial management of the administration or of internal controls.

PLEASE NOTE

This advanced training program requires active participation by auditors. They will thus be invited to present the overall functioning of their national budget systems and, more specifically, the framework for verifying, auditing, and assessing public expenditure. Auditors are strongly advised to bring any documents that may contribute to enriching their presentations and discussions.

Presentation and objectives

Against a backdrop of widespread budget constraints, control of public expenditures has undergone unprecedented intensification over the past 15 years. This trend first emerged as a comprehensive reshaping of the normative framework, as well as the institutional framework at all levels of government. At the national level, the roles of Parliament and the Court of Auditors have been strengthened, while new actors and practices have come to the fore at the local and European levels.

In addition to unprecedented specialization of practices and the development of tools to control expenditures, considerably facilitated by digitization of administrative procedures, structural transformations can also be identified: ever-closer connections between the chain of control of public expenditure and the chain of public policy design and assessment. Henceforth, quality and performance benchmarks with respect to public expenditure go far beyond the traditional criteria of legality of public spending and compliance with the procedural framework.

The course aims to provide auditors with up-to-date, specialized knowledge of current issues and practices regarding control of public expenditure. It will offer a look back at the fundamentals and recent developments in the area of control of public expenditure, while examining relevant institutional actors in France and at the European level. Technical subjects will also be addressed, particularly financial and accounting analysis. As an advanced program, attention will then be focused on the different links in the chain of control of public expenditure: preparation, management, monitoring, supervision, audit, assessment, etc.

Using educational approaches based primarily on case studies, and hands-on exercises, this program will give auditors a technical vision of public expenditure in the context of a comprehensive overhaul of public management.

Main themes

- Perspective: 20 years of developments in the fields of control of public expenditure.
- Normative and institutional framework of control of public expenditure.
- Principles and skills for financial analysis in the public sector (accounting and financial management, techniques and tools for analyzing structures and performance).
- The chain of control of public expenditure (preparation, management, monitoring, supervision, audit, assessment, etc.).
- Public spending issues in a context of overall performance management for public action (control of expenditure to enhance the performance of public action).

Contrôle, audit et évaluation de la dépense publique

● Gouvernance

Date limite de réception des candidatures :
2 mars 2017

Présentation et objectifs

Dans un contexte de contrainte budgétaire généralisée, la maîtrise de la dépense publique a connu une évolution inédite depuis une quinzaine d'années. Ce mouvement s'est d'abord matérialisé par une évolution radicale du cadre normatif, accompagnée par celle du cadre institutionnel à tous les niveaux. Ainsi, a-t-on assisté au renforcement des rôles du Parlement et de la Cour des comptes, au niveau national, tandis que de nouveaux acteurs et pratiques se sont consolidés au niveau communautaire ou territorial.

Outre la spécialisation sans précédent des pratiques et le développement des instruments de maîtrise de la dépense, grandement facilité par le développement numérique des administrations, nous assistons également à un mouvement de fond : le rapprochement, de plus en plus étroit, entre la chaîne de la maîtrise de la dépense publique et celle de conception et d'évaluation des politiques publiques. Désormais, les repères de qualité et de performance de la dépense publique dépassent de loin les critères traditionnels de légalité et de conformité de la dépense vis-à-vis du cadre procédural.

L'objectif de ce cycle de formation est d'actualiser et de spécialiser les connaissances des participants concernant les enjeux et pratiques actuels en matière de maîtrise de la dépense publique. Il proposera un rappel des fondamentaux et de l'actualité de la maîtrise de la dépense publique ainsi que des acteurs institutionnels en France et au niveau communautaire. Il prévoit également des enseignements d'ordre technique, notamment d'analyse financière et comptable. S'agissant d'un cycle avancé, les enseignements se focaliseront par la suite sur les différents maillons de la chaîne de maîtrise de la dépense publique : préparation, pilotage, contrôle, supervision, audit, évaluation...

Au travers de pédagogies, qui privilégient les études de cas et les exercices pratiques, ce cycle permettra d'articuler une vision technique de la dépense publique avec une perspective de renouvellement global de la gestion publique.

Principaux thèmes

- Mise en perspective : 20 ans d'évolution de la maîtrise de la dépense publique.
- Cadre normatif et institutionnel de maîtrise de la dépense publique (fonctionnement, organisation, missions et moyens).
- Principes et clés d'analyse financière dans le secteur public (gestion comptable et financière, techniques et outils d'analyse des structures et des performances).
- La chaîne de maîtrise de la dépense publique (préparation, pilotage, contrôle, supervision, audit, évaluation…).
- Les enjeux de la dépense publique face au pilotage de la performance globale de l'action publique (la maîtrise de la dépense au service de la performance de l'action publique).

DURÉE

2 semaines

LIEU

ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006 PARIS

DATES

Du 2 au 16 mai 2017

FRAIS D'INSCRIPTION

Les frais d'inscription pour les candidats non boursiers du gouvernement français sont de :
- **1 000 € pour les cycles de 1 semaine**
- **1 600 € pour les cycles de 2 semaines**
- **2 300 € pour les cycles de 3 semaines**
- **3 000 € pour les cycles de 4 semaines**

Hors frais obligatoires d'assurance.

PUBLIC

Hauts fonctionnaires des différents corps de contrôle et responsables confirmés de la gestion financière de l'administration ou du contrôle interne.

À NOTER

Au cours de ce cycle de formation avancé, les auditeurs seront amenés à participer activement. À ce titre, ils seront invités à présenter le fonctionnement général de leurs systèmes budgétaires nationaux et, plus particulièrement, le cadre de contrôle, d'audit et d'évaluation de la dépense publique. Il leur est donc vivement recommandé de se munir de toute documentation utile pour illustrer leurs présentations et échanges.

Project management

◆ Leadership and public management

Application deadline:
March 9, 2017

DURATION

Hybrid training session composed of an online SPOC and a 2-week CISAP on site

VENUE

Online SPOC:
Country of origin

CISAP: ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006 PARIS

DATES

SPOC training session:
May 9 – 26, 2017

CISAP in Paris:
May 29 – June 9, 2017

Specific rate: €1,300

TUITION FEES

Tuition fees for applicants not in receipt of a French government grant are as follows:
- **€ 1,000 for 1-week courses**
- **€ 1,600 for 2-week courses**
- **€ 2,300 for 3-week courses**
- **€ 3,000 for 4-week courses**

Excluding compulsory insurance fees.

AUDIENCE

Civil servants from ministries for economic affairs and finance as well as civil servants from other ministries, all involved in drawing up and/or implementing their budgets.

PLEASE NOTE

When the SPOC training session opens, auditors will be given a personal identification and password. The registration process, including the payment of fees, must be completed before the beginning of the SPOC. During the on-site training in Paris, auditors will work in small groups on specific projects. Each group will make an oral presentation on the final day. Emphasis will be placed on the implementation of tools and methods studied throughout the training sessions. Time for preparation will be included in the program.

Presentation and objectives

Greater technical expertise in the project management profession calls for more direction, accountability and efficiency. Thus an updated form of training is needed that takes into account the life cycle of a project, from its initial design to its evaluation, including its piloting. Going beyond common tools and methods for general project management, Result-based Management is an approach designed to improve the execution and quality of projects under constraints. Command of this approach is important in particular to meet funders' demands.

This cycle is designed in partnership with the École Centrale in Lille.

Main themes

- Training session requirements.
- This hybrid training session is organised in two integral parts:

1/ One SPOC (Small Private Online Course) dedicated to project management. This remote training session requires the use of a computer and access to the Internet. Open three weeks before the start of the training session in Paris and requiring about 20 hours study. The SPOC enables all participants to learn the basics or to update their knowledge of project management. Taking the SPOC is a prerequisite to taking the second session.

Topics for the SPOC session one month before the on-site training session:
- fundamentals of project management and organisation;
- how to use tools remotely and how to financially evaluate a project;
- how to organise a project;
- advanced project management tools (design, planning, budgeting, etc.).

2/ One 2-week training session on site in Paris to consolidate and put into practice the knowledge gained from the SPOC, especially the tools for problem resolution and team-project management.

Topics for the 2-week session on site in Paris:
- reinforcement of project management skills;
- team project management;
- visual project management;
- result-based management;
- arranging project funding.

Gestion de projet

◆ Leadership et management public

Date limite de réception des candidatures :
9 mars 2017

Présentation et objectifs

Des besoins accrus en termes de pilotage, de redevabilité et d'efficacité, liés à une technicité plus grande de la fonction de management de projet, rendent nécessaire une formation actualisée rendant compte de l'ensemble du cycle de vie du projet, de sa conception à son évaluation en passant par son pilotage ; au-delà des outils et de méthodes communes à l'ensemble du management de projets. La gestion de projet axée sur les résultats constitue une approche conçue pour améliorer l'exécution et la qualité des projets sous contraintes qu'il est important de maîtriser pour répondre, en particulier, aux demandes des bailleurs.

Ce cycle est conçu en partenariat avec l'École Centrale de Lille.

Principaux thèmes

- Modalités de la formation.
- Cette formation hybride est structurée en deux parties indissociables :

1/ un SPOC (Small Private Online Course) dédié à la gestion de projet. Cette formation à distance nécessite l'utilisation d'un ordinateur et l'accès à Internet. Ouvert trois semaines avant le début de la formation à Paris, il permettra à tous les participants, en 20 heures environ, d'actualiser et/ou de connaître les fondamentaux de la gestion de projet. Le suivi de ce SPOC constituera un prérequis pour suivre la deuxième partie.

Contenu du SPOC durant le mois précédant la formation sur site :

- les fondamentaux du management et de l'organisation des projets ;
- utiliser les outils à distance, évaluer financièrement un projet ;
- organiser le projet ;
- outils avancés de gestion de projet (conception, planification, budget…).

2/ un CISAP de 2 semaines, en présentiel à Paris, afin de consolider et de mettre en pratique les connaissances acquises à travers le SPOC, en particulier grâce à des outils de résolution de problèmes, de management d'équipe-projet…

Contenu des deux semaines de présentiel à Paris :

- renforcement des compétences en management de projet ;
- management d'équipe-projet ;
- management visuel de projets ;
- gestion axée sur les résultats ;
- montage de financement de projet.

DURÉE

Formation hybride composée d'un SPOC à distance et d'un CISAP de 2 semaines en présentiel

LIEU

Pour le SPOC en ligne : pays d'origine

Pour le CISAP en présentiel : ENA 2 avenue de l'Observatoire 75006 PARIS

DATES

Pour la formation SPOC à distance : du 9 au 26 mai 2017

Pour la formation en présentiel : du 29 mai au 9 juin 2017

Tarif spécifique : 1 300 €

FRAIS D'INSCRIPTION

Les frais d'inscription pour les candidats non boursiers du gouvernement français sont de :

- **1 000 € pour les cycles de 1 semaine**
- **1 600 € pour les cycles de 2 semaines**
- **2 300 € pour les cycles de 3 semaines**
- **3 000 € pour les cycles de 4 semaines**

Hors frais obligatoires d'assurance.

PUBLIC

Fonctionnaires des ministères économiques et financiers ainsi que les fonctionnaires des autres ministères, directement impliqués dans l'élaboration et/ou l'exécution de leur budget.

À NOTER

Les codes d'accès au SPOC (formation en ligne) seront communiqués aux auditeurs le jour de l'ouverture de la plateforme. Les auditeurs non boursiers doivent avoir réglé leurs frais d'inscription, par virement bancaire, avant le 1er jour du SPOC. Durant la formation en présentiel à Paris, les auditeurs travailleront en sous-groupes sur des projets spécifiques qu'ils présenteront le dernier jour. L'accent portera sur la mise en application des outils et méthodes étudiés tout au long de la formation. Des temps de préparation seront intégrés dans le programme.

Fighting corruption

● Governance

Application deadline:
April 12, 2017

DURATION

2 weeks

VENUE

ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006 PARIS

DATES

June 12 – 23, 2017

TUITION FEES

Tuition fees for applicants not in receipt of a French government grant are as follows:
- **€ 1,000 for 1-week courses**
- **€ 1,600 for 2-week courses**
- **€ 2,300 for 3-week courses**
- **€ 3,000 for 4-week courses**

Excluding compulsory insurance fees.

AUDIENCE

Senior civil servants drawn from all supervisory bodies and decision-makers from various ministries.

PLEASE NOTE

This advanced training program requires active participation by auditors. They will thus be invited to present the overall functioning of their national systems to fight corruption and, more specifically, the principles establishing the legal framework for prevention and control of corruption. Auditors are strongly advised to bring any documents that may contribute to enriching their presentations and discussions.

Presentation and objectives

The recent global declaration against corruption (May 2016) attests to the role of globalization in the development of corruption mechanisms. Indeed, in the 1990s, globalization led to the emergence of new spaces where corruption has proliferated in new shapes and circuits. In developing economies, globalization has intensified the impacts and relative obstacles caused by corruption, while in developed countries, it has led to phenomena such as distortions of governance by increasing both the number of actors and the channels available to influence public decision-making.

Going beyond traditional points of reference regarding economic corruption, current views on corruption speak to issues of information and knowledge, bureaucracy, organisations' structure and level of autonomy, as well as pressure groups.

This training program aims to present new perspectives on the fight against corruption in an international context. Following an introductory overview addressing the definitions, scope and borders associated with phenomena of corruption, the program will focus on new systems of corruption (circuits, purposes, configurations), and thereafter on the impact of corruption on development and public governance at the national and international levels.

The second part of the program will address developments in the legal and institutional framework for the fight against corruption, as well as current challenges and mechanisms to counter the phenomenon (prevention, control and repression). Particular attention will be paid to concrete implementation of these mechanisms.

Using a broad range of educational approaches (lectures, case studies, simulations, etc.), this advanced program explores a wide range of contemporary issues related to corruption through a lens of public policy.

Main themes

- New perspectives on corruption: definitions, scope and borders.
- Realties and practices of corruption: emergence of new circuits, configurations and mechanisms in systems of corruption.
- Impact of corruption on development and public governance.
- Institutional framework of the fight against corruption: actors, governance, missions and resources.
- National and international legal framework for the fight against corruption.
- Mechanisms to prevent corruption.
- Mechanisms to control and punish corruption.

La lutte contre la corruption

● Gouvernance

Date limite de réception des candidatures :
12 avril 2017

Présentation et objectifs

La récente déclaration mondiale contre la corruption (mai 2016) témoigne du rôle de la mondialisation dans l'évolution des mécanismes de corruption. La mondialisation a en effet ouvert, depuis les années 1990, des espaces inédits pour de nouvelles formes et circuits de corruption. Dans les économies en développement, la mondialisation a amplifié les effets et les obstacles relatifs générés par la corruption, tandis que dans les pays développés, elle a favorisé des phénomènes tels que les distorsions de gouvernance, car elle a démultiplié les acteurs et les vecteurs de pression sur la prise de décision publique.

Dépassant les repères traditionnels de la corruption économique, les perspectives actuelles sur la corruption s'ouvrent sur les questions de l'information et de la connaissance, de la bureaucratie, de l'organisation et autonomie des organismes ainsi que des groupes de pression.

Ce cycle de formation a pour but de présenter les nouvelles perspectives de la lutte contre la corruption dans un contexte international. Après un panorama introductif sur les définitions, le périmètre et les frontières des phénomènes de corruption, ce cycle de formation se penche sur les nouveaux systèmes de corruption (circuits, objets et formes), puis sur l'impact de la corruption sur le développement et la gouvernance publique au niveau national et international.

L'évolution du cadre légal et institutionnel de lutte contre la corruption articule la deuxième partie de ce cycle. Il aborde également les enjeux et les mécanismes actuels d'action contre la corruption (prévention, contrôle et répression) avec une attention particulière portée sur leur mise en œuvre.

Déployant une vaste gamme de méthodes pédagogiques (cours, études de cas, simulations…), ce cycle avancé explore un large périmètre de questions contemporaines, liées à la corruption, et les place dans une perspective de politiques publiques.

Principaux thèmes

- Nouvelles perspectives sur la corruption : définitions, périmètre et frontières.
- Réalités et pratiques de la corruption : nouveaux circuits, formes et mécanismes à l'œuvre dans les systèmes de corruption.
- Impact de la corruption sur le développement et la gouvernance publique.
- Cadre institutionnel de la lutte contre la corruption : acteurs, gouvernance, missions et moyens.
- Cadre juridique national et international de la lutte contre la corruption.
- Mécanismes de prévention de la corruption.
- Mécanismes de contrôle et de répression de la corruption.

DURÉE

2 semaines

LIEU

ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006 PARIS

DATES

Du 12 au 23 juin 2017

FRAIS D'INSCRIPTION

Les frais d'inscription pour les candidats non boursiers du gouvernement français sont de :

- **1 000 € pour les cycles de 1 semaine**
- **1 600 € pour les cycles de 2 semaines**
- **2 300 € pour les cycles de 3 semaines**
- **3 000 € pour les cycles de 4 semaines**

Hors frais obligatoires d'assurance.

PUBLIC

Hauts fonctionnaires de tous les corps de contrôle et décideurs des différents ministères.

À NOTER

Les auditeurs seront amenés à participer activement au cours de ce cycle avancé de formation. À ce titre, ils seront invités à présenter le fonctionnement général de leurs systèmes nationaux de lutte contre la corruption et, plus particulièrement, les principes du cadre légal de prévention et de contrôle. Il leur est donc vivement recommandé de se munir de toute documentation utile pour illustrer leurs présentations et échanges.

European development aid

Seminar organised in partnership with l'Agence française de développement (AFD).

★ European public action

Application deadline:
3 weeks before the start of the program.

DURATION

1 week

VENUE

ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006 PARIS

DATES

June 19 – 23, 2017

TUITION FEES

Tuition fees for applicants not in receipt of a French government grant are as follows:
- **€ 1,000 for 1-week courses**
- **€ 1,600 for 2-week courses**
- **€ 2,300 for 3-week courses**
- **€ 3,000 for 4-week courses**

Excluding compulsory insurance fees.

AUDIENCE

Technical advisers, civil servants, parliamentarians, and actors from the private sector or the voluntary sector who are involved in development aid.

PLEASE NOTE

Auditors will be invited to present aspects of their national situation. Accordingly, they are advised to bring any documents that may contribute to enriching the program.

Presentation and objectives

Development aid is a competence shared between the EU and its Member States. The European Union provides 55% of public development aid, which makes it the world's leading financier. The underlining aim of this course is to allow auditors to discover this important aspect of the Union's external action. The course will examine the operation and instruments of European development aid.

It will also bring out the values, objectives, and principles put into practice by the European Union and its Member States, with the primary objective being the elimination of poverty through sustainable development.

Main themes

- History of European development aid and the post-2015 development agenda: from the United Nations Millennium Development Goals to the Sustainable Development Goals.
- Aid in action: legal basics, sources of funding and current tools (European Development Fund, in particular geographical and topic-based programs).
- Main actors: the European Union, Member States, international actors, NGOs, etc.
- Case studies (migration issues, energetic transition, etc.).
- Public development aid in France and links with European and international levels.
- Roles and degree of involvement of non-governmental organisations to public development aid.

L'aide européenne au développement

Séminaire organisé en partenariat avec l'Agence française de développement (AFD)

★ Action publique européenne

Date limite de réception des candidatures :
3 semaines avant le début du cycle.

Présentation et objectifs

L'aide au développement est une compétence partagée entre l'Union européenne et ses États membres. L'Union européenne fournit 55 % de l'aide publique au développement et constitue ainsi le tout premier bailleur mondial. Ce cycle d'une semaine vise à faire découvrir ce volet important de l'action extérieure de l'Union.

Il aura pour objectif d'examiner le fonctionnement et les instruments de l'aide européenne au développement. Il fera également apparaître les valeurs, objectifs et principes mis en pratique par l'Union et ses États membres ; l'élimination de la pauvreté dans le cadre d'un développement durable, étant le principal objectif.

Principaux thèmes

- Évolution historique de l'aide européenne de développement. Le nouvel agenda du développement après 2015 : des objectifs du Millénaire pour le développement aux objectifs de développement durable.
- Fonctionnement de l'aide : fondements juridiques, sources de financement et outils actuels (fonds européen de développement, programmes géographiques et thématiques, notamment).
- Principaux acteurs impliqués (Union européenne, États membres, acteurs internationaux, ONG, etc.).
- Études de cas (aide européenne à l'épreuve des enjeux migratoires, transition énergétique, etc.).
- L'aide publique au développement en France et son articulation avec les échelles européenne et internationale.
- La contribution des organisations non gouvernementales à l'aide publique au développement.

DURÉE

1 semaine

LIEU

ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006 PARIS

DATES

Du 19 au 23 juin 2017

FRAIS D'INSCRIPTION

Les frais d'inscription pour les candidats non boursiers du gouvernement français sont de :

- **1 000 € pour les cycles de 1 semaine**
- **1 600 € pour les cycles de 2 semaines**
- **2 300 € pour les cycles de 3 semaines**
- **3 000 € pour les cycles de 4 semaines**

Hors frais obligatoires d'assurance.

PUBLIC

Conseillers techniques, fonctionnaires, parlementaires et agents issus du secteur privé ou associatif impliqués dans l'aide publique au développement.

À NOTER

Les auditeurs seront invités à présenter leurs expériences en la matière. Le séminaire sera composé de plusieurs séquences interactives permettant les échanges de pratiques.

Centers of government: interministerial work and the normative process

Training session organised in collaboration with the General Secretariat of the Government.

● Governance

Application deadline: April 19, 2017

DURATION

2 weeks

VENUE

ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006 PARIS

DATES

June 19 – 30, 2017

TUITION FEES

Tuition fees for applicants not in receipt of a French government grant are as follows:
- **€ 1,000 for 1-week courses**
- **€ 1,600 for 2-week courses**
- **€ 2,300 for 3-week courses**
- **€ 3,000 for 4-week courses**

Excluding compulsory insurance fees.

AUDIENCE

High-level officials involved in interministerial coordination, civil servants involved in the normative process.

PLEASE NOTE

Auditors will be invited to present relevant aspects of their national situation regarding the subject matter of the training session. Accordingly, they are advised to bring any documents that may contribute to enriching the program.

Presentation and objectives

Exceptionally complex laws and normative texts that are incoherent, inordinate or incomplete create obstacles for public authorities, legal uncertainty for citizens and businesses, and indirect costs for the economy by leading to a greater number of contentious procedures.

Many countries work to address these drawbacks, but France stands out for the particular attention its pays to the rationalization and reliability of its normative output, processes that lie at the heart of state reform. To that end, France relies on a strong, long-established tradition of centralized direction of interministerial work. In the effort against normative inflation, improving the quality of the law requires control of the normative process, starting with effective organisation of interministerial work.

The aim of this training session is to analyze the role of "centers of government", especially the Secretariat General of the Government and its duty to organise, coordinate, and inspect interministerial work. The session will emphasize its interventions in the key stages of the normative process, from drawing up the rule of law to its publication and dissemination. The cycle offers an opportunity to discover, from the inside, how the Secretariat General of the Government contributes to consolidating the constitutional State.

Main themes

- The main stages of the normative process: interministerial decisions and the development of texts.
- Interministerial stakeholders: the General Secretariat of the Government, the Prime Minister's Cabinet, the State Council, and the Constitutional Council.
- Interministerial work methods and tools: administrative and political communication, timetable management, dematerialization, documentation.
- The quality of the law.
- Publishing and disseminating the law, and making it accessible.
- Centers of government from a comparative perspective: workshops for experience sharing.

Les centres de gouvernement : l'interministériel et le processus normatif

Cycle organisé en collaboration avec le secrétariat général du Gouvernement.

● Gouvernance

Date limite de réception des candidatures : 19 avril 2017

Présentation et objectifs

Une trop grande complexité du droit, des textes normatifs insuffisamment cohérents, trop nombreux ou bien lacunaires, nuisent à l'action des pouvoirs publics et sont source, à la fois, d'insécurité juridique pour le citoyen et les entreprises et de coûts indirects pour l'économie, à travers l'augmentation des procédures contentieuses.

Si ces inconvénients font l'objet d'un constat partagé par de nombreux pays, la France se distingue par l'attention particulière qu'elle accorde à la rationalisation et à la fiabilisation de sa production normative qui sont au centre de la réforme de l'État. Pour ce faire, elle s'appuie sur une forte et ancienne tradition de pilotage centralisé de l'interministériel. Dans un contexte de lutte contre l'inflation normative, l'amélioration de la qualité du droit passe notamment par la maîtrise du processus normatif, à commencer par une organisation efficace du travail interministériel.

L'objectif de cette formation est d'analyser le rôle des « centres de gouvernement » et tout particulièrement celui du secrétariat général du Gouvernement dans ses missions d'organisation, de coordination et de contrôle du travail interministériel. L'accent sera mis sur ses interventions aux étapes clefs du processus normatif, depuis l'élaboration de la règle de droit jusqu'à sa publication et sa diffusion. Ce cycle est l'occasion de découvrir, de l'intérieur, la façon dont le secrétariat général du Gouvernement contribue à la consolidation de l'État de droit.

Principaux thèmes

- Les grandes étapes du processus normatif : décision interministérielle et cheminement des textes.
- Les acteurs de l'interministériel : secrétariat général du Gouvernement, cabinet du Premier ministre, Conseil d'État, Conseil constitutionnel.
- Les méthodes et outils du travail interministériel : l'articulation de l'administratif et du politique, la maîtrise du calendrier, la dématérialisation, la documentation.
- La qualité du droit.
- La publication, la diffusion et l'accessibilité du droit.
- Les centres de gouvernement dans une perspective comparée : ateliers d'échanges d'expériences.

DURÉE

2 semaines

LIEU

ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006 PARIS

DATES

Du 19 au 30 juin 2017

FRAIS D'INSCRIPTION

Les frais d'inscription pour les candidats non boursiers du gouvernement français sont de :

- **1 000 € pour les cycles de 1 semaine**
- **1 600 € pour les cycles de 2 semaines**
- **2 300 € pour les cycles de 3 semaines**
- **3 000 € pour les cycles de 4 semaines**

Hors frais obligatoires d'assurance.

PUBLIC

Fonctionnaires exerçant leurs missions dans des structures de coordination interministérielle, responsables directement impliqués dans le processus normatif.

À NOTER

Les auditeurs seront invités à présenter les aspects pertinents de leur situation nationale au regard du thème du cycle. Il leur est donc recommandé d'apporter toute documentation susceptible de contribuer à enrichir le cycle.

Diplomacy in crisis situation

■ Diplomacy – International careers

Application deadline:
July 13, 2017

DURATION

2 weeks

VENUE

ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006 PARIS

DATES

September 18 – 29, 2017

TUITION FEES

Tuition fees for applicants not in receipt of a French government grant are as follows:
- **€ 1,000 for 1-week courses**
- **€ 1,600 for 2-week courses**
- **€ 2,300 for 3-week courses**
- **€ 3,000 for 4-week courses**

Excluding compulsory insurance fees.

AUDIENCE

Both French and international participants. Diplomats and persons in the military service. Personnel with international duties, whether in monitoring and analysis or fieldwork.

PLEASE NOTE

Several workshops and group work sessions will be offered throughout the training course. Auditors are asked to prepare useful elements for simulations and practice cases, according to their needs and expectations. Time for preparation will be included in the program.

Presentation and objectives

This CISAP is dedicated to the practice of the diplomacy in the particular context of crisis. It aims to reinforce auditors' repertoire of tools for anticipating, analyzing, managing and resolving crises.

The training will first endeavor to impart tools for monitoring and analyzing the international context. The abundance and immediacy of news as well as the profusion of information sources can obstruct diplomats' understanding. Crucially, diplomats must both advise policy and decipher and interpret the available information to make a decision. Anticipating a crisis can reduce its negative impact by preparing people and organisations responsible for crisis management. Faced with extreme emergency situations (natural disasters or armed conflicts), diplomatic personnel and their counterparts are called upon to exercise manifold responsibilities for coordinating aid, communicating and even negotiating.

Negotiation is at the heart of both the diplomatic profession and interactions between state representatives more generally. This practice combines intercultural understanding with technical and strategic understanding. A negotiator's abilities lie not only in knowledge and craft, but also interpersonal skills (listening, empathy, simplicity, open-mindedness, adaptability).

The second week's curriculum will be more specifically dedicated to crisis resolution. In the case of armed conflicts, the objective is to restore peace and to establish the rule of law and good governance practices. This training will focus on the means and tools to construct and secure the conditions of its durability: implementing the reconciliation process and opening dialogue, rebuilding the state and preventing the resurgence of conflict.

Main themes

- Analysis: tool for the diplomat's work and help for the decision-making process.
- Practicing foresight: approach, study, defining steps, drawing up prospective scenarios.
- Communication in times of crisis: commanding the content and form of speech, conveying useful and timely information, reaching your target audience.
- Negotiation: basic techniques to increase effectiveness, consideration of the intercultural dimension.
- Formulating and restoring the rule of law: understanding the role of the European Union and international organisations in crisis management, identifying and promoting the practices of good governance, strengthening democratic control.

Le métier de diplomate en contexte de crise

■ Diplomatie - Carrières internationales

Date limite de réception des candidatures :
13 juillet 2017

Présentation et objectifs

Ce CISAP est consacré à l'exercice du métier de diplomate dans un contexte bien particulier, celui des crises, et vise à renforcer leur maîtrise des outils d'anticipation, d'analyse, de gestion et de sortie de crise.

Cette formation s'attachera, dans un premier temps, aux outils de veille et d'analyse du contexte international. L'inflation et l'instantanéité des informations, la multiplicité des vecteurs de l'information peuvent interférer dans le travail de compréhension du diplomate qui doit, à la fois, conseiller les politiques, décrypter et analyser les informations dont il dispose pour aider à la prise de décision. L'anticipation d'une crise permet d'en réduire l'impact négatif par une préparation des hommes et des organismes appelés à la gestion des crises. Face à des situations d'extrême urgence (catastrophes naturelles ou conflits armés), les personnels diplomatiques et assimilés sont amenés à exercer des responsabilités multiformes dans l'organisation des secours, la communication, voire la participation à des négociations.

La négociation est au cœur du métier diplomatique et, plus largement, des interactions entre les représentants des États. Sa pratique allie la compréhension de l'interculturel à la connaissance de techniques et de stratégies spécifiques. Les qualités d'un négociateur résident dans le savoir, le savoir-faire, mais aussi le savoir-être (écoute, empathie, simplicité, esprit d'ouverture, adaptabilité).

Le programme de la deuxième semaine sera plus spécifiquement consacré à la sortie de crise. Dans le cadre de conflits armés, l'objectif est le retour à la paix, la mise en place d'un État de droit et des pratiques de bonne gouvernance. La formation s'attardera sur les moyens et outils pour structurer et garantir les conditions de sa pérennité, à travers la mise en œuvre de processus de réconciliation et le dialogue, la reconstruction d'un État ainsi que la prévention de la résurgence d'un conflit.

Principaux thèmes

- L'analyse comme instrument de travail du diplomate et accompagnement à la prise de décision.
- La pratique de la prospective : démarche, questionnement, définition des étapes, élaboration de scénarios prospectifs.
- La communication en temps de crise : maîtriser le contenu et la forme du discours, transmettre les informations utiles et attendues, toucher son public cible.
- La négociation : techniques de base pour gagner en efficacité, prise en compte de la dimension interculturelle.
- La formation et la restauration d'un État de droit : connaître le rôle de l'Union européenne et des organisations internationales dans la gestion des crises, identifier et encourager les pratiques de bonne gouvernance, renforcer le contrôle démocratique.

DURÉE

2 semaines

LIEU

ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006 PARIS

DATES

Du 18 au 29 septembre 2017

FRAIS D'INSCRIPTION

Les frais d'inscription pour les candidats non boursiers du gouvernement français sont de :

- **1 000 € pour les cycles de 1 semaine**
- **1 600 € pour les cycles de 2 semaines**
- **2 300 € pour les cycles de 3 semaines**
- **3 000 € pour les cycles de 4 semaines**

Hors frais obligatoires d'assurance.

PUBLIC

Français et étrangers. Diplomates, militaires, personnels travaillant à l'international aussi bien dans des structures de veille et d'analyse que sur le terrain.

À NOTER

Plusieurs ateliers et travaux en groupe seront proposés durant toute la formation. Les auditeurs sont priés de préparer des éléments utiles pour les mises en situation et cas pratiques, en fonction de leurs attentes et de leurs besoins. Des temps de préparation seront intégrés dans le programme.

EU law in action: from inception to litigation

Training session organised with the support of the Organisation internationale de la Francophonie (OIF).

★ European public action

Application deadline:
3 weeks before the start of the program.

DURATION

1 week

VENUE

ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006 PARIS

DATES

September 25 – 29, 2017

TUITION FEES

Tuition fees for applicants not in receipt of a French government grant are as follows:
- **€ 1,000 for 1-week courses**
- **€ 1,600 for 2-week courses**
- **€ 2,300 for 3-week courses**
- **€ 3,000 for 4-week courses**

Excluding compulsory insurance fees.

AUDIENCE

Representatives of the public and private sectors, civil servants, administrators, elected officials, legal experts, consultants, agents, and advisers concerned by European matters in Member States, candidate countries, and third countries.

PLEASE NOTE

Auditors will be invited to present aspects of their national situation. Accordingly, they are advised to bring any documents that may contribute to enriching the program.

Presentation and objectives

European Union (EU) law is an integral part of our economic, political, and social reality. Decisions taken by the European Union have direct consequences on the Member States, their businesses, and their citizens. National institutions and administrations are therefore responsible for implementation and ensuring compliance by all the stakeholders. The ambition of this cycle is to examine from an operational perspective the trajectory of a European Union law from its very inception until its implementation with a particular focus on the design of legal instruments aligning national norms with those of the European Union and the issue of litigation prevention.

Main themes

- Update and deepen knowledge of European Union law and procedures.
- Assimilate the technical procedures and nuances of implementing the European Union's legislative provisions.
- Grasp the legal requirements related to approximation of national laws with the *acquis communautaires*.
- Identify the constraints relating to conciliation and prior consultation of stakeholders.
- Understand the decision-making labyrinth and the balance of powers between the various stakeholders.
- Envisage difficulties related to monitoring of the application of European Union law.
- Prevent and control litigation.

With the support of the OIF.

ORGANISATION INTERNATIONALE DE la francophonie

Trajectoire d'une norme européenne : de sa genèse au contentieux

Cycle de formations organisé avec le soutien de l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF).

★ Action publique européenne

Date limite de réception des candidatures :
3 semaines avant le début du cycle.

Présentation et objectifs

Le droit de l'Union européenne (UE) fait partie intégrante de notre réalité économique, politique et sociale. Les décisions prises par l'Union européenne ont des conséquences directes sur les États membres, leurs entreprises et leurs ressortissants. Les institutions et administrations nationales ont alors la responsabilité d'en assurer l'application et de veiller à ce que les différents acteurs concernés s'y conforment. Ce cycle, à vocation opérationnelle, aura pour objectif de présenter le cadre normatif de l'Union européenne et d'examiner la trajectoire de la norme européenne, depuis son état embryonnaire jusqu'à sa mise en œuvre, en passant par la phase de négociation. Il apportera également les outils nécessaires à la prévention des cas de contentieux.

Principaux thèmes

- Actualiser et approfondir ses connaissances en droit et procédures de l'Union européenne.
- Assimiler les procédures et les nuances techniques de la mise en œuvre des dispositifs normatifs de l'Union européenne.
- Saisir les exigences juridiques liées au rapprochement des législations nationales avec les acquis communautaires.
- Cerner les contraintes liées à la concertation et à la consultation préalable des parties prenantes.
- Appréhender le labyrinthe décisionnel, les rapports de force et l'équilibre des pouvoirs entre les différentes parties prenantes.
- Envisager l'ensemble des difficultés liées à l'application, au suivi et au contrôle des normes européennes.
- Prévenir et maîtriser le contentieux.

Avec le soutien de l'OIF.

ORGANISATION INTERNATIONALE DE la francophonie

DURÉE

1 semaine

LIEU

ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006 PARIS

DATES

Du 25 au 29 septembre 2017

FRAIS D'INSCRIPTION

Les frais d'inscription pour les candidats non boursiers du gouvernement français sont de :
- **1 000 € pour les cycles de 1 semaine**
- **1 600 € pour les cycles de 2 semaines**
- **2 300 € pour les cycles de 3 semaines**
- **3 000 € pour les cycles de 4 semaines**

Hors frais obligatoires d'assurance.

PUBLIC

Représentants des secteurs privé et public, fonctionnaires, administrateurs, élus, praticiens du droit, consultants, agents et conseillers concernés par les questions européennes dans les États membres, les pays candidats et les États tiers.

À NOTER

Les auditeurs seront invités à présenter leurs expériences en la matière. Le séminaire sera composé de plusieurs séquences interactives permettant les échanges de pratiques.

Change management in the administration

◆ Leadership and public management

Application deadline:
June 26, 2017

DURATION

2 weeks

VENUE

ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006 PARIS

DATES

September 25 –
October 6, 2017

TUITION FEES

Tuition fees for applicants not in receipt of a French government grant are as follows:
- **€ 1,000 for 1-week courses**
- **€ 1,600 for 2-week courses**
- **€ 2,300 for 3-week courses**
- **€ 3,000 for 4-week courses**

Excluding compulsory insurance fees.

AUDIENCE

Senior management in the civil service and local authorities or in public companies and private organisations in relation with the administration.
Persons with managerial responsibility who must lead transformation projects.

PLEASE NOTE

Auditors will be asked to work in small groups on examples of transformation plans. Time for preparation will be included in the program along with time for critique.

Presentation and objectives

For all administrations concerned, change management lies at the very heart of their approaches. In order to advance their missions and respond to new constraints, particularly budgetary, demographic or technological, public and private organisations worldwide need change management. A determining strategic factor for the performance and efficiency of their actions is the capacity to transform.

By taking a comparative approach and examining different case studies, this training session will introduce the levers for the modernization of public action in France.

In particular, this session will highlight the different possible strategies of change and identify the main stages: diagnosis, design, direction and evaluation. Additionally, it will focus on understanding the challenges of these transformations from a performance perspective and identifying the different stages of monitoring and evaluating reforms. Moreover, the session's methods and tools for guiding change, including anticipating and managing obstacles, will enable you to develop a strategy for success. The role of communication will also be highlighted and illustrated by drawing on different real-life experiences from public and private organisations.

Finally, the session will emphasize the human aspects of change management, presenting in particular the project head's key role in team motivation, communication, conflict management and negotiation.

Main themes

- Modernization of public action and change management.
- The project head: between manager and leader.
- Aim, direction and methodology of change management: identification of strategies of change, diagnosis, design, direction, evaluation.
- Factors of success and resistance and their management: communication, team bonding, negotiation, social monitoring, crisis management, etc.
- Comparing perspectives of the public and private sectors.

Conduire le changement dans l'administration

◆ Leadership et management public

Date limite de réception des candidatures :
26 juin 2017

Présentation et objectifs

La conduite du changement est au cœur même de la démarche de l'administration confrontée, quel que soit le pays, à l'évolution de ses missions et à la prise en compte de nouvelles contraintes, notamment budgétaires, démographiques et technologiques. La capacité de transformation d'une organisation, qu'elle soit publique ou privée, est un facteur stratégique déterminant pour la performance et l'efficience de son action.

Dans une approche comparée et à travers différentes études de cas, ce cycle se propose de présenter les leviers de la modernisation de l'action publique en France.

Ce cycle mettra tout particulièrement en évidence les différentes stratégies possibles du changement et en identifiera les grandes étapes : diagnostic, conception, pilotage, évaluation. Il s'agira ainsi de comprendre les enjeux de ces transformations, dans une perspective de performance, mais également de maîtrise des différentes étapes de suivi et d'évaluation des réformes. Par ailleurs, des méthodes et outils, pour piloter le changement, anticiper et gérer les freins au changement, vous permettront de construire une stratégie de réussite. Le rôle de la communication sera également souligné et illustré en s'appuyant sur différentes expériences vécues au sein d'organisations publiques ou privées.

Enfin, l'accent sera mis sur les aspects humains de la conduite du changement, à travers, notamment, la présentation du rôle clef du chef de projet : motivation des équipes, communication, gestion des conflits et négociation.

Principaux thèmes

- Modernisation de l'action publique et conduite du changement.
- Le chef de projet : entre manager et leader.
- Objectif, pilotage et méthodologie de la conduite du changement : identification des stratégies du changement, diagnostic, conception, pilotage, évaluation.
- Facteurs de réussite et de résistance et leur gestion : communication, adhésion des équipes, négociation, veille sociale, gestion de crise, etc.
- Regards croisés du secteur public et du secteur privé.

DURÉE

2 semaines

LIEU

ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006 PARIS

DATES

Du 25 septembre
au 6 octobre 2017

FRAIS D'INSCRIPTION

Les frais d'inscription pour les candidats non boursiers du gouvernement français sont de :
- **1 000 € pour les cycles de 1 semaine**
- **1 600 € pour les cycles de 2 semaines**
- **2 300 € pour les cycles de 3 semaines**
- **3 000 € pour les cycles de 4 semaines**

Hors frais obligatoires d'assurance.

PUBLIC

Encadrement supérieur de la fonction publique et des collectivités territoriales, des entreprises publiques et organismes privés en relation avec l'administration. Personnes en responsabilité managériale ayant à mener des projets de transformation.

À NOTER

Les participants seront amenés à travailler en sous-groupes sur des exemples de projets de transformation. Des temps de préparation seront intégrés dans le programme ainsi qu'un temps de restitution de ces travaux.

The protection of human rights

■ Diplomacy – International careers

Application deadline:
July 13, 2017

DURATION

2 weeks

VENUE

ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006 PARIS

DATES

October 9 – 20, 2017

TUITION FEES

Tuition fees for applicants not in receipt of a French government grant are as follows:
- **€ 1,000 for 1-week courses**
- **€ 1,600 for 2-week courses**
- **€ 2,300 for 3-week courses**
- **€ 3,000 for 4-week courses**

Excluding compulsory insurance fees.

AUDIENCE

Both French and international participants. Representatives of National Consultative Commissions for Human Rights, diplomats, officials, supervisors of public or para-public organisations concerned with human rights policies, members of non-governmental organisations, journalists.

PLEASE NOTE

A list of fondamental documents will be online two weeks before the training. Auditors are asked to have read the documents when the session begins in Paris.

Presentation and objectives

Human rights, established in the 1948 Universal Declaration of Human Rights, are defined as the equal and inalienable rights of all human beings, irrespective of nationality, place of residence, sex, ethnic or national origin, colour, religion, language or any other condition.

Since 1948, the international community has adopted a complex system for the promotion and protection of human rights and basic liberties that acts on all levels: national, regional and international. However, there remains a serious discrepancy between rhetoric and reality, and the indivisibility and universality of these rights are being called into question.

This training session, organised in coordination with the National Consultative Commission for Human Rights, offers a reflection on the range and limits of human rights, in both theoretical and practical frameworks. It examines the legal instruments dedicated to these rights and the public and private actors who take part in their defense, as well as the issues specific to certain vulnerable groups.

The acquisition of advocacy methods and educational tools, enabling public debates, will give rise to workshops and simulation exercises.

Main themes

- History and evolution of the notion of human rights.
- Report on the respect for human rights in France and around the world.
- Legal instruments and safeguards for the protection of human rights in internal and international law (study of UN mechanisms and various regional systems).
- human rights defenders, national institutions for the defense of human rights, medias.
- Focus on particular themes: international penal justice, women's rights, children's rights, LGBT rights, rights of refugees and displaced persons, economic and environmental rights, social and cultural rights, international humanitarian rights, etc.
- Education as the best tool to prevent violations of fundamental rights.

La protection des droits de l'homme

■ Diplomatie - Carrières internationales

Date limite de réception des candidatures :
13 juillet 2017

Présentation et objectifs

Les droits de l'homme, consacrés dans La Déclaration universelle des droits de l'homme (DDHC) de 1948, sont définis comme les droits inaliénables de tous les êtres humains, quels que soient leur nationalité, lieu de résidence, sexe, origine ethnique ou nationale, couleur, religion, langue ou toute autre condition.

Depuis 1948, la communauté internationale s'est dotée d'un dispositif complexe de promotion et de protection des droits de l'homme et des libertés fondamentales qui agit à tous les niveaux : national, régional et international. Toutefois, un décalage profond demeure entre la rhétorique et la réalité et l'on observe une remise en cause de plus en plus importante de l'indivisibilité et de l'universalité de ces droits.

Ce cycle, proposé en coordination avec la Commission nationale consultative des droits de l'homme, propose une réflexion sur la portée et les limites des droits de l'homme, tant sur les plans théoriques que pratiques. Il examine les instruments juridiques, dédiés au respect de ces droits, les acteurs publics et privés qui participent à leur défense ainsi que les problématiques spécifiques à certains groupes vulnérables.

L'acquisition des méthodes de plaidoyer et d'utilisation des outils pédagogiques, permettant des débats publics, donnera lieu à des ateliers et des exercices de simulation.

Principaux thèmes

- Historique et évolution de la notion de droits de l'homme.
- État des lieux du respect des droits de l'homme en France et dans le monde.
- Instruments et garanties juridiques de la protection des droits de l'homme en droit interne et en droit international (étude des mécanismes onusiens et des différents systèmes régionaux).
- Acteurs de la défense des droits de l'homme : États, ONG, défenseurs des droits de l'homme, institutions nationales de défense des droits de l'homme, médias.
- Focus sur des thématiques particulières : justice pénale internationale, droits des femmes, droits des enfants, droits des personnes LGBTI, droits des personnes réfugiées et déplacées, droits économiques et environnementaux, sociaux et culturels, droit international humanitaire, etc.
- L'éducation comme meilleur outil de prévention des atteintes aux droits fondamentaux.

DURÉE

2 semaines

LIEU

ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006 PARIS

DATES

Du 9 au 20 octobre 2017

FRAIS D'INSCRIPTION

Les frais d'inscription pour les candidats non boursiers du gouvernement français sont de :

- **1 000 € pour les cycles de 1 semaine**
- **1 600 € pour les cycles de 2 semaines**
- **2 300 € pour les cycles de 3 semaines**
- **3 000 € pour les cycles de 4 semaines**

Hors frais obligatoires d'assurance.

PUBLIC

Français et étrangers. Représentants des Commissions nationales consultatives des droits de l'homme, diplomates, fonctionnaires, responsables d'organismes publics ou parapublics concernés par les politiques de droits de l'homme, membres d'organisations non gouvernementales, journalistes.

À NOTER

Les textes fondamentaux seront mis en ligne afin que les auditeurs de ce CISAP en prennent connaissance avant le début de la formation à Paris.

Human resource and organisational management in the civil service

◆ Leadership and public management

Application deadline:
September 6, 2017

DURATION

2 weeks

VENUE

ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006 PARIS

DATES

November 6 – 17, 2017

TUITION FEES

Tuition fees for applicants not in receipt of a French government grant are as follows:
- **€ 1,000 for 1-week courses**
- **€ 1,600 for 2-week courses**
- **€ 2,300 for 3-week courses**
- **€ 3,000 for 4-week courses**

Excluding compulsory insurance fees.

AUDIENCE

Heads of human resources in central administrations, decentralized departments and local authorities. Executives from large training and development establishments for civil servants and managers. Senior management ranks in the civil service and in local authorities, public companies, and private bodies connected to the administration.

PLEASE NOTE

Auditors will be asked to work in small groups on examples of transformation plans. Time for preparation will be included in the program along with time for critique.
Participants will be invited to present their national system, and they are strongly advised to bring any documentation that may contribute to enriching their presentations and the cycle in general.

Presentation and objectives

Integrating human resources management lies at the heart of organisational strategies and is a marker of new governance in the civil service.

With an eye to improving performance and service, administrations are developing new tools for forward-looking HR management and effective management techniques. Faced with demographic, economic and budgetary imperatives, administrations must adapt their recruitment to departments' needs, in particular by encouraging mobility, personally monitoring agents' careers and implementing training plans.

Moreover, this cycle will emphasize the need to combine HR management registers with management registers, in particular by emphasizing managers' key role in terms of team motivation, communication, conflict management and negotiation.

Through case studies that promote the comparison of public and private perspectives and by encourage exchanges of experiences, this cycle will help auditors improve their managerial practices.

Main themes

- Administrative and legal organisation of the French civil service: statutes, developments, large-scale reforms regarding HR management in the civil service.
- Methods, techniques and tools in the service of HR managers: forward-looking HR management, information systems, profession-based approaches, mobility and career management, lifelong training.
- Techniques and tools for public management and initiating change: guidance and procedures for overseeing reform, team motivation and encouragement, conflict prevention, social dialogue.
- A manager's role, code of ethics, and responsibilities.
- Managing diversity – gender equality.

Gestion des ressources humaines et management dans la fonction publique

◆ Leadership et management public

Date limite de réception des candidatures :
6 septembre 2017

Présentation et objectifs

L'intégration de la gestion des ressources humaines, au cœur de la stratégie des organisations, est un marqueur de la nouvelle gouvernance de la fonction publique.

Dans une logique de performance et de valorisation du service aux citoyens, les administrations s'approprient de nouveaux outils de gestion prévisionnelle des ressources humaines et des techniques de management efficaces.

Recrutement, formation, évaluation des agents, rémunérations, gestion des compétences, gestion de l'encadrement supérieur, nouveaux rôles des managers seront les thèmes centraux de la formation.

Ce cycle mettra en évidence l'évolution de la politique de gestion des ressources humaines dans la fonction publique. Confrontées à des impératifs démographiques, économiques et budgétaires, les administrations doivent adapter leurs recrutements aux besoins des services à travers, notamment, l'incitation à la mobilité, le suivi personnalisé de la carrière des agents et l'introduction de plans de formation. Par ailleurs, ce cycle mettra l'accent sur la nécessité de conjuguer les registres de la gestion des ressources humaines et du management en insistant tout particulièrement sur le rôle clef du manager en termes de motivation des équipes, communication, gestion des conflits et négociation.

À travers des études de cas, permettant de croiser les regards public et privé et en favorisant les échanges d'expériences, ce cycle permettra aux auditeurs d'améliorer outils et méthodes en termes de pratiques managériales.

Principaux thèmes

- Organisation administrative et juridique de la fonction publique française : statuts, évolutions, réformes à grande échelle en matière de gestion des ressources humaines dans la fonction publique.
- Méthodes, techniques et outils au service du gestionnaire des ressources humaines : gestion prévisionnelle des ressources humaines, systèmes d'information, démarche métier, mobilité et gestion des carrières, formation tout au long de la vie.
- Techniques, outils du management public et de la conduite du changement : pilotage et méthodologie de la conduite du changement, motivation et valorisation des équipes, prévention des conflits, dialogue social.
- Rôle, déontologie et responsabilités d'un manager.
- Management de la diversité ; égalité femmes-hommes.

DURÉE

2 semaines

LIEU

ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006 PARIS

DATES

Du 6 au 17 novembre 2017

FRAIS D'INSCRIPTION

Les frais d'inscription pour les candidats non boursiers du gouvernement français sont de :

- **1 000 € pour les cycles de 1 semaine**
- **1 600 € pour les cycles de 2 semaines**
- **2 300 € pour les cycles de 3 semaines**
- **3 000 € pour les cycles de 4 semaines**

Hors frais obligatoires d'assurance.

PUBLIC

Responsables des ressources humaines des administrations centrales, des services déconcentrés et des collectivités locales, cadres des grands établissements de formation et de perfectionnement de fonctionnaires. Personnels en position managériale.

À NOTER

Les participants seront amenés à travailler en sous-groupes sur des exemples de projets de transformation. Des temps de préparation seront intégrés dans le programme ainsi qu'un temps de restitution de ces travaux.
Il est vivement recommandé aux participants, qui seront invités à présenter leur système national, de se munir de toute documentation susceptible de contribuer à enrichir leur présentation et le cycle en général.

Public policies: from design to evaluation

● Governance

Application deadline:
September 20, 2017

DURATION

2 weeks

VENUE

ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006 PARIS

DATES

November 20 –
December 1, 2017

TUITION FEES

Tuition fees for applicants not in receipt of a French government grant are as follows:
- **€ 1,000 for 1-week courses**
- **€ 1,600 for 2-week courses**
- **€ 2,300 for 3-week courses**
- **€ 3,000 for 4-week courses**

Excluding compulsory insurance fees.

AUDIENCE

High-level officials from central and local authorities, elected officials, persons in charge of public policy assessment.

PLEASE NOTE

Participants will be invited to present relevant aspects of their national situation regarding the subject matter of the training session. Accordingly, they are advised to bring any documents that may contribute to enriching the program.

Presentation and objectives

Public policies are the core of state action. In a context of budgetary restrictions, it is necessary to ensure the effectiveness and efficiency of public policies. This imperative lies at the heart of state reform, and is henceforth present at every stage, from design to evaluation.

This training session is based on concrete examples and experience sharing. It aims to present the various stages of the process for public policies (design, preparation, financing, implementation, coordination, etc.). Particular attention will be devoted to the subject of public policy assessment, as it guides the decision to pursue, revise or repeal a public policy.

Main themes

- Designing and drafting public policies: actors, methods and challenges.
- Implementing public policies: relations between the state and local authorities, division of powers, coordination and cooperation on a European and international scale.
- Financing.
- Verification procedures: actors, types of verification, and liabilities incurred.
- The evaluation process, performance, and appropriate between human and financial means for the objectives pursued.
- Citizens' role in drawing up public policies.

Les politiques publiques : de la conception à l'évaluation

● Gouvernance

Date limite de réception des candidatures :
20 septembre 2017

Présentation et objectifs

Les politiques publiques occupent une place centrale dans l'action des États. Elles constituent le principal moyen d'intervention des gouvernements.

Dans un contexte de rationalisation et de modernisation de l'action publique, il est désormais nécessaire de s'assurer de l'efficacité et de l'efficience des politiques publiques. Cet impératif, qui est au cœur de la réforme de l'État, est désormais présent du stade de la conception à celui de l'évaluation.

En se fondant sur des exemples concrets et des échanges d'expériences, ce cycle a pour objectif de présenter les différentes étapes du parcours d'une politique publique (conception, élaboration, financement, mise en œuvre, coordination, etc.). La question de l'évaluation et de sa méthodologie sera tout particulièrement abordée dans la mesure où elle est déterminante pour apprécier la performance d'une politique publique et guider, ainsi, la décision de la poursuivre, de la réviser ou de l'abandonner.

Principaux thèmes

- Conception et élaboration d'une politique publique : acteurs, méthodes et enjeux.
- Mise en œuvre des politiques publiques : relations entre l'État et les collectivités territoriales, répartition des compétences, coordination et coopération à l'échelle européenne et internationale.
- Financement.
- Procédures de contrôle : acteurs, types de contrôle et responsabilités engagées.
- Démarche d'évaluation, performance et adéquation des moyens humains et financiers aux objectifs attendus.
- Place des citoyens dans l'élaboration des politiques publiques.

DURÉE

2 semaines

LIEU

ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006 PARIS

DATES

Du 20 novembre
au 1er décembre 2017

FRAIS D'INSCRIPTION

Les frais d'inscription pour les candidats non boursiers du gouvernement français sont de :

- **1 000 € pour les cycles de 1 semaine**
- **1 600 € pour les cycles de 2 semaines**
- **2 300 € pour les cycles de 3 semaines**
- **3 000 € pour les cycles de 4 semaines**

Hors frais obligatoires d'assurance.

PUBLIC

Hauts fonctionnaires d'État et de collectivités territoriales, élus, responsables de l'évaluation des politiques publiques.

À NOTER

Les auditeurs seront invités à présenter les aspects pertinents de leur situation nationale au regard du thème du cycle. Il leur est donc recommandé d'apporter toute documentation susceptible de contribuer à enrichir le cycle.

Government's role in economic intelligence

▲ Public markets and finances

Application deadline:
September 27, 2017

DURATION

2 weeks

VENUE

ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006 PARIS

DATES

November 27 –
December 8, 2017

TUITION FEES

Tuition fees for applicants not in receipt of a French government grant are as follows:
- **€ 1,000 for 1-week courses**
- **€ 1,600 for 2-week courses**
- **€ 2,300 for 3-week courses**
- **€ 3,000 for 4-week courses**

Excluding compulsory insurance fees.

AUDIENCE

Senior civil servants tasked with keeping a strategic watch for local and central administrations (including trade and competition), government advisers, heads of departments concerned with information and communication technologies, managers of private companies and public industrial or commercial entities, business executives.

PLEASE NOTE

This advanced training program requires active participation by auditors. They will thus be invited to present the overall functioning of their national systems or their references in the field of economic intelligence. Auditors are strongly advised to bring any documents that may contribute to enriching their presentations and discussion.

Presentation and objectives

With information as the central component for managing added value in knowledge-based societies, economic intelligence (EI) is expanding well beyond simple economic information gathering. Today, EI has established itself as a full-fledged public policy. For example, against a backdrop of economic competition between states and territories, EI has made it possible to address two long-term challenges: identification of objective and situational factors of appeal for territories, and protection of immaterial factors of development. As such, EI has transcended its traditional role as a factor of responsiveness, henceforth serving proactively as a guiding light for investment and public policy. The state and local governments, which initially developed economic intelligence as a positioning tool, now also rely on the practice to anticipate and develop the economy of tomorrow.

This program aims to address current developments with regard to economic intelligence practices, instruments and operations, as well as the role of government authorities. It will also focus on building effective links between tools intended to control strategic information and concrete orientation of decision-making in terms of economic development. Finally, it will examine the importance of technological tools and explore ways of building effective state structures to manage strategic information.

Main themes

- New perspective on economic intelligence: definitions, scope and borders.
- National and international strategic challenges.
- Economic intelligence tools and practices: sources, methods and resources.
- National and international legal framework of economic intelligence.
- Institutional framework of economic intelligence: actors, governance, missions and resources (including relations between the public and private sectors).
- European and international cooperation and coordination, short- and long-term impact of economic intelligence.

Le rôle de l'État dans l'intelligence économique

▲ Marchés et finances publics

Date limite de réception des candidatures :
27 septembre 2017

Présentation et objectifs

Alors que l'information se consolide comme pivot de gestion de la valeur ajoutée dans une société de la connaissance, l'intelligence économique (IE) poursuit son expansion au-delà des pratiques du renseignement économique pour constituer désormais une véritable politique publique. Dans un contexte de concurrence économique des États et des territoires, elle a ainsi permis, par exemple, de répondre à deux enjeux durables : l'identification des facteurs objectifs et conjoncturels d'attractivité des territoires ainsi que la protection des facteurs intangibles de développement. De la sorte, l'IE a dépassé sa condition traditionnelle de facteur de réactivité à celui d'éclaireur de l'investissement et de l'action publique à long terme. L'État et les collectivités, qui ont développé initialement l'intelligence économique pour se positionner, l'utilisent désormais également pour anticiper et développer l'économie de demain.

Cette formation a pour objectif d'aborder l'actualité des pratiques, instruments et fonctionnement, en matière d'intelligence économique, ainsi que le rôle des pouvoirs publics. Elle traitera également la construction de liens efficaces entre les outils de maîtrise de l'information stratégique et l'orientation concrète de la décision en matière de développement économique. Enfin, elle se penchera sur l'importance des outils technologiques, mais aussi sur la manière d'articuler, au sein de l'État, une organisation performante de gestion de l'information stratégique.

Principaux thèmes

- Nouvelles perspectives sur l'intelligence économique : définitions, périmètre et frontières.
- Enjeux stratégiques nationaux et internationaux de l'IE.
- Outils et pratiques de l'intelligence économique : sources, méthodes et moyens.
- Cadre juridique national et international de l'intelligence économique.
- Cadre institutionnel de l'intelligence économique : acteurs, gouvernance, missions et moyens (dont relations public/privé).
- Coopération et coordination européenne et internationale, impact à court terme et à long terme de l'intelligence économique.

DURÉE

2 semaines

LIEU

ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006 PARIS

DATES

Du 27 novembre
au 8 décembre 2017

FRAIS D'INSCRIPTION

Les frais d'inscription pour les candidats non boursiers du gouvernement français sont de :

- **1 000 € pour les cycles de 1 semaine**
- **1 600 € pour les cycles de 2 semaines**
- **2 300 € pour les cycles de 3 semaines**
- **3 000 € pour les cycles de 4 semaines**

Hors frais obligatoires d'assurance.

PUBLIC

Cadres chargés de la veille stratégique pour les administrations centrales et territoriales (dont commerce et concurrence), conseillers gouvernementaux, responsables des services TIC, responsables entreprises et d'EPIC, cadres et dirigeants d'entreprise.

À NOTER

Les auditeurs seront amenés à participer activement durant ce cycle avancé de formation. À ce titre, ils seront invités à présenter le fonctionnement général de leurs systèmes nationaux en matière d'intelligence économique ou, le cas échéant, leurs références en la matière. Il leur est donc vivement recommandé de se préparer et de se munir de toute documentation utile pour illustrer leurs présentations et échanges.

Paroles d'auditeurs
CISAP et formations sur mesure

H. I. (Niger)

Le pilotage d'un projet territorial et l'étude de ses pratiques ont été très bénéfiques pour moi. Ce que j'ai appris va très certainement me permettre de booster ma carrière et d'évoluer professionnellement.

Piloting a territorial project and studying its practices were highly beneficial for me. What I learned will certainly allow me to boost my career and to grow professionally.

D. L. (Rabat, Maroc / Morocco)

Les thèmes abordés, notamment celui de la déconcentration, étaient particulièrement bien ciblés au regard de la phase transitoire de notre pays en matière de décentralisation.

The themes discussed, especially de-concentration, were particularly well targeted with respect to the transitional phase of our country in terms of de-centralization.

R. B. (Inde / India)

Ce programme a très bien répondu à mes préoccupations. Les interventions sont très professionnelles et le travail en ateliers m'a particulièrement enrichi.

This program fulfilled my expectations. The presentations were highly professional and the workshops were particularly enriching for me.

E. P. (Italie / Italy)

Le personnel de l'ENA se montre très engagé dans le travail d'accompagnement des stagiaires. Les moyens mis en place, le programme, les visites en font une formation très complète qui m'a beaucoup appris. J'en garde un excellent souvenir.

The personnel at ENA are highly committed to helping interns. The program, the means employed and the visits make for a very complete training program which taught me very much. I will always remember it well.

J. K. (Allemagne / Germany)

Ce stage m'a permis d'élargir mes connaissances et d'approfondir, notamment, l'aspect pratique de la légistique et sa mise en œuvre. Excellente formation !

This internship made it possible for me broaden my knowledge while going into greater depth, especially on the practical aspects of legislative drafting and its implementation. Excellent training!

N. D. (France)

J'ai beaucoup apprécié la flexibilité et la disponibilité des formateurs. Ils ont répondu à nos questions et ont présenté des cas pratiques, afin de nous apporter une application concrète et directe de la légistique.

I very much appreciated the flexibility and the availability of the professor. He answered our questions and presented practical cases to show us the direct, concrete application of legislative drafting.

R. C. (Liban / Lebanon)

Le programme est très dense, très varié et j'ai beaucoup appris. Il m'a ouvert des perspectives tant professionnelles qu'humaines. Il m'a permis de balayer mes doutes, quant à ma capacité à diriger en tant que femme, et de consolider ma légitimité dans un monde d'hommes.

The program is rich and varied and taught me very much. It opened both professional and personal perspectives for me. It helped me overcome my doubts as to my ability to manage as a woman, and to consolidate my legitimacy in a world of men.

M. S. (Palestine)

Non seulement ce stage apporte énormément sur le plan théorique et pratique, mais il permet de tisser des contacts avec les autres participants et d'élargir son réseau de connaissances.

Not only was this internship enriching from a theoretical and practical point of view, but it also allowed me to make contacts with other participants and widen my circle of relations.

F. S. (Jordanie / Jordan)

J'ai été impressionnée par la qualité des interventions qui nous donnent également l'occasion de partager nos expériences. Merci à l'ENA de ne pas « accoucher » uniquement d'énarques, mais aussi de citoyens du monde, ce que nous sommes.

I was impressed by the quality of the courses which also gave us the opportunity to share experiences. Thanks to ENA for not only producing 'Enarques', but also citizens of the world, which we are.

S. D. (Kosovo)

L'ENA m'a offert l'immense opportunité de dialoguer avec des intervenants et des experts de haut niveau dans différents champs des politiques publiques européennes et de mieux cerner les acteurs principaux de l'UE ainsi que les principaux défis auxquels elle est confrontée. Cette formation était ouverte à la fois aux diplomates et aux professionnels concernés par les questions européennes. Je suis très honoré d'avoir participé à cette formation conduite par l'ENA. Elle m'a permis de mieux comprendre les buts, les objectifs et les ressorts qui sous-tendent les négociations dans l'Union européenne. Cette formation sera directement applicable dans mes fonctions actuelles.

L'ENA provided me an amazing opportunity to interact with some quality speakers and experts within their wide network of high level specialized experts in different EU policies areas, including EU actors and challenges. This training was designed for both diplomats and professionals in various fields in relations with the EU. I am highly honored to have participated in this ENA training, which allowed us to understand the goals, objectives and factors that lead to EU negotiations and which can be translated to my current duties in my present job.

H. P. (Viêtnam / Vietnam)

Les ateliers, axés sur des cas pratiques, permettent une très bonne compréhension et assimilation des techniques d'identification et de prévention de la corruption.

The workshop, based on practical cases, make it possible to better understand and apply techniques to identify and prevent corruption.

I. M. (Égypte/Egypt)

Dans le paysage des acteurs à l'international, les interventions, notamment sur le travail des ONG et des ambassades, sont absolument à garder en tête.

Concerning the actors on the international horizon, the classes focused on the work carried out by NGOs and embassies stand out in my mind.

Formations **en anglais**

EU diplomacy: main actors and challenges

★ European public action

Application deadline:
3 weeks before the start of the program.

DURATION

1 week

VENUE

ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006 PARIS

DATES

April 24 – 28, 2017

TUITION FEES

Tuition fees for applicants not in receipt of a French government grant are as follows:
- **€ 1,000 for 1-week courses**
- **€ 1,600 for 2-week courses**
- **€ 2,300 for 3-week courses**
- **€ 3,000 for 4-week courses**

Excluding compulsory insurance fees.

AUDIENCE

This training session (CISAP) targets civil servants, diplomats, and other potential auditors working on issues related to EU external action (trade, humanitarian aid, development and cooperation, diplomacy, external dimensions of internal policies, crisis response, etc.), from the European Union, candidate countries and third countries.

PLEASE NOTE

This seminar will be primarily interactive. Exchanges among participants and presentations of their experiences will be encouraged (skills and best practices). Lecturers will be mainly experts in their fields.

Presentation and objectives

The Lisbon Treaty (2009) led to major developments in the area of external action, with the creation of the position of High Representative of the Union for Foreign Affairs and Security Policy, and the establishment of the EU's diplomatic arm, the European External Action Service (EEAS). This seminar will address the different issues related to this change in landscape. It will map the actors involved in governance of the European Union's external action (e.g. EEAS, EU delegations, etc.) with a focus on the challenges these various actors are currently facing, such as crisis management and security, green diplomacy and migration issues.

The main focus of this seminar will be on institutional governance and the issues at stake, with an emphasis placed on facilitating informal exchanges and dialogue between auditors.

Main themes

- Main challenges of EU diplomacy (priorities, strategies, new main actors, composition, etc.).
- Working with and the role of the European External Action Service (EEAS): What is the structure of the EEAS and how does it operate? What influence can be brought to bear on the action of the EEAS?
- EU strategy regarding the foreign and security policy.
- EU asylum and immigration policy: migration management beyond the EU's territory.
- EU Green diplomacy: an example of the European Union network through its delegations and as an attempt to create a shared position in EU's external actions.
- Focus on e-diplomacy security issues: implications of Internet and social networks in the work of diplomats.

Management in the public sector

◆ Leadership and public management

Date limite de réception des candidatures :
March 9, 2017

Presentation and objectives

Better organisation of civil service management is a growing necessity, pressing governments to deliver strengthened public services by introducing managerial changes and supporting ambitious staff reforms in a context of budgetary constraints. While specific issues may differ from one country to the next, all face shared public management concerns: better allocation of resources, greater accountability and efficiency, skill development, performance-based systems of assessment, and research for new incentives to stimulate individual and collective performance.

Strategic management allows modern administrations to establish clear priorities and goals. But such an innovative process can only be achieved through the implementation of appropriate managerial tools.

The aim of this training session is to present the characteristics of French public sector and to understand how an administration can improve its strategic and operational management. This course addresses a wide range of issues related to public management using a variety of educational approaches, such as lectures and case studies based on French and international real-life experiences.

Main themes

- Strategic management issues: public reforms, change management, human resources reforms in civil service, mobility among civil services, recruitment and training policy, management in local authorities.
- Professional ethics and responsibilities, diversity, discrimination and gender issues.
- Methods, techniques and operational management tools: team leadership and motivation, performance and evaluation, interview as a management tool, communication and negotiation skills.
- International comparative approach and governance issues.

DURATION

2 weeks

VENUE

ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006 PARIS

DATES

May 9 – 19, 2017

TUITION FEES

Tuition fees for applicants not in receipt of a French government grant are as follows:
- **€ 1,000 for 1-week courses**
- **€ 1,600 for 2-week courses**
- **€ 2,300 for 3-week courses**
- **€ 3,000 for 4-week courses**

Excluding compulsory insurance fees.

AUDIENCE

Managers with significant responsibility in central, regional and local administrations.

PLEASE NOTE

Auditors will be called upon to present the main aspects of their national experience. They are therefore asked to bring any documents that may contribute to enriching their presentations and the program in general.

Local government

● Governance

Date limite de réception des candidatures :
July 13, 2017

DURATION

2 weeks

VENUE

ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006 PARIS

DATES

October 2 – 13, 2017

TUITION FEES

Tuition fees for applicants not in receipt of a French government grant are as follows:
- **€ 1,000 for 1-week courses**
- **€ 1,600 for 2-week courses**
- **€ 2,300 for 3-week courses**
- **€ 3,000 for 4-week courses**

Excluding compulsory insurance fees.

AUDIENCE

Civil servants with responsibilities at local authority level, government experts, elected or appointed heads of local and regional authorities.

PLEASE NOTE

Auditors will be invited to present relevant aspects of their national situation in link with the subject matter of the training session. Accordingly, they are advised to bring any documents that may contribute to enriching the program.

Presentation and objectives

In France, the continuous processes of décentralisation and déconcentration (devolution) have brought profound changes in the relations between the state and the local authorities.

(NB: Décentralisation involves the transfer of powers from central government to elected local and regional authorities, while déconcentation consists of delegating functions or powers previously exercised by central government to its representatives in the region).

Having been given new competences, local authorities have become economic actors of the first order and have undergone far-reaching changes in the way they function.

The numerous reforms on décentralisation as well as European policies (structural funds) and globalization have changed the way the State as a whole functions and altered the balance between top-down government policies and trans-regional projects.

Implementing local public policies requires appropriate legal, human and financial resources. It also raises the question of the division of powers and the coordination of the various actors responsible for follow-through and evaluation.

Main themes

- The French experience of décentralisation and déconcentation: history, issues and perspectives.
- Division of power and relations between the state and local authorities.
- The state's control over local authorities - the role of Prefects (Préfets) within the region and the département (local administrative unit).
- The actors of local public policies and local public management.
- Financing local and regional public policy.
- Evaluation of public policies at the local and regional level.
- Shared experiences between auditors.

Asylum and migration in the European Union

★ European public action

Date limite de réception des candidatures :
3 weeks before the start of the program.

Presentation and objectives

One of the European Union's fundamental objectives is to create an area of free movement where the rights and security of both EU citizens and non-EU nationals are guaranteed. The overall aim is to allow them to carry out various types of activities (cultural, social and economic) that contribute to the EU's growth in a stable, lawful and secure environment. Over the past decades, the EU has developed a dynamic policy field that is continuously evolving in response to the opportunities and challenges arising from a European area with no internal borders, as well as from increased globalization. Today, however, the EU is facing a major migration crisis.

This seminar addresses complex issues related to migration (legal and illegal), asylum and security (organised crime, human trafficking and terrorism) facing the EU today.

Main themes

- European Area of Freedom, Security and Justice.
- Migration crisis: geographical, political, strategic and legal dimensions.
- Border management and security: Schengen borders, terrorism, illegal migration, Frontex, European databases (Eurodac, Eurojust).
- The dynamics and challenges of Asylum: the emergence of a Common European Asylum System and categories of asylum seekers.
- Legal migration and integration: humanitarian dimensions.

DURATION

1 week

VENUE

ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006 PARIS

DATES

October 23 – 27, 2017

TUITION FEES

Tuition fees for applicants not in receipt of a French government grant are as follows:
- **€ 1,000 for 1-week courses**
- **€ 1,600 for 2-week courses**
- **€ 2,300 for 3-week courses**
- **€ 3,000 for 4-week courses**

Excluding compulsory insurance fees.

AUDIENCE

This week long training session targets civil servants, diplomats, and other potential auditors working on issues related to justice and home affairs, migration and asylum from the EU Member States, candidate and third countries.

PLEASE NOTE

This seminar will be primarily interactive, combining expert presentations, case studies, experience-sharing and discussion based on auditors' work in the field.

Fighting corruption

● Governance

Date limite de réception des candidatures :
September 6, 2017

DURATION

2 weeks

VENUE

ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006 PARIS

DATES

November 6 – 17, 2017

TUITION FEES

Tuition fees for applicants not in receipt of a French government grant are as follows:
- **€ 1,000 for 1-week courses**
- **€ 1,600 for 2-week courses**
- **€ 2,300 for 3-week courses**
- **€ 3,000 for 4-week courses**

Excluding compulsory insurance fees.

AUDIENCE

Senior civil servants drawn from all supervisory bodies and decision-makers from various ministries.

PLEASE NOTE

Auditors will be invited to present aspects of their national system for fighting corruption, in respect of procedures and techniques as well as the organisation of the various departments concerned. Participants are strongly advised to bring any documents that may contribute to enriching their presentations and the program in general.

Presentation and objectives

Corruption has been a long-standing priority for governments and international organisations since the 1960s. Yet, only in May 2016 was a global declaration against corruption effectively stated, as globalization has dramatically changed our perspectives on the matter. Since the early 1990s, globalization has created spaces conducive to new forms and means of corruption. In addition to increasing the relative impact of corruption on developing economies, the link between corruption and globalization has been proved to heighten the risk of governance distortion in developed countries, and strengthen the vectors of bias in public decision-making.

This training session aims to present new insights for effective action and regulation against corruption from an international point of view. It will therefore present a survey of the most recent outlooks on corruption, while analyzing factors for tackling corruption systems.

After an introductory survey on the new scopes and boundaries of corruption, this training will concentrate on the development and governance aspects of it. It will then examine the new circuits and forms taken by corruption and public bribery, to focus thereafter on the legal framework and the implementation of control and prevention mechanisms.

Using a wide range of educational approaches (lectures, case studies, simulations, etc.), this CISAP will explore a large, up-to-date scope of corruption-related issues as well as the contemporary mechanisms intended to combat it.

Main themes

- New insights on corruption: definition, typologies and delimitation.
- Understanding the impact of corruption on developing and developed countries.
- Economic realities and corruption practices – an analysis of mechanisms and costs.
- Legal framework and enforcement tools.
- Preventing corruption: mechanisms and coordination.
- Controlling corruption: ways and means for fighting corruption.
- Corruption and bureaucracy: striking the right balance.

Communication and diplomacy

■ Diplomacy – International careers

Application deadline:
September 13, 2017

Presentation and objectives

This training session aims to explore in depth the basics of communication, present the full diplomatic potential of new media, and instill techniques and skills for a new form of communication, robust and in tune with today's world. Led by communication professionals and certified diplomats, this practice-oriented session will be largely dedicated to situational simulations.

Digital technology has profoundly transformed the practice of diplomacy. Diplomats no longer hold a monopoly on information and communication in regard to foreign policy. The current climate is marked by the growing power of civil society, the immediacy and abundance of data, the globalization of public opinion and the rise of social media. Politics of influence have also become more immediate and effective, though not without pitfalls. Social media can also serve counterproductively in the development and implementation of diplomatic strategies.

For diplomats and professionals operating in an international context, the ability to successfully communicate and control the diffusion of information in any situation, in order to support and promote your values and positions, is more vital than ever.

Main themes

- Communication basics.
- The intercultural dimension of communication in an international context.
- Interviews, press conferences and public speaking in a diplomatic context.
- Challenges of digital technology in diplomatic communication.
- Effective use of social media.
- Communication and negotiation.
- Crisis communication.

DURATION

2 weeks

VENUE

ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006 PARIS

DATES

November 13 – 24, 2017

TUITION FEES

Tuition fees for applicants not in receipt of a French government grant are as follows:
- **€ 1,000 for 1-week courses**
- **€ 1,600 for 2-week courses**
- **€ 2,300 for 3-week courses**
- **€ 3,000 for 4-week courses**

Excluding compulsory insurance fees.

AUDIENCE

Both French and international auditors. Diplomats, military personnel, experienced civil servants called upon to exercise responsibilities in the field of communication and information diffusion.

PLEASE NOTE

Auditors will be asked to work in small groups on an example situation of crisis communication. Time for preparation and feedback will be included in the program.

Local authorities, cities and global diplomacy

■ Diplomacy – International careers

Date limite de réception des candidatures :
October 4, 2017

DURATION

1 week

VENUE

ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006 PARIS

DATES

December 4 – 8, 2017

TUITION FEES

Tuition fees for applicants not in receipt of a French government grant are as follows:
- **€ 1,000 for 1-week courses**
- **€ 1,600 for 2-week courses**
- **€ 2,300 for 3-week courses**
- **€ 3,000 for 4-week courses**

Excluding compulsory insurance fees.

AUDIENCE

Diplomats, experienced officials in central and territorial administrations called upon to exercise responsibilities in the field of international relations.

PLEASE NOTE

Auditors will be invited to present aspects of their national situation. Accordingly, they are advised to present any documentation that is likely to contribute to enriching the cycle.

Presentation and objectives

Today, the local level is a major access point for development policy intervention. As the site the site of populations' living conditions and of democratic expression on a day-to-day basis, the local level is arguably the most apt for partnerships in development assistance policies.

Local authorities are organising more ambitious actions worldwide. From climate negotiations, where they strive to become global facilitators instead of local actors, to human rights and peace issues, for which they seek to expand their scope on influence. At the same time, the French Ministry of Foreign Affairs and International Development has appointed regional ambassadors. Are we witnessing the establishment of a veritable diplomatic corps of local authorities? What might be their contributions and methods of intervention in such a context? What does the term "city diplomacy" encompass?

Main themes

- The position and contribution of local authorities in world diplomacy.
- The fundamentals of local authorities' external action: the legal and historical framework.
- Global and local contexts.
- Local challenges for the local authorities of a diplomatic corp.
- The institutional role and support of Ministries of Foreign Affairs regarding local authorities.
- City diplomacy.

Notes

École nationale d'administration

1, rue Sainte-Marguerite
67080 Strasbourg Cedex
Tél. + 33 (0)3 88 21 44 44

2, avenue de l'Observatoire
75272 Paris Cedex 06
Tél. + 33 (0)1 44 41 85 00

twitter.com/ena_fr
facebook.com/EcoleNationaleAdministration

www.ena.fr

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Premier ministre
l'ena

www.carreblanc.fr - Crédits photos : © ENA