



# CISAP 2015

CYCLES  
INTERNATIONAUX  
SPÉCIALISÉS  
D'ADMINISTRATION  
PUBLIQUE

# FOREWORD

---

You have before you the 2015 catalogue for the Specialised International Cycles in Public Administration (CISAP) organised by the École nationale d'administration.

These study cycles, to which ENA attaches the greatest importance, are privileged vectors of our commitment to international administrative cooperation. They are organised for high level civil servants such as yourselves, and are geared to the professional needs that you or your colleagues have expressed. In this respect and in close cooperation with the French ministry of Foreign Affairs, the continuous training offer in English language has been developed. They also reflect recent trends in public management and the debates on State reform. They aim, without imposing a model, to share with you the French experience in these areas.

Following an ENA "CISAP" is a way to enrich one's professional experience - an opportunity to update one's knowledge, to discuss in depth with reputed specialists, to confront one's own experience with that of colleagues from all corners of the world. In short, it is an opening onto the dimension of comparative administration, essential for today's high level civil servant. Above all perhaps, following a CISAP means recognizing that in a modern administration, continuous training is indispensable throughout one's career, if one is to serve one's country and fellow citizens with greater efficiency.

I hope this catalogue will encourage you to join the many French and foreign civil servants who have confidence in ENA's determination to support continuing education, and that I will have the pleasure of welcoming you in the near future.

---

**Nathalie LOISEAU**

*Director of the ENA*

## AVANT-PROPOS

---

**V**ous avez entre les mains le catalogue 2015 des Cycles internationaux spécialisés d'administration publique (CISAP) de l'École nationale d'administration (ENA).

Vecteurs privilégiés de la coopération administrative internationale que mène l'École et à laquelle elle attache le plus grand prix, ils sont destinés aux hauts fonctionnaires que vous êtes et adaptés, dans leurs thématiques, aux besoins professionnels que vous ou vos collègues avez pu exprimer. En étroite accord avec le ministère français des Affaires étrangères et du développement international, l'offre de formation en langue anglaise a été développée. Reflets également de l'évolution de la gestion publique et des débats sur la réforme de l'État, ces cycles ont pour objectif de vous faire partager l'expérience française en la matière, sans pour autant imposer un modèle.

Suivre un CISAP à l'ENA, c'est ainsi enrichir sa pratique professionnelle par l'actualisation de ses connaissances, par la discussion approfondie avec les meilleurs spécialistes, par la confrontation de son expérience avec celle de collègues venus du monde entier, bref par l'ouverture à une dimension d'administration comparée essentielle pour un haut fonctionnaire. C'est aussi et peut-être avant tout, faire la démarche, indispensable pour toute administration moderne, 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*

# INTRODUCING CISAP

---

## ■ COURSE CONTENT

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 Programmes). These programmes are designed to improve knowledge and skills in specific subject areas.

All the courses are based on day-to-day practice and take a comparative cross-departmental approach, focusing on exchange of skills and good practice.

## ■ COURSES TAUGHT IN ENGLISH

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

## ■ TAILOR-MADE COURSES

ENA is also able to offer tailor-made training for groups identified by the relevant bodies in their country. The training request (which should present detailed specifications) may be sent at any time during the year and will be run either in Paris or in the country of origin, depending on the individual situation. The training can be in 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 as soon as the proposal is approved, a training agreement can be drawn up between the two bodies.

---

The course catalogue may be viewed on the ENA website:  
[www.ena.fr](http://www.ena.fr)

# PRÉSENTATION

---

## ■ LA PÉDAGOGIE

L'École nationale d'administration 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 sur 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'appuient 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, en mesure 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 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](http://www.ena.fr)

# 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:

- ➔ € 850 for 3 or 4-week courses
- ➔ € 650 for 1 or 2-week courses

Excluding compulsory insurance fees

## ■ APPLICANT PROFILE

The courses are organized for senior public servants in government departments, senior managers in public sector companies or similar, with evidence of at least three years' professional experience and who:

- ➔ are introduced by their government;
- ➔ hold a Masters or equivalent degree after at least four years' higher education, or in certain cases who hold a position of responsibility demonstrating an equal level of competence.

For courses delivered in French, a good working knowledge of French is essential.

## ■ SUBMITTING APPLICATIONS

Application forms may be collected from the Cultural Cooperation and Action Department of the local French Embassy or downloaded from the ENA website. Once they have been filled in, they should be sent by the national body together with the required evidence to the French Embassy, which will be responsible for forwarding them to ENA.

The stated deadlines must be strictly observed. Incomplete forms will not be considered. The deadline for submitting applications is 2 months before the beginning of each course.

ENA reserves the right to cancel any course that has insufficient applicants by the deadline

## ■ PROVISIONAL AND CONFIRMED ADMISSION

Applicants selected by the selection committee are admitted provisionally and informed of this decision via the French Embassy. Only applicants who are provisionally admitted and subsequently obtain funding to cover the costs of travel, accommodation, insurance and tuition will have their admission confirmed. Applications for a grant from the French government may be made to the French Embassy. Applicants may also apply for a grant from a private or public national or international institution or from the government that has presented them. This 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 attend ENA on the first day of the course in question, after having taken care of all the necessary arrangements for their stay in Paris beforehand. Applicants should therefore plan to arrive at least 24 hours before the start of the course. Any applicant attending after that date may be refused admission to the session and forfeit the grant obtained for the course. The short course attendance certificate will only be issued subject to the participant's full, attentive participation.

# CONDITIONS D'ADMISSION AUX CISAP DE L'ENA

## FRAIS D'INSCRIPTION

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

- ➔ 850 € pour les cycles de 3 ou 4 semaines
- ➔ 650 € pour les cycles de 1 ou 2 semaines

Hors frais obligatoires d'assurance

## ■ PROFIL DES CANDIDATS

Les cycles sont réservés à des fonctionnaires, cadres de grands services publics, d'entreprises publiques ou assimilés, 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 quatre années d'enseignement supérieur au moins - ou, dans certains cas, en charge de responsabilités qui démontrent une capacité équivalente.

Pour les enseignements dispensés en français, une bonne maîtrise de la langue française est indispensable.

## ■ PRÉSENTATION DES CANDIDATURES

Les dossiers de candidature peuvent être retirés auprès du service de coopération et d'action culturelle de l'ambassade de France ou téléchargés sur le site de l'ENA. Une fois remplis et accompagnés des pièces justificatives, ils doivent être adressés par les autorités nationales à l'ambassade de France, qui se charge de leur transmission à l'ENA.

Les délais prescrits doivent être strictement respectés. Les dossiers incomplets ne sont pas examinés. La date limite d'envoi des candidatures est de 2 mois 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, ce qui suppose qu'il prévoit 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 de l'attestation qui sanctionne la participation au cycle court est, par ailleurs, subordonnée à une assiduité constante de la part de l'auditeur.

# SUMMARY

## ■ CISAP - COURSES IN FRENCH

2 <sup>nd</sup> - 13 <sup>rd</sup> February 16 <sup>th</sup> November - 4 <sup>th</sup> December	The management of human resources and management in the civil service	12
9 <sup>th</sup> - 27 <sup>th</sup> February	Drawing up and implementing the State budget	14
23 <sup>rd</sup> February - 6 <sup>th</sup> March	Territorial governance and local development	16
2 <sup>nd</sup> - 13 <sup>th</sup> March	Women leaders: managing human resources and leadership	18
2 <sup>nd</sup> - 13 <sup>th</sup> March	New practices in the diplomatic profession	20
16 <sup>th</sup> - 27 <sup>th</sup> March	Practice of international negotiation	22
16 <sup>th</sup> March - 2 <sup>nd</sup> April	Public contracts	24
30 <sup>th</sup> March - 24 <sup>th</sup> April	Organisation of parliamentary work	26
13 <sup>th</sup> - 30 <sup>th</sup> April	Checking, auditing, and assessing public expenditure	28
18 <sup>th</sup> - 29 <sup>th</sup> May	Centres of government: interministerial work and the normative process	30
18 <sup>th</sup> - 29 <sup>th</sup> May	New relations between the administration and the public	32
8 <sup>th</sup> - 12 <sup>th</sup> June	European development aid	34
15 <sup>th</sup> - 26 <sup>th</sup> June	Project management and result-focused management	36
15 <sup>th</sup> June - 3 <sup>rd</sup> July	The fight against corruption	38
14 <sup>th</sup> - 25 <sup>th</sup> September	Leading change in the administration	40
21 <sup>st</sup> - 25 <sup>th</sup> September	European careers: a passeport for the European civil service	42
28 <sup>th</sup> September - 2 <sup>nd</sup> October	EU law in action: from inception to litigation	44
28 <sup>th</sup> September - 16 <sup>th</sup> October	Protecting human rights	46
9 <sup>th</sup> - 20 <sup>th</sup> November	Public policies: from design to assessment	48
30 <sup>th</sup> November - 11 <sup>th</sup> December	The role of the State in economic intelligence	50

## ■ CISAP - COURSES IN ENGLISH

20 <sup>th</sup> - 24 <sup>th</sup> April	EU diplomacy: main actors and challenges	53
1 <sup>st</sup> - 12 <sup>th</sup> June	Management in the public sector	54
22 <sup>nd</sup> June - 3 <sup>rd</sup> July	Organisation of parliamentary work	55
28 <sup>th</sup> September - 9 <sup>th</sup> October	Local government	56
19 <sup>th</sup> - 23 <sup>rd</sup> October	Impact strategies and lobbying in the European Union	57
26 <sup>th</sup> October - 6 <sup>th</sup> November	Fighting corruption	58
7 <sup>th</sup> - 18 <sup>th</sup> December	Communication and diplomacy	59



# SOMMAIRE

<b>■ CISAP EN LANGUE FRANÇAISE</b>		
2 au 13 février	Gestion des ressources humaines et management dans la fonction publique	13
16 novembre au 4 décembre	Préparation et exécution du budget de l'État	15
9 au 27 février	Gouvernance territoriale et développement local	17
23 février au 6 mars	Femmes dirigeantes : gestion des ressources humaines et leadership	19
2 au 13 mars	Nouvelles pratiques du métier de diplomate	21
2 au 13 mars	Pratique de la négociation internationale	23
16 au 27 mars	Marchés publics	25
16 mars au 2 avril	Organisation du travail parlementaire	27
30 mars au 24 avril	Contrôle, audit et évaluation de la dépense publique	29
13 au 30 avril	Les centres de gouvernement : l'interministériel et le processus normatif	31
18 au 29 mai	Les nouvelles relations administration et citoyens	33
18 au 29 mai	L'aide européenne au développement	35
8 au 12 juin	Management de projets et gestion axée sur les résultats	37
15 au 26 juin	La lutte contre la corruption	39
15 juin au 3 juillet	Conduire le changement dans l'administration	41
14 au 25 septembre	Carrières européennes : passeport pour la fonction publique européenne	43
21 au 25 septembre	Trajectoire d'une norme européenne	45
28 septembre au 2 octobre	La protection des droits de l'homme	47
28 septembre au 16 octobre	Les politiques publiques : de la conception à l'évaluation	49
9 au 20 novembre	Le rôle de l'État dans l'intelligence économique	51
30 novembre au 11 décembre		

<b>■ CISAP EN LANGUE ANGLAISE</b>		
20 au 24 avril	EU diplomacy: main actors and challenges	53
1 au 12 juin	Management in the public sector	54
22 juin au 3 juillet	Organisation of parliamentary work	55
28 septembre au 9 octobre	Local government	56
19 au 23 octobre	Impact strategies and lobbying in the European Union	57
26 octobre au 6 novembre	Fighting corruption	58
7 au 18 décembre	Communication and diplomacy	59



# FORMATIONS EN FRANÇAIS

---

# THE MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES AND MANAGEMENT IN THE CIVIL SERVICE

APPLICATION DEADLINE: 2 months before the start of the cycle

## DURATION

2 or 3 weeks

## VENUE

ENA  
2 avenue de l'Observatoire  
75006 PARIS

## DATES

2<sup>nd</sup> - 13<sup>th</sup> February  
(2 weeks) or  
16<sup>th</sup> November -  
4<sup>th</sup> December 2015  
(3 weeks)

## AUDIENCE

Heads of human resources in central administrations, decentralised departments, and local authorities.

Executives from large training and development establishments for civil servants.

Senior management grades in the civil service and in local authorities, public companies, and private bodies connected to the administration.

## PRESENTATION AND OBJECTIVES

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

From a perspective of performance and of showcasing the service to the public, administrations have acquired new tools for forward-looking management of human resources and effective management techniques. Faced with demographic, economic, and budgetary imperatives, administrations must adapt their recruitment to the needs of departments, in particular by encouraging mobility, personalised monitoring of agents' careers, and introducing training plans.

Moreover, this cycle will emphasise the need to combine human-resources management registers with management registers, in particular by emphasising the key role of the manager in terms of team motivation, communication, conflict management, and negotiation.

Through case studies that enable overlapping between public and private perspectives, and by giving priority to exchanges of experiences, this cycle will enable auditors to improve their managerial practices.

## MAIN THEMES

- ➔ The administrative and legal organisation of the French civil service: statuses, developments, large-scale reforms in matters of managing human resources in the civil service.
- ➔ Methods, techniques and tools in the service of human-resource managers: forward-looking management of human resources, information systems, profession-based approach, mobility and career management, lifelong training.
- ➔ Techniques and tools for public-management and leading change: steering and methodology of change management, motivating and showcasing teams, preventing conflicts, social dialogue.
- ➔ A manager's role, code of ethics, and responsibilities.
- ➔ Managing diversity - equality between women and men.

## PLEASE NOTE

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

# GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET MANAGEMENT DANS LA FONCTION PUBLIQUE

DATE LIMITE DE RÉCEPTION DES CANDIDATURES : 2 mois avant le début du cycle

## DURÉE

2 ou 3 semaines

## LIEU

ENA  
2 avenue de l'Observatoire  
75006 PARIS

## DATES

2 au 13 février  
(2 semaines) ou  
16 novembre au  
4 décembre 2015  
(3 semaines)

## 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.  
Encadrement supérieur de la fonction publique et des collectivités territoriales, des entreprises publiques et organismes privés en relation avec l'administration.

## ■ 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. 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 leurs 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.

## ATTENTION

*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.*

# DRAWING UP AND IMPLEMENTING THE STATE BUDGET

APPLICATION DEADLINE: 2 months before the start of the cycle

## DURATION

3 weeks

## VENUE

ENA  
2 Avenue de l'Observatoire  
75006 Paris

## DATES

9<sup>th</sup> - 27<sup>th</sup> February 2015

## 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.

## PRESENTATION AND OBJECTIVES

In many countries, recent economic developments have highlighted the need for a single instrument for controlling public expenditure and for scheduling State income in the form of an exhaustive "State budget". Thus designed, the State budget is a basic instrument of economic policy; it calls for a "mechanism" and for procedures that are completely rigorous.

Examining and implementing budgets lie at the heart of strategic controversies and choices in respect of development. They also affect any analysis on indebtedness and on the States' ability to play a driving role in economic dynamics.

The terms and conditions, rigour, and realities of implementing the State budget are indicators of a country's economic credibility and of the transparency of public action. In that regard, the 2006 enactment of an organic law (LOLF = Loi Organique relative aux Lois de Finances - Organic Law relating to Finance Laws) has improved financial transparency and given rise to deep changes, the main strands of which will be addressed: from redefining the State's missions and their action programmes with Budgets Opérationnels de Programmes (BOP - Programme Operating Budgets) to assessing management using Rapports Annuels de Performance (RAP - Annual Performance Reports). The aim of this cycle, based on a range of experiences, is to familiarise participants with the rigours and imperatives of drawing up and implementing a finance law, whilst initiating them in the use of various instruments and possibilities of financial regulation.

## MAIN THEMES

- ➔ Organising economic and financial administrations involved in drawing up and / or implementing the State budget.
- ➔ Legal framework for drawing up and executing the State budget.
- ➔ Examining the move from economic budget to State budget.
- ➔ Budget influences of the eurozone's financial crisis and upheavals.
- ➔ Role-playing: procedure and practice in drawing up a ministry's budget, procedure and practice in drawing up the State budget (finance law), budget implementation of the finance law (budget adjustments to economic reality), accounting implementation of the finance law.
- ➔ Conditionality and consequences of moving from a means-based logic to a results-based logic.
- ➔ A multi-annual approach and its effects on budget policies.
- ➔ Problems, implementation, and consequences of budget reform.

## PLEASE NOTE

*The programme will focus strongly on the comparative study of systems as regards procedures and structures alike. 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.*



# PRÉPARATION ET EXÉCUTION DU BUDGET DE L'ÉTAT

DATE LIMITE DE RÉCEPTION DES CANDIDATURES : 2 mois avant le début du cycle

## DURÉE

3 semaines

## LIEU

ENA  
2 avenue de l'Observatoire  
75006 PARIS

## DATES

9 au 27 février 2015

## 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.

## ■ PRÉSENTATION ET OBJECTIFS

Dans de nombreux pays, les évolutions économiques récentes ont mis en évidence la nécessité de disposer d'un instrument unique de maîtrise des dépenses publiques et de programmation des recettes de l'État sous la forme d'un « budget de l'État » à caractère exhaustif. Ainsi conçu, le budget de l'État est un instrument fondamental de politique économique et il nécessite une « mécanique » et des procédures parfaitement rigoureuses.

L'examen des budgets et leur exécution sont au cœur des controverses et des choix stratégiques sur le développement. Ils conditionnent aussi toute analyse sur l'endettement et sur la capacité de l'État à jouer un rôle moteur dans la dynamique économique.

Les modalités, la rigueur et les réalités de l'exécution du budget de l'État sont des indicateurs de la crédibilité économique d'un pays et de la transparence de l'action publique. À cet égard, la mise en place, dès 2006, de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) en France, améliore la transparence financière et engendre de profondes mutations dont les principaux axes seront abordés : de la redéfinition des missions de l'État et de leurs programmes d'actions avec les budgets opérationnels de programmes (BOP) à l'évaluation de la gestion avec les rapports annuels de performance (RAP).

L'objectif de ce cycle est, à la lumière des différentes expériences, de familiariser les participants aux rigueurs et impératifs de l'élaboration et de l'exécution d'une loi de finances, tout en les initiant aux différents instruments et possibilités de régulation financière.

## ■ PRINCIPAUX THÈMES

- Organisation des administrations économiques et financières impliquées dans l'élaboration et/ou l'exécution du budget de l'État.
- Cadre juridique de l'élaboration et de l'exécution du budget de l'État.
- Examen du passage du budget économique au budget de l'État.
- Les influences budgétaires de la crise financière et des turbulences de la zone euro.
- Jeux de rôle : procédures et pratiques de l'élaboration du budget d'un ministère, procédures et pratiques de l'élaboration du budget de l'État (loi de finances), exécution budgétaire de la loi de finances (ajustements budgétaires aux réalités économiques), exécution comptable de la loi de finances.
- Conditionnalités et conséquences du passage d'une logique de moyens à une logique de résultats.
- La pluri-annualité et ses effets sur les politiques budgétaires.
- Problématiques, mise en place et conséquences d'une réforme budgétaire.

## ATTENTION

*Le programme fera une large place à l'étude comparée des systèmes, tant en ce qui concerne les procédures que les structures. 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.*

# TERRITORIAL GOVERNANCE AND LOCAL DEVELOPMENT

APPLICATION DEADLINE: 2 months before the start of the cycle

## DURATION

2 weeks

## VENUE

ENA  
2 Avenue de l'Observatoire  
75006 Paris

## DATES

23<sup>rd</sup> February -  
6<sup>th</sup> March 2015

## AUDIENCE

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

## ■ PRESENTATION AND OBJECTIVES

Mixing governance, public-policy guidance, and project management, territorial development calls on all fields of public action. In that way and on a local scale, all the economic, social, democratic, and administrative problems of a country are to be found, but the constraints and the means implemented are unique to each context and territory.

Co-ordinating political and economic actors, budgetary means, and designing and co-ordinating public policies at local level are part of key problems that face local decision makers. The objective of this cycle is to offer them tools to design and implement local development as a whole, through examples of successful development, exchanges of experiences, strategic reflection, and budgetary or technical tools.

Moreover, this cycle aims at defining large-scale public territorial problems, taking as the angle of study the local scale in what it involves in terms of relationships with the central power on the one hand, and with the public on the other. How can a local development policy be developed in 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: decentralisation and deconcentration.
- ➔ Territorial and local public policies.
- ➔ Identifying budget and tax resources available to local authorities.
- ➔ The pace of the public in local management.
- ➔ Exchanges of experiences and examples of territorial development.
- ➔ Sustainable territorial planning.
- ➔ Project engineering.

## PLEASE NOTE

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



# GOVERNANCE TERRITORIALE ET DÉVELOPPEMENT LOCAL

DATE LIMITE DE RÉCEPTION DES CANDIDATURES : 2 mois avant le début du cycle

## DURÉE

2 semaines

## LIEU

ENA  
2 avenue de l'Observatoire  
75006 PARIS

## DATES

23 février au  
6 mars 2015

## PUBLIC

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

## ■ 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 vocation à 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 développer 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.

## ATTENTION

*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.*

# WOMEN LEADERS: MANAGING HUMAN RESOURCES AND LEADERSHIP

APPLICATION DEADLINE: 2 months before the start of the cycle

## DURATION

2 weeks

## VENUE

ENA  
2 Avenue de l'Observatoire  
75006 Paris

## DATES

2<sup>nd</sup> - 13<sup>th</sup> March 2015

## AUDIENCE

People who wish to better identify the challenges linked to equality between women and men within their organisations, and improve their skills in terms of leadership and management: civil service, local authorities, public businesses, or private bodies.

## PLEASE NOTE

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

## PRESENTATION AND OBJECTIVES

In France, the policies on equality between women and men emphasise the need to facilitate access for women to posts with responsibility. To that end, the French State has set itself proactive objectives, including, for 2018 in particular, 40% of executive appointments from each sex to executive posts at higher and manager levels. Breaking “the glass ceiling” becomes an objective in itself for administrations and businesses. A comparative approach will be put forward during the training period, in order to provide useful comparisons and innovative approaches in the field of human resources.

The cycle will present the integrated, cross-cutting approach that has been implemented in France to act on equality between women and men, at political, professional, and societal levels alike. Furthermore, the training course will analyse impediments and women’s self-censorship, it will revisit stereotypes as well as the cultural and educational filters that determine each individual’s view of the world and manner of acting. The cycle will also address the importance of the role of men in equality between the sexes.

The two weeks will also offer an opportunity to energise auditors searching for new responsibilities, to invite them to affirm themselves, to go further in daring to take up key posts whilst remaining consistent with their values, their professional and personal interests, and their own objectives.

It will be a case of having participants work on their behaviour, their manner of working with others, and their strategic vision. Workshops on the communication of influence, on negotiation, and on personal development will be offered, as will be meetings with people who are active in France and internationally on the question of women’s rights. The session allows participants to set up networks, learn to assess their talents, and discover the pathways followed by exemplary women leaders.

## MAIN THEMES

- ➔ Challenges and current context - the integrated approach of the Ministry for Women’s Rights in France.
- ➔ The fight against stereotypes: equality, non-discrimination, education, young girls’ school career.
- ➔ Parity in politics, within regulatory bodies, and in social and professional responsibilities.
- ➔ Women’s place in electoral processes as well as in international negotiations and mediations.
- ➔ Parity and measures in terms of managing human resources.
- ➔ The role of men in equality between the sexes. 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.

# FEMMES DIRIGEANTES : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET LEADERSHIP

DATE LIMITE DE RÉCEPTION DES CANDIDATURES : 2 mois avant le début du cycle

## DURÉE

2 semaines

## LIEU

ENA  
2 avenue de l'Observatoire  
75006 PARIS

## DATES

2 au 13 mars 2015

## 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.

## ■ 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 et notamment pour 2018, l'atteinte de 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. Une approche comparée sera proposée durant cette formation 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 et de chacune. 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.

Il s'agira de faire travailler les participants sur leur comportement, leur manière de travailler avec les autres, leur vision stratégique. Des ateliers sur la communication d'influence, la négociation, ou encore le développement personnel leur seront proposés, tout comme des rencontres avec des personnes actives en France ou à l'international sur la question des droits des femmes. Cette session permet 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 du Ministère des droits des femmes en France.
- ➔ Lutte contre les stéréotypes : égalité, non-discrimination, éducation, parcours scolaire des jeunes filles.
- ➔ Parité en politique, au sein des organes de contrôle et dans les responsabilités sociales et professionnelles.
- ➔ Place des femmes dans les processus électoraux et dans les négociations et médiations internationales.
- ➔ 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.

## ATTENTION

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.

# NEW PRACTICES IN THE DIPLOMATIC PROFESSION

APPLICATION DEADLINE: 2 months before the start of the cycle

## DURATION

2 weeks

## VENUE

ENA  
2 Avenue de l'Observatoire  
75006 Paris

## DATES

2<sup>nd</sup> - 13<sup>th</sup> March 2015

## AUDIENCE

Diplomats, civil servants  
with diplomatic  
responsibilities.

## PRESENTATION AND OBJECTIVES

Diplomatic work is the reflection of international changes. The emergence of a multipolar world, sliding along from logic based on confrontation to logic based on influence, has thus caused the diplomatic profession to evolve over the last two decades. Globalisation, the new configuration of the international order, and the explosion of new information and communication technologies are all challenges to be taken up.

The objective of this cycle is to prepare diplomats for their future responsibilities, by taking account of the evolving nature of diplomatic activity.

The cycle aims at pooling practices, exchanges of experiences, and theoretical presentations, in order to conduct an overall reflection on the diplomatic profession, its origins, and its transformations, and to prepare its actors for the challenges of the 21<sup>st</sup> century.

## MAIN THEMES

- ➔ The foundation texts of modern diplomacy and the evolutionary outlook of the function.
- ➔ The diplomat's various functions: representation, observation, information and communication, protecting the country's nationals, and promoting the interests of the country represented.
- ➔ Web tools.
- ➔ The multiple facets of the diplomatic profession, in post within the central administration or abroad, in bilateral, regional, or multilateral relations, in the various fields (political, financial, cultural, commercial), in time of peace or in time of crisis.

The question of diplomatic negotiation will be addressed more specifically in the cycle "Practice of international negotiation", for which auditors are free to register, if they wish, to continue their training, from 16 to 27 March 2015.

## PLEASE NOTE

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

# NOUVELLES PRATIQUES DU MÉTIER DE DIPLOMATE

DATE LIMITE DE RÉCEPTION DES CANDIDATURES : 2 mois avant le début du cycle

## DURÉE

2 semaines

## LIEU

ENA  
2 avenue de l'Observatoire  
75006 PARIS

## DATES

2 au 13 mars 2015

## PUBLIC

Diplomates, fonctionnaires  
amenés à exercer  
des responsabilités  
diplomatiques.

## ■ PRÉSENTATION ET OBJECTIFS

Le travail diplomatique est le reflet des changements internationaux. L'apparition d'un monde multipolaire et le développement d'une logique d'influence ont ainsi fait évoluer le métier de diplomate au cours des deux dernières décennies. La mondialisation, la nouvelle configuration de l'ordre international, l'explosion des nouvelles technologies de la communication et de l'information sont autant de défis à relever.

Ce cycle a pour objectif de préparer les diplomates à leurs futures responsabilités en prenant en compte le caractère évolutif de l'activité diplomatique.

Il vise à mettre en commun exercices pratiques, échanges d'expériences et présentations théoriques afin de mener une réflexion globale sur le métier de diplomate, ses transformations, et de préparer ses acteurs aux défis du XXI<sup>e</sup> siècle.

## ■ PRINCIPAUX THÈMES

- ➔ Les textes fondateurs de la diplomatie moderne et les perspectives d'évolutions de la fonction.
- ➔ Les différentes fonctions du diplomate : représentation, observation, information et communication, protection des ressortissants et promotion des intérêts du pays représenté.
- ➔ Les outils numériques.
- ➔ Les multiples facettes du métier de diplomate, en poste au sein de l'administration centrale ou à l'étranger, dans les relations bilatérales, régionales ou multilatérales, dans les différents domaines (politique, financier, culturel, commercial), en temps de paix ou de crise.

La question de la négociation diplomatique sera plus spécifiquement abordée dans le cycle « Pratique de la négociation internationale » auquel les auditeurs pourront s'inscrire, s'ils le souhaitent, dans le prolongement de leur formation, du 16 au 27 mars 2015.

## ATTENTION

*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.*

# PRACTICE OF INTERNATIONAL NEGOTIATION

APPLICATION DEADLINE: 2 months before the start of the cycle

## DURATION

2 weeks

## VENUE

ENA  
2 Avenue de l'Observatoire  
75006 Paris

## DATES

16<sup>th</sup> - 27<sup>th</sup> March 2015

## AUDIENCE

Diplomats, military personnel, and experienced civil servants from economic and commercial administrations, called upon to take part in international negotiations.

## ■ PRESENTATION AND OBJECTIVES

Negotiation has traditionally been attached to inter-State relations or to relations between States and international organisations, and it is related to diplomacy in the first instance. However, in a world characterised by the multiplicity of actors and interests in play, negotiation concerns all fields of international life, at bilateral and multilateral levels alike.

Its practice allies understanding of intercultural matters with knowledge of specific techniques and strategies. A negotiator's qualities lie in knowledge and in know-how, as well as in knowing-how-to-be (listening ability, empathy, simplicity, open-mindedness, adaptability).

Furthermore, negotiation has its uses, which must be mastered if one wishes to be effective. Although there is not paradigm of a "good negotiator", there is nonetheless an "art" of negotiating that can be defined in terms of success and effectiveness.

The objective of this cycle is to enable auditors to master, through concrete case studies, the testimonies of experienced negotiators, and the completion of exercises, the techniques and tools necessary for leading international negotiations.

## ■ MAIN THEMES

- ➔ Settings, actors and challenges of international bilateral and multilateral negotiations.
- ➔ Negotiating techniques and methods: choice of strategies; choice of type of negotiation and procedures; tactical manoeuvres; preparing for negotiation; psychological and cultural dimensions.
- ➔ Case studies of international commercial and diplomatic negotiations (analysis of contexts, progress, consequences).
- ➔ Simulation exercises on international negotiations.

This cycle may be taken alone or together with the cycle on "New practices in the diplomatic profession", which comes immediately before it, from 2 to 13 March 2015.

## PLEASE NOTE

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

# PRATIQUE DE LA NÉGOCIATION INTERNATIONALE

DATE LIMITE DE RÉCEPTION DES CANDIDATURES : 2 mois avant le début du cycle

## DURÉE

2 semaines

## LIEU

ENA  
2 avenue de l'Observatoire  
75006 PARIS

## DATES

16 au 27 mars 2015

## PUBLIC

Diplomates, militaires, fonctionnaires expérimentés des administrations économiques et commerciales, amenés à participer à des négociations internationales.

## ■ PRÉSENTATION ET OBJECTIFS

Traditionnellement attachée aux relations interétatiques ou aux relations entre États et organisations internationales, la négociation est au cœur du métier diplomatique. Dans un monde caractérisé par la multiplicité des acteurs et des intérêts en présence, le volume des affaires à négocier s'est par ailleurs considérablement accru et concerne désormais tous les domaines de la vie internationale, aussi bien au niveau bilatéral que multilatéral.

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).

En outre, la négociation a ses usages qu'il faut maîtriser pour être efficace. Bien qu'il n'y ait pas un modèle de « bon négociateur », il existe cependant un « art » de la négociation qui peut être défini en termes de réussite et d'efficacité.

Ce cycle a pour objectif de permettre aux auditeurs de maîtriser, à travers l'étude de cas concrets, de témoignages de négociateurs confirmés et la pratique d'exercices, les techniques et outils nécessaires à la conduite de négociations internationales.

## ■ PRINCIPAUX THÈMES

- ⊕ Enceintes, acteurs et enjeux des négociations internationales bilatérales et multilatérales.
- ⊕ Techniques et méthodes de négociation : choix des stratégies ; choix du type de négociation et des procédures ; manœuvres tactiques ; préparation de la négociation ; dimensions psychologiques et culturelles.
- ⊕ Études de cas de négociations internationales commerciales ou diplomatiques (analyse des contextes, déroulements, conséquences).
- ⊕ Exercices de simulation de négociations internationales.

Au choix, ce cycle pourra être suivi seul, ou en complément du cycle sur les « Nouvelles pratiques du métier de diplomate », qui le précède immédiatement - du 2 au 13 mars 2015.

## ATTENTION

*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.*

# PUBLIC CONTRACTS

APPLICATION DEADLINE: 2 months before the start of the cycle

## DURATION

3 weeks

## VENUE

ENA  
2 Avenue de l'Observatoire  
75006 Paris

## DATES

16<sup>th</sup> March - 2<sup>nd</sup> April 2015

## AUDIENCE

Senior post holders from bodies specialising in regulating, monitoring, and checking public contracts; heads of department tasked with purchasing within ministries, public establishments, and local authorities; members of supervisory bodies.

## PRESENTATION AND OBJECTIVES

Public contracts involve sums of money that represent a substantial share of national public expenditure, when one considers the value and the amounts involved. They can contribute to guiding the economy, in particular through the implementation of investment policies. The regulation of public contracts aims at ensuring the effective, rigorous, and efficient use of public funds. Those rules are based on compliance with competition; they guarantee rigour, equity, and transparency, which leads to economic dynamics.

In particular, the cycle will examine purchasing procedures and techniques as relating to a variety of supplies, construction and public works, provision of service and materials relating to information technology, and provision of intellectual services. The use of regulations and means of action to fight against corruption will also be addressed in large measure.

There will be emphasis on general consolidation of regulations under the leadership of the European Union.

## MAIN THEMES

- ➔ The specificities of various types of markets (supplies and services, construction and public works, IT markets, etc.); regulation; dematerialisation of procurement procedures; the points of view of various actors.
- ➔ The challenge of proper regulation of public contracts and improving the means of fighting fraudulent practices.
- ➔ Public contracts and partnership: awarding work and services.
- ➔ Recommendations from international organisations and comparisons between procedures (internationalising calls for tender; harmonising the regulations of European Union Member States).
- ➔ Checking public contracts: compliance with competition rules and preventing corruption.

## PLEASE NOTE

*The programme will focus strongly on the comparative study of systems as regards procedures and structures alike. 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.*



# MARCHÉS PUBLICS

DATE LIMITE DE RÉCEPTION DES CANDIDATURES : 2 mois avant le début du cycle

## DURÉE

3 semaines

## LIEU

ENA  
2 avenue de l'Observatoire  
75006 PARIS

## DATES

16 mars au 2 avril 2015

## PUBLIC

Hauts fonctionnaires des organismes spécialisés dans la réglementation, le suivi et le contrôle des marchés publics ; responsables des services chargés des achats dans les ministères, les établissements publics et les collectivités locales ; membres des corps de contrôle.

## ■ PRÉSENTATION ET OBJECTIFS

Les marchés publics mettent en jeu des sommes qui représentent une part substantielle de la dépense publique nationale par les valeurs et les montants engagés. Ils peuvent concourir à orienter l'économie, notamment par la mise en œuvre des politiques d'investissement. La réglementation des marchés publics a pour objet d'assurer une utilisation efficace, rigoureuse et efficiente des deniers publics. Ces règles fondées sur le respect de la concurrence, garantissent la rigueur, l'équité et une transparence qui permet une dynamique économique.

Le cycle examinera notamment les procédures et techniques d'achat en matière de fournitures diverses, de bâtiment et travaux publics, de prestations et de matériels informatiques, ainsi que de prestations intellectuelles. L'utilisation des réglementations et les moyens d'action pour lutter contre la corruption seront aussi largement abordés.

L'accent sera mis sur la refonte générale des réglementations sous l'impulsion de l'Union européenne.

## ■ PRINCIPAUX THÈMES

- ⊕ Spécificités des différents types de marchés (fournitures et services, bâtiment et travaux publics, marchés informatiques, etc.) ; réglementation ; dématérialisation des procédures de passation ; points de vue des différents acteurs.
- ⊕ Enjeux d'une bonne réglementation des marchés publics et de l'amélioration des moyens de lutte contre les pratiques frauduleuses.
- ⊕ Contrats publics et contrats de partenariats : concessions de travaux et de services.
- ⊕ Recommandations des organisations internationales et comparaison des procédures (internationalisation des appels d'offres ; harmonisation des réglementations des pays membres de l'Union européenne).
- ⊕ Contrôle des marchés publics - respect des règles de concurrence et prévention de la corruption.

## ATTENTION

*Le programme fera une large place à l'étude comparée des systèmes nationaux, tant en ce qui concerne les procédures que l'importance économique des marchés publics. 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.*

# ORGANISATION OF PARLIAMENTARY WORK

APPLICATION DEADLINE: 2 months before the start of the cycle

TRAINING SESSION ORGANISED IN COLLABORATION WITH THE FRENCH NATIONAL ASSEMBLY AND THE SENATE

## DURATION

4 weeks

## VENUE

ENA  
2 Avenue de l'Observatoire  
75006 Paris

## DATES

30<sup>th</sup> March -  
24<sup>th</sup> April 2015

## AUDIENCE

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

## PRESENTATION AND OBJECTIVES

Strengthening the parliamentary institution is one of the key elements in the democratic development of a State, whether this means setting up newly elected assemblies, or making improvements in institutions which already exist.

The aim of this course is to present the organisation, missions and working methods of the National Assembly and the Senate in France, and to compare them with other parliamentary systems in Europe and throughout the world.

The course will enable participants to gain a better knowledge of the functioning of the two chambers, to understand how parliamentary work can be improved and more generally, aims at reinforcing international parliamentary cooperation.

## 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.
- ➔ Assemblies communication.
- ➔ Members of Parliament: rules of eligibility, status and functions.
- ➔ Opposition rights.
- ➔ The parliamentary civil service.
- ➔ Protocole.
- ➔ Parliamentary diplomacy.

## PLEASE NOTE

*Participants will be asked to present the main lines of their national systems and are therefore requested to bring with them any documentation which might support their oral presentation.*

# ORGANISATION DU TRAVAIL PARLEMENTAIRE

DATE LIMITE DE RÉCEPTION DES CANDIDATURES : 2 mois avant le début du cycle

CYCLE ORGANISÉ EN COLLABORATION AVEC L'ASSEMBLÉE NATIONALE ET LE SÉNAT

## DURÉE

4 semaines

## LIEU

ENA  
2 avenue de l'Observatoire  
75006 PARIS

## DATES

30 mars au  
24 avril 2015

## PUBLIC

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

## ■ 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 diplomatie parlementaire.

## ATTENTION

*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.*

# CHECKING, AUDITING, AND ASSESSING PUBLIC EXPENDITURE

APPLICATION DEADLINE: 2 months before the start of the cycle

## DURATION

3 weeks

## VENUE

ENA  
2 Avenue de l'Observatoire  
75006 Paris

## DATES

13<sup>th</sup> - 30<sup>th</sup> April 2015

## AUDIENCE

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

## PRESENTATION AND OBJECTIVES

Faced with growing public-finance deficits and the consequences of various economic crises, public authorities move towards rationalising the management of their resources. The changes in techniques enable better control over the use of public fund, with management drawing inspiration from methods used by businesses. Management control and cost analysis have made their way into the management of administrations, and Parliament now asks for the State's accounts to be certified by the Court of Auditors.

The aim of the training is to update participants' knowledge and give them an overall view of new techniques, methods, and instruments of public management (in procedures and results alike). The programme will focus in large measure on the practice of accounting financial analysis, audit techniques used in public accounts, and methods of financial diagnosis, through case studies and exercises. There will be emphasis on techniques of public management and on studying their possible limits.

The cycle also aims at making participants aware of the notions of performance and transparency required by new public management, which encourages a re-definition of the roles of checkers and of those subject to checks.

## MAIN THEMES

- ➔ Changes in the management of administrations towards steering performance.
- ➔ The respective roles of internal and external checkers.
- ➔ The various supervisory bodies, the recent change, and their respective characteristics (organisation, missions, and working methods).
- ➔ Techniques and tools for analysing structures and performances (accounting and financial management, cost accounting).
- ➔ Techniques and criteria for assessing and measuring performance.

## PLEASE NOTE

*Auditors will be invited to present aspects of their national verification system in respect of procedures and techniques as well as the organisation of the various bodies and departments concerned. Participants are strongly advised to **bring any documentation** that may contribute to enriching their presentations and the cycle in general.*

# CONTRÔLE, AUDIT ET ÉVALUATION DE LA DÉPENSE PUBLIQUE

DATE LIMITE DE RÉCEPTION DES CANDIDATURES : 2 mois avant le début du cycle

## DURÉE

3 semaines

## LIEU

ENA  
2 avenue de l'Observatoire  
75006 PARIS

## DATES

13 au 30 avril 2015

## PUBLIC

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

## ■ PRÉSENTATION ET OBJECTIFS

Confrontés aux déficits croissants des finances publiques et aux conséquences des différentes crises économiques, les pouvoirs publics sont amenés à rationaliser la gestion de leurs ressources. L'évolution des techniques permet un meilleur contrôle de l'emploi des fonds publics et la gestion s'inspire des méthodes utilisées par les entreprises. Le contrôle de gestion et l'analyse des coûts ont fait leur entrée dans la gestion des administrations et le Parlement demande désormais que les comptes de l'État soient certifiés par la Cour des comptes.

La formation a pour objectif d'actualiser les connaissances des participants et de leur donner une vision globale des nouvelles techniques, méthodes et instruments de la gestion publique (tant dans les procédures que dans les résultats). Une large part du programme est consacrée à la pratique de l'analyse financière comptable, aux techniques d'audit des comptes publics et aux méthodes de diagnostic financier des entreprises publiques au travers d'études de cas et d'exercices. L'accent sera mis sur l'analyse des techniques de gestion publique et l'étude de leurs éventuelles limites.

Le cycle vise également à sensibiliser les participants aux notions de performance et de transparence requises par la nouvelle gestion publique qui incite à une redéfinition des rôles du contrôleur et du contrôlé.

## ■ PRINCIPAUX THÈMES

- ➔ Évolution de la gestion des administrations vers un pilotage de la performance.
- ➔ Rôles respectifs des contrôles internes et externes.
- ➔ Les différents corps de contrôle, leurs évolutions récentes et leurs caractéristiques respectives (organisation, missions et méthodes de travail).
- ➔ Techniques et outils d'analyse des structures et des performances (gestion comptable et financière, comptabilité des coûts).
- ➔ Techniques et critères d'évaluation et de mesure de la performance.

## ATTENTION

*Les auditeurs seront invités à présenter des aspects de leur système national de contrôle, tant en ce qui concerne les procédures et techniques que l'organisation des différents corps et services concernés. Il est vivement recommandé aux participants de **se munir de toute documentation** susceptible de contribuer à enrichir leur présentation et le cycle en général.*

# CENTRES OF GOVERNMENT: INTERMINISTERIAL WORK AND THE NORMATIVE PROCESS

**APPLICATION DEADLINE:** 2 months before the start of the cycle

**TRAINING ORGANISED IN COLLABORATION WITH THE SECRETARIAT GENERAL OF THE GOVERNMENT**

## DURATION

2 weeks

## VENUE

ENA  
2 Avenue de l'Observatoire  
75006 Paris

## DATES

18<sup>th</sup> - 29<sup>th</sup> May 2015

## AUDIENCE

High-level officials  
from governments and  
parliaments, civil servants  
from ministries directly  
involved in the normative  
process.

## ■ PRESENTATION AND OBJECTIVES

Overmuch legal complexity, normative texts that are insufficiently coherent, too many in number, or with shortcomings: those are sources of harm for public authorities, as well as being sources of legal insecurity for the public and for businesses and of indirect costs for the economy, through the increased number of contentious procedures. Those drawbacks are the subject of a finding shared by several countries, but France stands out because of the particular attention that it pays to the rationalisation and the reliability of its normative output, processes that lie at the heart of reforming the State. To that end, France relies on a strong and ancient tradition of centralised steering of interministerial work. In a context of fighting normative inflation, improving the quality of the law involves, in particular, control of the normative process, starting with effective organisation of interministerial work.

The aim of this training is to analyse the role of "centres of government", in particular that of the Secretariat General of the Government, in its missions involving organising, co-ordinating, and checking interministerial work. The accent will be on 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, the way in which 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 pathway followed by texts.
- ➔ Interministerial stakeholders: the Secretariat General of the Government, the Prime Minister's Cabinet, the State Council, and the Constitutional Council.
- ➔ Interministerial work methods and tools: the link between the administrative and political worlds, managing timetables, dematerialisation, documentation.
- ➔ The quality of the law.
- ➔ Publishing and disseminating the law, and making it accessible.
- ➔ Centres of government from a compared perspective: workshops for exchanging experiences.

## PLEASE NOTE

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

# LES CENTRES DE GOUVERNEMENT : L'INTERMINISTÉRIEL ET LE PROCESSUS NORMATIF

DATE LIMITE DE RÉCEPTION DES CANDIDATURES : 2 mois avant le début du cycle

FORMATION ORGANISÉE EN COLLABORATION AVEC LE SECRÉTARIAT GÉNÉRAL DU GOUVERNEMENT

## DURÉE

2 semaines

## LIEU

ENA  
2 avenue de l'Observatoire  
75006 PARIS

## DATES

18 au 29 mai 2015

## PUBLIC

Responsables  
gouvernementaux et des  
parlements, fonctionnaires  
des ministères directement  
impliqués dans le processus  
normatif.

## ■ 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. Elle s'appuie pour ce faire 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'expérience.

## ATTENTION

*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.*

# NEW RELATIONS BETWEEN THE ADMINISTRATION AND THE PUBLIC

APPLICATION DEADLINE: 2 months before the start of the cycle

## DURATION

2 weeks

## VENUE

ENA  
2 Avenue de l'Observatoire  
75006 Paris

## DATES

18<sup>th</sup> - 29<sup>th</sup> May 2015

## AUDIENCE

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

## PRESENTATION AND OBJECTIVES

Improving relations between the administration and the people administered is an old preoccupation. However, those relations continue to be the source of queries and even incomprehension for members of the public.

Coming up against procedures that are often cumbersome and complex, the people administered have, since the end of the 1970s, benefited from ever-increasing rights and guarantees in the face of an administration sometimes marked by a culture of secrecy. The setting up of the post of Médiateur de la République (Mediator of the Republic) in 1973, which, in 2011, gave way to the Défenseur des Droits (Defender of Rights), is the perfect illustration of the efforts that can be deployed in the matter. Moreover, the law of 12 April 2000 on the rights of citizens in their relations with the administrations marks the advent of what, since then, it is agreed upon to call "the new relations between the administration and the citizen", with, in particular, the development of e-administration.

The objective of this cycle is to bring out the main questions posed by relations between the administration and members of the public, whilst providing tools to contribute to modernisation and transparency in administrative action, at central and local levels alike.

## MAIN THEMES

- Modernising relations between the administration and the public.
- Accessibility to legal texts and administrative documents.
- Strengthening the rights and guarantees of the citizen with respect to the administration: protection of personal data, right to information, channels for appeal.
- Protecting private life in the digital world.
- The importance of certification in relations with the public.
- Comparative approaches and exchanges of experiences on modernising relations between administrations and the public.

## PLEASE NOTE

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



# LES NOUVELLES RELATIONS ADMINISTRATION ET CITOYENS

DATE LIMITE DE RÉCEPTION DES CANDIDATURES : 2 mois avant le début du cycle

## DURÉE

2 semaines

## LIEU

ENA  
2 avenue de l'Observatoire  
75006 PARIS

## DATES

18 au 29 mai 2015

## PUBLIC

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

## ■ 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 quelque fois 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 », avec notamment 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.

## ATTENTION

*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.*

# EUROPEAN DEVELOPMENT AID

APPLICATION DEADLINE: 1 month before the start of the cycle

## DURATION

1 week

## VENUE

ENA  
2 avenue de l'Observatoire  
75006 PARIS

## DATES

8<sup>th</sup> - 12<sup>th</sup> June 2015

## AUDIENCE

Technical advisers, civil servants, parliamentarians, and actors from the private sector or the voluntary sector who are involved in European affairs, in particular as regards monitoring European development aid.

## PRESENTATION AND OBJECTIVES

Development aid is a skill 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 cycle is a week long, and it aims at allowing participants to discover that important aspect of the Union's external action.

The cycle's objective will be to 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. The main aim is to eliminate poverty as part of sustainable development.

## MAIN THEMES

- ➔ Introductory session: historical evolution of European development aid, main objectives, and the weight of the international environment.
- ➔ Aid in action: legal basics, sources of finance, and current tools (European Development Fund, in particular geographical and topic-based programmes).
- ➔ Main actors involved (the European Union, Member States, international actors, NGOs, etc.).
- ➔ Case studies (food aid and food security, the environment and tropical forests, health, etc.).
- ➔ Perspectives: launching the "programme for change", redefining the policy implemented by the European Commission, and boosting aid to the poorest countries (cf. the UN's "millennium objectives").

The cycle may be useful added to by the CISAP (Cycle International Spécialisé d'Administration Publique - International Specialist Cycle in Public Administration) on "Project management and results-focused management", which will be organised from 15 to 26 June 2015, in order to enable participants who wish to do so to go deeper into the question of development co-operation using a project-based approach.

## PLEASE NOTE

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

# L'AIDE EUROPÉENNE AU DÉVELOPPEMENT

DATE LIMITE DE RÉCEPTION DES CANDIDATURES : 1 mois avant le début du cycle

## DURÉE

1 semaine

## LIEU

ENA  
2 avenue de l'Observatoire  
75006 PARIS

## DATES

8 au 12 juin 2015

## 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 l'aide européenne au développement.

## ■ PRÉSENTATION ET OBJECTIFS

L'aide au développement est une compétence partagée entre l'UE 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

- ➔ Séance de cadrage : évolution historique de l'aide européenne de développement, principaux objectifs et poids de l'environnement international.
- ➔ 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 et sécurité alimentaires, environnement et forêts tropicales, santé, etc.).
- ➔ Perspectives : lancement du « programme pour le changement », redéfinition de la politique conduite par la Commission et renforcement de l'aide aux pays les plus pauvres (cf. « objectifs du millénaire » de l'ONU).

Ce cycle pourra être utilement complété par le CISAP « Management de projets et gestion axée sur les résultats » qui sera organisé du 15 au 26 juin 2015 afin de permettre aux participants qui le souhaitent d'approfondir la question de la coopération au développement par une approche projet.

## ATTENTION

*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.*

# PROJECT MANAGEMENT AND RESULTS-FOCUSED MANAGEMENT

APPLICATION DEADLINE: 2 months before the start of the cycle

## DURATION

2 weeks

## VENUE

ENA  
2 Avenue de l'Observatoire  
75006 Paris

## DATES

15<sup>th</sup> - 26<sup>th</sup> June 2015

## AUDIENCE

Managers from the public and private sectors, heads of communication, project leaders and their deputies, chargés d'affaires

## ■ PRESENTATION AND OBJECTIVES

The proper success of a project involves pooling skills and the involvement of various actors. If the role of each is not specified, their multiplication may harm the attainment of set objectives: how can one mobilise collaborators from a variety of department, units, and posts, and have them work together, without involving a given line authority? Results-focused management enables a project to be steered and its management and monitoring to be ensured under constraints, in order to implement the project to deadlines, budgets, and perimeters that have been set.

This training programme proposes to highlight results-focused management as an approach designed to improve the implementation of policies and projects, by aiming at making teams effective and accountable in terms of management. The concepts of leadership, design, implementation, and quality control of a project lie at the heart of this programme, of which the results-focused management contributes to giving a clear and overall perspective.

This two-week cycle will enable its auditors to check the main notions and concepts of that approach, in order to apply them at all stages of managing a project, from planning to implementation.

## ■ MAIN THEMES

- ➔ Developing a strategic approach to project management in order to master analysis tools in a results-focused approach.
- ➔ Optimising financial, material, and human resources available to project teams.
- ➔ Taking account of organisational constraints that are inherent in the project-management process.
- ➔ The mastery and concrete application of methods put forward by results-focused management in leading projects.
- ➔ The notions of indicator, objective, and result in the process of measuring a project's performance.

## PLEASE NOTE

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

# MANAGEMENT DE PROJETS ET GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

DATE LIMITE DE RÉCEPTION DES CANDIDATURES : 2 mois avant le début du cycle

## DURÉE

2 semaines

## LIEU

ENA  
2 avenue de l'Observatoire  
75006 PARIS

## DATES

15 au 26 juin 2015

## PUBLIC

Managers du secteur public et privé, responsables de communication, chefs de projets et adjoints, chargés d'affaires

## ■ PRÉSENTATION ET OBJECTIFS

La bonne réussite d'un projet passe par la mise en commun de compétences et d'acteurs divers dont la multiplication, si le rôle de chacun n'est pas précisé, peut nuire à l'atteinte des objectifs fixés : comment mobiliser et faire travailler ensemble des collaborateurs de différents services, d'unités, de postes sans l'implication d'une autorité hiérarchique donnée ? La gestion axée sur les résultats permet de piloter et d'assurer la gestion et le suivi d'un projet sous contraintes afin de réaliser ce dernier dans les délais, budgets et périmètres impartis.

Cette formation se propose de mettre en exergue la gestion axée sur les résultats en tant qu'approche conçue pour améliorer l'exécution des politiques et des projets en visant l'efficacité et la responsabilisation des équipes au niveau de la gestion. Les concepts d'encadrement, de conception, de réalisation et de contrôles de qualité d'un projet seront au cœur de ce programme, dont la gestion axée sur les résultats contribue à donner une vision claire et globale. Ce cycle de deux semaines permettra à ses auditeurs de contrôler les principales notions et concepts de cette approche afin de les appliquer concrètement dans toutes les étapes du management d'un projet, de sa planification à sa mise en œuvre.

## ■ PRINCIPAUX THÈMES

- ➔ Le développement d'une démarche stratégique de management de projet pour maîtriser les outils d'analyse dans une approche axée sur les résultats.
- ➔ L'optimisation des ressources financières, matérielles et humaines à disposition des équipes de projet.
- ➔ La prise en considération des contraintes d'organisation inhérentes au processus de management de projet.
- ➔ La maîtrise et l'application concrète des méthodes proposées par la gestion axée sur les résultats dans la conduite de projets.
- ➔ Les notions d'indicateur, d'objectif et de résultat dans le processus de mesure de la performance d'un projet.

## ATTENTION

*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.*

# THE FIGHT AGAINST CORRUPTION

APPLICATION DEADLINE: 2 months before the start of the cycle

## DURATION

3 weeks

## VENUE

ENA  
2 Avenue de l'Observatoire  
75006 Paris

## DATES

15<sup>th</sup> June - 3<sup>rd</sup> July 2015

## AUDIENCE

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

## ■ PRESENTATION AND OBJECTIVES

The fight against corruption lies at the heart of concerns regarding good governance of international organisations. It concerns all public administrators and forms a genuinely topical challenge for the future of developing countries and of countries in transition.

The cycle proposes to define the concept of corruption and its various natures, to try and identify its borders. Beyond usages that arise from a social function or even an economic substitute, and beyond commercial practices that are sometimes doubtful, it is important to analyse the effects of corruption in terms of public service, to highlight its impact on the public economy.

From that perspective, the cycle stresses the re-definition of micro- and macro-economic equilibriums, as well as emphasising the study of economic reality of corruption. It also examines the re-introduction of money from corruption into financial circuits, and its influence on economic equilibriums.

The various verification methods that allow the fight against that scourge are listed and studied in their applications, to draw out possible legal shortcomings as well as the risks and sanctions incurred. Particular attention is paid to control analysis and institutional resistance.

## ■ MAIN THEMES

- The concept of corruption: outlines, definition, and comparative study.
- Comparisons between sociological and legal approaches - typology attempt.
- The economic reality and practice of corruption - analysis of the economic and social mechanisms and costs.
- Means of prevention; collecting and disseminating information
- Means and techniques of fighting corruption.
- Recommendations from international organisations: the fight against corruption as a condition of "good governance".

## 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 documentation** that may contribute to enriching their presentations and the cycle in general.*

# LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

DATE LIMITE DE RÉCEPTION DES CANDIDATURES : 2 mois avant le début du cycle

## DURÉE

3 semaines

## LIEU

ENA  
2 avenue de l'Observatoire  
75006 PARIS

## DATES

15 juin au 3 juillet 2015

## PUBLIC

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

## ■ PRÉSENTATION ET OBJECTIFS

La lutte contre la corruption est au cœur des préoccupations de bonne gouvernance des organisations internationales. Elle concerne tous les administrateurs publics et constitue un véritable enjeu d'actualité pour l'avenir des pays en développement et en transition. Le cycle se propose de définir le concept de corruption et ses différentes natures pour essayer d'en cerner les frontières. Au-delà des usages trouvant leur origine dans une fonction sociale, voire dans un substitut économique, et au-delà des pratiques commerciales parfois douteuses, il convient d'analyser les effets de la corruption en termes de service public pour mettre en évidence son impact sur l'économie publique. Dans cette optique, le cycle met l'accent sur la redéfinition des équilibres micro et macro-économiques ainsi que sur l'étude des réalités économiques de la corruption. Il examine aussi la réintroduction de l'argent de la corruption dans les circuits financiers et son influence sur les équilibres économiques.

Les différentes méthodes de contrôle permettant de lutter contre ce fléau sont recensées et étudiées dans leurs applications pour en déceler les éventuelles failles juridiques ainsi que les risques et sanctions encourues. Une attention particulière est portée à l'analyse du contrôle et à la résistance des institutions

## ■ PRINCIPAUX THÈMES

- Le concept de corruption : délimitation, définition et étude comparée.
- Approches sociologiques et juridiques comparées - essai de typologie.
- Réalités et pratiques économiques de la corruption - analyse des mécanismes et des coûts économiques et sociaux.
- Moyens de prévention ; collecte et diffusion de l'information.
- Moyens et techniques de lutte contre la corruption.
- Recommandations des organisations internationales : la lutte contre la corruption comme condition de la « bonne gouvernance ».

## ATTENTION

*Les auditeurs seront invités à présenter des aspects de leur système national de lutte contre la corruption, tant en ce qui concerne les procédures et techniques que l'organisation des différents services concernés. Il est vivement recommandé aux participants de **se munir de toute documentation** susceptible de contribuer à enrichir leur présentation et le cycle en général.*

# LEADING CHANGE IN THE ADMINISTRATION

APPLICATION DEADLINE: 2 months before the start of the cycle

## DURATION

2 weeks

## VENUE

ENA  
2 Avenue de l'Observatoire  
75006 Paris

## DATES

14<sup>th</sup> - 25<sup>th</sup> September 2015

## AUDIENCE

Higher management grades in the civil service and in local authorities, public companies, and private bodies that work with the administration.

Holders of posts with managerial responsibility and required to lead transformational projects.

## PRESENTATION AND OBJECTIVES

Leading change lies at the very heart of the approach of every administration that - regardless of the country - is faced with changes to its missions and the need to take account of budgetary and demographic constraints. An organisation's ability to change, whether that organisation be public or private, is a determining strategic factor for the performance and efficiency of its action.

The cycle is based on a comparative approach and several case studies allowing perspectives to be shared between the public and private sectors. The aim of the cycle is to present the levers for modernising public action in France.

In particular, the cycle will highlight various possible strategies for change, and identify their main stages: diagnosis, design, roll-out, steering, assessment. Thus, it will be a matter of understanding the challenges of those transformations from a performance perspective, as well as managing the various stages involved in monitoring and assessing reforms. Furthermore, methods and tools to steer change as well as to anticipate and manage the brakes on change will enable you to build a strategy for success. The role of communication will also be emphasised and illustrated by reference to various experiences within French administrations and businesses.

Finally, the human aspects of leading change will be emphasised, in particular by presenting the key role of the project leader: team motivation, communication, conflict management, and negotiation.

## MAIN THEMES

- ➔ Modernising public action and leading change.
- ➔ Objective, steering, and methodology of leading change: identifying change strategies, diagnosis, design, roll-out, steering assessment.
- ➔ Impact and cost of change (economic, budgetary, legal, human, and organisational consequences).
- ➔ Factors of success and of resistance, and management of those factors: communication, team involvement, negotiation, social watch, crisis management, etc.
- ➔ Monitoring and assessment.
- ➔ Overlapping perspectives from the public and private sectors.

## PLEASE NOTE

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



# CONDUIRE LE CHANGEMENT DANS L'ADMINISTRATION

DATE LIMITE DE RÉCEPTION DES CANDIDATURES : 2 mois avant le début du cycle

## DURÉE

2 semaines

## LIEU

ENA  
2 avenue de l'Observatoire  
75006 PARIS

## DATES

14 au 25 septembre 2015

## 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.

## ■ 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 contraintes budgétaires et démographiques. La capacité de transformation d'une organisation, qu'elle soit publique ou privée, est un facteur stratégique déterminant pour la performance et l'efficacité de son action.

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

Il mettra tout particulièrement en évidence les différentes stratégies possibles du changement et en identifiera les grandes étapes : diagnostic, conception, déploiement, 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'administrations ou d'entreprises françaises.

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.
- ➔ Objectif, pilotage et méthodologie de la conduite du changement : identification des stratégies du changement, diagnostic, conception, déploiement, pilotage, évaluation.
- ➔ Impact et coût du changement (conséquences économiques, budgétaires, juridiques, humaines, organisationnelles).
- ➔ Facteurs de réussite et de résistance et leur gestion : communication, adhésion des équipes, négociation, veille sociale, gestion de crise...
- ➔ Suivi et évaluation.
- ➔ Regards croisés du secteur public et du secteur privé.

## ATTENTION

*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.*

# EUROPEAN CAREERS: A PASSPORT FOR THE EUROPEAN CIVIL SERVICE

APPLICATION DEADLINE: 1 month before the start of the cycle

## DURATION

1 week

## VENUE

ENA  
2 avenue de l'Observatoire  
75006 PARIS

## DATES

21<sup>st</sup> - 25<sup>th</sup> September 2015

## AUDIENCE

Civil servants, diplomats, and auditors from civil service schools and the national administrations of EU Member States and of countries applying for EU membership. Aspiring trainees and national experts on secondment to European institutions. Technical advisers and agents from the private sector or the voluntary sector, and involved in European affairs.

## ■ PRESENTATION AND OBJECTIVES

The cycle intends, at the same time, to present the variety of European careers and the fundamental aspects of the European civil service. Whether in respect of its history, its missions, its organisation or its management, the European civil service remains unknown. Those various aspects are indispensable to better understand and even join it.

By means of interactive sessions and exchanges of experience, this CISAP (Cycle International Spécialisé d'Administration Publique - International Specialist Cycle in Public Administration) contributes to better understanding of the European multicultural work environment, the terms of recruitment to European institutions, as well as the professional logic of European public partners.

The objectives are several in number and multilevel in nature:

- ➔ better understanding of the European careers;
- ➔ identifying and grasping opportunities in respect of European careers within and around European institutions;
- ➔ comprehending European civil service; its various components, its operation, and its terms of management;
- ➔ manage the terms of access to the European civil service: selection and competition procedures for European institutions.

## ■ MAIN THEMES

- ➔ Careers within and around European institutions.
- ➔ Personal accounts and feedback on the institutional and professional dynamics of European careers.
- ➔ Selecting, recruiting, and managing human resources.
- ➔ The fundamentals of the European civil service.
- ➔ Procedures for access to and preparation for EU competitions.

# CARRIÈRES EUROPÉENNES : PASSEPORT POUR LA FONCTION PUBLIQUE EUROPÉENNE

DATE LIMITE DE RÉCEPTION DES CANDIDATURES : 1 mois avant le début du cycle

## DURÉE

1 semaine

## LIEU

ENA  
2 avenue de l'Observatoire  
75006 PARIS

## DATES

21 au 25 septembre 2015

## PUBLIC

Fonctionnaires, diplomates et auditeurs des écoles de service public et administrations nationales des États membres et pays candidats de l'UE. Aspirants stagiaires et experts nationaux détachés (END) auprès des institutions européennes. Conseillers techniques et agents issus du secteur privé ou associatif impliqués dans les affaires européennes.

## ■ PRÉSENTATION ET OBJECTIFS

Ce cycle s'attache, à la fois, à présenter les métiers de l'Europe et les aspects fondamentaux de la fonction publique européenne. Qu'il s'agisse de son histoire, son organisation, ses procédures de recrutement ou son management, la fonction publique européenne, reste bien souvent méconnue. L'ensemble de ces dimensions semble indispensable pour mieux l'appréhender, voire l'intégrer.

Ce CISAP propose une meilleure compréhension du management interculturel européen, des modalités de sélection et de recrutement des institutions européennes, de leur fonctionnement et de leur gestion des ressources humaines. Les échanges s'inscrivent dans une perspective nationale et européenne, en croisant les expériences de terrain.

Les objectifs visés sont multi-niveaux :

- ➔ mieux comprendre les métiers de l'Europe ;
- ➔ identifier les opportunités en matière de carrières auprès et autour des institutions européennes ;
- ➔ appréhender la fonction publique européenne, ses composantes, son fonctionnement et ses modalités de management ;
- ➔ maîtriser les différentes procédures de sélection et les modalités d'accès à la fonction publique européenne, notamment les concours des institutions européennes.

## ■ PRINCIPAUX THÈMES

- ➔ Carrières au sein et autour des institutions européennes.
- ➔ Témoignages et retours d'expérience sur les dynamiques institutionnelles et professionnelles des carrières européennes.
- ➔ Sélection, recrutement et gestion des ressources humaines.
- ➔ Fondamentaux de la fonction publique européenne.
- ➔ Procédures d'accès et préparation aux concours des institutions européennes.

# EU LAW IN ACTION: FROM INCEPTION TO LITIGATION

APPLICATION DEADLINE: 1 month before the start of the cycle

## DURATION

1 week

## VENUE

ENA  
2 avenue de l'Observatoire  
75006 PARIS

## DATES

28<sup>th</sup> September -  
2<sup>nd</sup> October 2015

## METHOD

Sessions are led on an interactive basis, in order to allow participants to hold a discussion, exchange their experiences, join a network of professionals, and improve their practices through case studies, concrete examples, and possible group work.

## AUDIENCE

Representatives of the public and private sectors, civil servants, administrators, elected officials, legal practitioners, 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 documentation that may contribute to enriching the cycle.*

## 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 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 communautaire*.
- ➔ 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 EU law.
- ➔ Prevent and control litigation.

# TRAJECTOIRE D'UNE NORME EUROPÉENNE : DE SA GENÈSE AU CONTENTIEUX

DATE LIMITE DE RÉCEPTION DES CANDIDATURES : 1 mois avant le début du cycle

## DURÉE

1 semaine

## LIEU

ENA  
2 avenue de l'Observatoire  
75006 PARIS

## DATES

28 septembre -  
2 octobre 2015

## MÉTHODE

Les séances sont conduites d'une manière interactive afin de permettre aux participants d'engager une discussion, d'échanger sur leurs expériences, de s'inscrire dans un réseau de professionnels et d'améliorer leurs pratiques à travers des études de cas, des exemples concrets et, éventuellement, des travaux de groupe.

## 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.

## ATTENTION

*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.*

## ■ 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 ambition d'examiner la trajectoire de la norme européenne depuis son état embryonnaire jusqu'à sa mise en œuvre, avec un accent particulier sur l'élaboration des instruments juridiques destinés à harmoniser les normes nationales avec celles de l'Union européenne. 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 forces 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.

# PROTECTING HUMAN RIGHTS

**APPLICATION DEADLINE:** 2 months before the start of the cycle

**ORGANISED IN CONJUNCTION WITH THE COMMISSION NATIONALE CONSULTATIVE DES DROITS DE L'HOMME**  
(NATIONAL CONSULTATIVE COMMISSION ON HUMAN RIGHTS, FRANCE)

## DURATION

3 weeks

## VENUE

ENA  
2 Avenue de l'Observatoire  
75006 Paris

## DATES

28<sup>th</sup> September -  
16<sup>th</sup> October 2015

## AUDIENCE

Representatives of national consultative commissions on human rights, diplomats, civil servants, heads of public or para-public bodies concerned by human-rights policies, members of non-governmental organisations, journalists.

## PRESENTATION AND OBJECTIVES

Human rights are set out in the 1948 Universal Declaration of Human Rights (UDHR). They are defined as the inalienable rights of all human beings, regardless of nationality, place of residence, sex, ethnic or national origin, colour, religion, language, or any other attribute.

Since 1948, the international community has acquired a complex arrangement for promoting and protecting human rights and fundamental freedoms; that arrangement works at all levels: national, regional, and international. However, there remains a large gap between rhetoric and reality, and there is increasing questioning of the indivisibility and universality of those rights.

This cycle offers a reflection on the scope and limits of human rights, at theoretical and practical levels alike. It examines the legal instruments that are given over to respecting those rights, the public and private actors that take part in defending them, and the problems that are specific to certain vulnerable groups.

## MAIN THEMES

- ➔ History and development of the notion of human rights.
- ➔ Overview of compliance with human rights in France and around the world.
- ➔ Legal instruments and guarantees for protecting human rights in domestic law and in international law (study of UN mechanisms and various regional systems).
- ➔ Actors in the defence of human rights: States, NGOs, defenders of human rights, national institutions for the defence of human rights, the media.
- ➔ Focus on specific topics: international criminal justice, women's rights, children's rights, the rights of LGBTI people, the rights of refugees and of displaced persons, economic, social, and cultural rights, international humanitarian law, etc.
- ➔ Education as a better tool for preventing attacks on fundamental rights.

## PLEASE NOTE

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

# LA PROTECTION DES DROITS DE L'HOMME

DATE LIMITE DE RÉCEPTION DES CANDIDATURES : 2 mois avant le début du cycle

ORGANISÉ AVEC LE CONCOURS DE LA COMMISSION NATIONALE CONSULTATIVE DES DROITS DE L'HOMME

## DURÉE

3 semaines

## LIEU

ENA  
2 avenue de l'Observatoire  
75006 PARIS

## DATES

28 septembre au  
16 octobre 2015

## PUBLIC

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.

## ■ 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 propose une réflexion sur la portée et les limites des droits de l'homme tant sur les plans théorique que pratique. 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.

## ■ 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, sociaux et culturels, droit international humanitaire, etc.
- ➔ L'éducation comme meilleur outil de prévention des atteintes aux droits fondamentaux.

## ATTENTION

*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.*

# PUBLIC POLICIES: FROM DESIGN TO ASSESSMENT

APPLICATION DEADLINE: 2 months before the start of the cycle

## DURATION

2 weeks

## VENUE

ENA  
2 Avenue de l'Observatoire  
75006 Paris

## DATES

9<sup>th</sup> - 20<sup>th</sup> November 2015

## AUDIENCE

High-level officials drawn from the State and from local authorities, elected officials, persons tasked with assessing public policies.

## ■ PRESENTATION AND OBJECTIVES

Public policies occupy a central place in State action. They constitute the principal means of intervention by governments.

In a context of rationalising and modernising public action, it is henceforth necessary to ensure the effectiveness and efficiency of public policies. That imperative lies at the heart of State reform, and it is henceforth present at every stage from design to assessment.

This cycle is based on concrete examples and exchanges of experiences. Its objective is to present the various stages of the pathway followed by a public policy (design, preparation, financing, implementation, co-ordination, etc.) The question of assessment and its methodology will be particularly dealt with, to the extent that it is determinative for assessing the performance of a public policy, thus guiding the decision to pursue it, to revise it, or to abandon it.

## ■ MAIN THEMES

- ➔ Designing and drawing up a public policy: actors, methods, and challenges.
- ➔ Implementing public policies: relations between the State and local authorities, allocation of competences, co-ordination and co-operation on a European and international scale.
- ➔ Financing.
- ➔ Verification procedures: actors, types of verification, and liabilities incurred.
- ➔ Assessment approach, performance, and proper fit between human and financial means and the objectives expected.
- ➔ The place of citizens in drawing up public policies.

## PLEASE NOTE

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



# LES POLITIQUES PUBLIQUES : DE LA CONCEPTION À L'ÉVALUATION

DATE LIMITE DE RÉCEPTION DES CANDIDATURES : 2 mois avant le début du cycle

## DURÉE

2 semaines

## LIEU

ENA  
2 avenue de l'Observatoire  
75006 PARIS

## DATES

9 au 20 novembre 2015

## PUBLIC

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

## ■ 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.

## ATTENTION

*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.*

# THE ROLE OF THE STATE IN ECONOMIC INTELLIGENCE

APPLICATION DEADLINE: 2 months before the start of the cycle

## DURATION

2 weeks

## VENUE

ENA  
2 Avenue de l'Observatoire  
75006 Paris

## DATES

30<sup>th</sup> November -  
11<sup>th</sup> December 2015

## AUDIENCE

Senior civil servants tasked with keeping a strategic watch for local central administrations, government advisers, heads of departments involved with information and communication technologies, heads of administrations that deal with trade and competition, business executives and managers. Any executive who is likely to manage sensitive information.

## PRESENTATION AND OBJECTIVES

Economic intelligence has almost always existed, but its modern concept has recently taken on the dimension of a genuine public policy. Defined as mastering and protecting strategic information that is useful to all economic actors, economic intelligence is indispensable in a globalised environment that is increasingly competitive. It means, and it requires, the ability to anticipate and the possession of the most high-performance technological tools to acquire a competitive advantage compared with others. Thus, the State has grasped the need to join its efforts to those of businesses to detect, prevent, and combat threats, in order to limit competition distortions with the emergence of new professions.

The aim of the training course is to make participants aware of the role of the State in researching, sifting, organising, and protecting information in order to be able to pass it on to businesses. The training programme covers not only methods put in place by administrations to improve management of intangibles, but also European and international co-ordination in the field.

## MAIN THEMES

- The origins of the role of the State in the practice of economic intelligence.
- National and international strategic challenges.
- The actors and professions of economic intelligence.
- The sources, methods, and means of economic intelligence.
- Relations between the public and private sectors.
- European and international co-operation and co-ordination in matters of economic intelligence.
- Exchanges of experiences.

## PLEASE NOTE

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

# LE RÔLE DE L'ÉTAT DANS L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

DATE LIMITE DE RÉCEPTION DES CANDIDATURES : 2 mois avant le début du cycle

## DURÉE

2 semaines

## LIEU

ENA  
2 avenue de l'Observatoire  
75006 PARIS

## DATES

30 novembre au  
11 décembre 2015

## PUBLIC

Hauts fonctionnaires chargés de la veille stratégique pour les administrations centrales locales, conseillers gouvernementaux, responsables des services des technologies de l'information et de la communication, responsables des administrations dédiées au commerce et à la concurrence, cadres et dirigeants d'entreprises. Tout cadre susceptible de gérer de l'information sensible.

## ■ PRÉSENTATION ET OBJECTIFS

L'intelligence économique a pratiquement toujours existé, mais son concept moderne a pris récemment la dimension d'une véritable politique publique. Définie comme la maîtrise et la protection de l'information stratégique utile pour tous les acteurs économiques, l'intelligence économique est en effet indispensable dans un environnement globalisé de plus en plus compétitif. Elle suppose et exige la capacité d'anticipation et la possession d'outils technologiques les plus performants pour acquérir un avantage concurrentiel par rapport aux autres. L'État a donc pris conscience de la nécessité d'unir ses efforts à ceux des entreprises pour détecter, prévenir et combattre les menaces afin de limiter les distorsions de concurrence avec l'émergence de nouveaux métiers.

La formation a pour objectif de sensibiliser les participants au rôle de l'État dans la recherche, le tri, l'organisation et la protection de l'information pour pouvoir la transmettre aux entreprises. Elle traite non seulement des méthodes mises en place par les administrations pour améliorer la gestion de l'immatériel mais aussi de la coordination européenne et internationale dans ce domaine.

## ■ PRINCIPAUX THÈMES

- Origines du rôle de l'État dans la pratique de l'intelligence économique.
- Enjeux stratégiques nationaux et internationaux.
- Acteurs et métiers de l'intelligence économique.
- Sources, méthodes et moyens de l'intelligence économique.
- Relations secteur public, secteur privé.
- Coopération et coordination européenne et internationale en matière d'intelligence économique.
- Échanges d'expériences.

## ATTENTION

*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.*

# COURSES IN ENGLISH

---

# EU DIPLOMACY: MAIN ACTORS AND CHALLENGES

APPLICATION DEADLINE: 2 months before the start of the cycle

## DURATION

1 week

## VENUE

ENA  
2 avenue de l'Observatoire  
75006 PARIS

## DATES

20<sup>th</sup> - 24<sup>th</sup> April 2015

## METHOD

This seminar will be foremost interactive. Exchange amongst participants and a presentation of their experiences will be encouraged (know-how skills and best practices). Speakers will be mainly experts of their fields.

## AUDIENCE

This Cycle (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.

## PRESENTATION AND OBJECTIVES

The Lisbon Treaty (2009) led to major developments in the area of external action, with the creation of the post 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 draw the map of actors involved in the external action governance of the European Union (i.e. EEAS, EU delegations, etc.).

The main standpoint of this seminar will be institutional governance with an emphasis placed on facilitating informal exchanges and dialogue between participants.

## MAIN THEMES

- ➔ Main challenges of EU diplomacy in the context of the new Commission (priorities, strategies, new main actors, composition, etc.).
- ➔ EU influence in a multi-cultural, multi-level and multi-stakeholder context.
- ➔ Working with and the role of the European External Action Service (EEAS): The structure of the EEAS and how does it operates. What influence can be brought to bear on the action of the EEAS?
- ➔ 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.
- ➔ Soft diplomacy: international cooperation and development aid at the EU level.
- ➔ EU importance given to NGOs' role and actions in the field of development and humanitarian aid.
- ➔ Focus on e-diplomacy security issues: implications of Internet and social networks in the work of diplomats.

## PLEASE NOTE

Participants will be invited to present aspects of their national situation. Accordingly, they are advised to bring any documentation that may contribute to enriching the cycle.

# MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR

APPLICATION DEADLINE: 2 months before the start of the cycle

## DURATION

2 weeks

## VENUE

ENA  
2 avenue de l'Observatoire  
75006 PARIS

## DATES

1<sup>st</sup> June - 12<sup>th</sup> June 2015

## AUDIENCE

Managers with significant responsibility in central, regional and local administrations

## ■ PRESENTATION AND OBJECTIVES

A better organization in the management of civil service 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 another, all countries face common public management concerns: better allocation of resources, better accountability and efficiency, development of competences, performance based systems of assessment, and research for new incentives to improve individual and collective performance.

Strategic management allows modern administrations to set up 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 French public sector's features and to understand how an administration can improve its strategic and operational management. This course tackles a large scope of public management related issues through a wide range of pedagogical methods: lectures, case studies based on French and international concrete experiences and practices.

## ■ MAIN THEMES

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

## PLEASE NOTE

*Participants will be asked to present the main lines of their national systems and are therefore requested to bring with them any documentation which might support their oral presentation.*

# ORGANISATION OF PARLIAMENTARY WORK

APPLICATION DEADLINE: 2 months before the start of the cycle

TRAINING SESSION ORGANISED IN COLLABORATION WITH THE FRENCH NATIONAL ASSEMBLY AND THE SENATE

## DURATION

2 weeks

## VENUE

ENA  
2 avenue de l'Observatoire  
75006 PARIS

## DATES

22<sup>nd</sup> June - 3<sup>rd</sup> July 2015

## AUDIENCE

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

## PRESENTATION AND OBJECTIVES

Strengthening the parliamentary institution is one of the key elements in the democratic development of a State, whether this means setting up newly elected assemblies, or making improvements in institutions which already exist.

The aim of this course is to present the organisation, missions and working methods of the National Assembly and the Senate in France, and to compare them with other parliamentary systems in Europe and throughout the world.

The course will enable participants to gain a better knowledge of the functioning of the two chambers, to understand how parliamentary work can be improved and more generally, aims at reinforcing international parliamentary cooperation.

## 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.
- Assemblies communication.
- Members of Parliament: rules of eligibility, status and functions.
- Opposition rights.
- The parliamentary civil service.
- Protocole.
- Parliamentary diplomacy.

## PLEASE NOTE

*Participants will be asked to present the main lines of their national systems and are therefore requested to bring with them any documentation which might support their oral presentation.*

# LOCAL GOVERNMENT

APPLICATION DEADLINE: 2 months before the start of the cycle

## DURATION

2 weeks

## VENUE

ENA  
2 avenue de l'Observatoire  
75006 PARIS

## DATES

28<sup>th</sup> September -  
9<sup>th</sup> October 2015

## AUDIENCE

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

## ■ PRESENTATION AND OBJECTIVES

In France, the processes of “decentralisation” and of “deconcentration” 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 “déconcentration” consists in 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 “decentralisation” as well as European policies (structural funds) and globalisation, 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 co-ordination of the various actors responsible for follow-through and evaluation.

## ■ MAIN THEMES

- ➔ The French experience of “décentralisation” and “déconcentration”: history, issues and perspectives.
- ➔ Division of competences, and relations between the State and local powers.
- ➔ Control by the State over local authorities - the role of Prefects 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.
- ➔ The State, local and regional authorities: comparative studies.
- ➔ Shared experiences between trainees.

## PLEASE NOTE

Participants will be invited to present aspects of their national situation. Accordingly, they are advised to bring any documentation that may contribute to enriching the cycle.



# IMPACT STRATEGIES AND LOBBYING IN THE EUROPEAN UNION

APPLICATION DEADLINE: 2 months before the start of the cycle

## DURATION

1 week

## VENUE

ENA  
2 avenue de l'Observatoire  
75006 PARIS

## DATES

19<sup>th</sup> - 23<sup>rd</sup> October 2015

## AUDIENCE

Senior civil servants of EU Member States, candidate countries and third countries, or local government authorities (regions, Länder, communes, etc.) in charge of public lobbying, defending the national interests of their country.

Senior executives or managers with responsibility for corporate strategy formulation; project leaders; individuals with management responsibility in the fields of European, legal and financial affairs and public relations.

## PLEASE NOTE

*During the course, attendants will be requested to present their country's example when it comes to their own missions and past experiences in the EU's decision-making process. This seminar will be foremost interactive, fostering exchanges of know how and best practices.*

## PRESENTATION AND OBJECTIVES

Lobbying and impact strategies are a part of institutional reality in the EU. Our training combines scoping lectures with case studies so as to provide an understanding of the basic elements and the mechanisms of public and private lobbying in the European Union. Familiarity with these matters is of critical importance for those who are managing European issues and who wish to ensure that they are communicated effectively to key players within the Union.

The main objectives of this seminar is to identify the main actors towards whom the influence strategies must be targeted, and how best to work with them; to also recognise opportunities and formulate an expertise strategy by monitoring key policies and administrative developments and finally to construct the appropriate arguments.

## MAIN THEMES

- ➔ Design and implementation of an influence strategy in Brussels, Luxembourg and/or Strasbourg: Obtaining information from the European Union and identifying the relevant representatives working with the main European institutions.
- ➔ Working with the European Commission: the structure of the European Commission and how the Directorates-General operate. The modalities of consulting the general public. Acting upstream of a Commission initiative: some concrete examples. What influence can be brought to bear on the adoption of delegated and implementing acts?
- ➔ Working with the European Parliament: how the work of the European Parliament is structured? Identifying key actors in the European Parliament. Simulation exercise: formulating an influence strategy in relation to a proposed Directive. Strategy and techniques for influencing Parliaments.
- ➔ Working with Member States in Brussels and their capital cities: Interministerial coordination and how national positions are prepared.
- ➔ How the work of the Council of the European Union is organised (working groups, Committee of Permanent Representatives, etc.)? Working with the rotating Presidency of the Council of the European Union.
- ➔ Identifying the relevant networks and key actors in civil society (NGOs, think tanks, etc.).

# FIGHTING CORRUPTION

APPLICATION DEADLINE: 2 months before the start of the cycle

## DURATION

2 weeks

## VENUE

ENA  
2 avenue de l'Observatoire  
75006 PARIS

## DATES

26<sup>th</sup> October -  
6<sup>th</sup> November 2015

## AUDIENCE

Civil servants in all types of control bodies and decision makers in the various ministries.

## ■ PRESENTATION AND OBJECTIVES

Corruption has progressively become a major worldwide issue and is now at the top of the agenda for most of the international organisations when dealing with good governance and civil service reforms. While globalisation is rising, the cost of corruption is harder to afford, that is why eliminating corruption is increasingly becoming important, especially for developing countries seeking to attract foreign investments which are often crucial for their own development.

This training session aims at defining the concept of corruption, while describing and analysing how corruption adversely affects political, economical and social systems. Such a session will attempt to estimate the various dimensions of bribery and corruption worldwide and tackle the issue of corruption measuring systems.

A particular attention will be paid to the economic effects of corruption in terms of money laundering and financial distortions. Methods of control and their institutional implementation will also be discussed as well as the different legal bases which have been established at the international level in order to prevent and fight corruption.

This CISAP "Fighting corruption" tackles a large scope of corruption related issues and proposes an overview of the different mechanisms intended to combat bribery through a wide range of pedagogical methods: lectures, case studies, simulations.

## ■ MAIN THEMES

- ➔ The concept of corruption: definition, delimitation and comparative study.
- ➔ Sociological and legal approaches - can a typology be established ?
- ➔ Economic realities and corruption practices - an analysis of mechanisms and costs.
- ➔ Means of preventing corruption - collecting and diffusing information.
- ➔ Ways and means of combating corruption.
- ➔ The fight against corruption as a precondition for good governance.

## PLEASE NOTE

*Participants will be called upon to present the main aspects of their national experience.*

*They are therefore asked to bring any documentation that might enhance their presentation and contribute to the course as a whole.*

# COMMUNICATION AND DIPLOMACY

APPLICATION DEADLINE: 2 months before the start of the cycle

## DURATION

2 weeks

## VENUE

ENA  
2 avenue de l'Observatoire  
75006 PARIS

## DATES

7<sup>th</sup> - 18<sup>th</sup> December 2015

## AUDIENCE

Diplomats and civil servants who are required to exercise responsibilities in matters of communication.

## PRESENTATION AND OBJECTIVES

The digital era is undeniably changing diplomatic practice. In a context of the rise in power of civil society, of the globalisation of public opinion, and of the unprecedented increase in new means of communication, the Internet - and, in particular, its social networks - are seen and used as fully-fledged diplomatic tools.

Therefore, new technologies play a role in exercising a policy of influence in real time, effectively and at lower cost. Communication through the new media is a major strand of foreign policy, and over and above its traditional role of information, it is becoming a strategy that aims at upholding and promoting values and positions as well as exercising an attraction on the largest possible target.

Every diplomat must now absorb and master that reality in order to represent, negotiate, inform, and act, as well as getting to know her / his interlocutors and being known by them.

The cycle aims at presenting all the potentialities of new media in diplomatic work, and at acquiring the techniques and skills linked to refreshed, high-performance and tailored communication. The cycle is a practical one. It is facilitated by communication professionals and by experienced diplomats, and will give a significant amount of time to simulations.

## MAIN THEMES

- Communication and challenges relating to visibility, influence, and action world-wide - soft power.
- The role of a communications directorate and of a spokesperson.
- The relationship between diplomats and the media.
- Digital diplomacy: the impact of new information and communication technologies on the diplomat's working methods.
- Web opportunities for diplomacy: using new supports - web sites, social networks (Twitter, Facebook, YouTube, Flickr, WebTV, Webmagazine).
- Crisis communication.
- The security of diplomatic communications.

## PLEASE NOTE

*Participants will be invited to present aspects of their national situation. Accordingly, they are advised to bring any documentation that may contribute to enriching the cycle.*



#### ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION

##### Strasbourg

1, rue Sainte Marguerite - F-67080 Strasbourg Cedex  
Tél. : +33 (0)3 88 21 44 44 - Fax : +33 (0)3 88 21 44 59

##### Paris

2, avenue de l'Observatoire - F-75006 Paris  
Tél. : +33 (0)1 44 41 85 00 - Fax : +33 (0)1 44 41 85 19/99

[www.ena.fr](http://www.ena.fr)

[twitter.com/ena\\_fr](https://twitter.com/ena_fr)

[facebook.com/EcoleNationaleAdministration](https://facebook.com/EcoleNationaleAdministration)