



CISAP 2014

CYCLES
INTERNATIONAUX
SPÉCIALISÉS
D'ADMINISTRATION
PUBLIQUE

FOREWORD



You have before you the 2014 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 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 recognising 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

PREFACIO



Ustedes tienen entre sus manos la edición 2014 del catálogo de los ciclos internacionales especializados de administración pública (CISAP) de la ENA.

Los CISAP siguen siendo los vectores privilegiados de la cooperación administrativa internacional desarrollada por la ENA, diseñados para funcionarios públicos de alto nivel como Uds. y adaptados en sus temáticas propias a las necesidades profesionales que expresaron. Así, en estrecha cooperación con el Ministerio francés de Asuntos exteriores, se ofrece la posibilidad de seguir cursos en inglés. Los CISAP son el reflejo de la evolución de la gestión pública y de los debates sobre la reforma del Estado. Su meta principal es compartir la experiencia francesa sin tratar de imponer un modelo específico.

Capacitarse en un CISAP permite el enriquecimiento de la práctica profesional actualizando así sus conocimientos gracias a los debates profundos con los mejores especialistas, al enfrentamiento de su experiencia propia con la de sus colegas del mundo entero, o sea, permite cierta apertura a una dimensión de la administración comparada, capital para cualquier alto funcionario. Significa también, o quizás aún más, un planteamiento indispensable para cada administración moderna de facilitar la formación continua durante la carrera para servir de manera más eficiente a su país y a sus conciudadanos.

Espero que este catálogo les incitará en juntarse a los numerosos altos funcionarios franceses y extranjeros que confían en la ENA en su exigencia de capacitación permanente y que próximamente me diese el placer de recibirlos.

Nathalie Loiseau
Directora de la ENA



AVANT-PROPOS



Vous avez entre les mains le catalogue 2014 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 européennes, 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

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'appuie sur des échanges de compétences et de bonnes pratiques.

■ LES PRESTATIONS EN ANGLAIS

Les cycles de ce catalogue peuvent, le cas échéant, être organisés en langue anglaise pour une durée de 2 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

CONDITIONS FOR ADMISSION TO ENA'S CISAP COURSES

Please pay attention, to the fact that for some courses you can choose between a two or a three week session



CONDICIONES DE ADMISIÓN A LOS CISAP DE LA ENA

Atención, ciertos ciclos son propuestos en formato de dos o tres semanas



TUITION FEES

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

- € 825 for 3 or 4-week courses,
- € 600 for 1 or 2-week courses.

Excluding compulsory insurance fees.

APPLICANT PROFILE

The courses are reserved 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 presented 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 obtained directly from ENA. 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 1 month before the start date of each course.

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

PROVISIONAL AND CONFIRMED ADMISSION

Applicants passed 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 authorised 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.

MATRÍCULA

La matrícula, para los candidatos que no sean becarios del gobiernos francés, asciende a:

- 825€ para los ciclos de 3 o 4 semanas,
- 600€ para los ciclos 1 o 2 semanas.

Sin contar los gastos obligatorios de seguro.

PERFIL DE LOS CANDIDATOS

Los ciclos están reservados a los funcionarios que ejerzan como mandos en importantes servicios públicos o en empresas públicas o asimiladas, con una antigüedad comprobada de tres años como mínimo. Además, han de ser:

- presentados por su gobierno,
- titulares de un máster o diploma equivalente, que acredite cuatro años de enseñanza superior como mínimo - o, en algunos casos, personas a cargo de responsabilidades que requieran una capacidad equivalente.

Para los cursos impartidos en francés, es indispensable contar con un buen dominio de ese idioma.

PRESENTACIÓN DE CANDIDATURAS

Los expedientes de candidatura pueden retirarse en el Servicio de Cooperación y Acción Cultural de la Embajada de Francia o directamente en la Escuela Nacional de Administración. Una vez que estén completos, cumplimentados y acompañados de los documentos justificativos, deberán ser enviados por las autoridades nacionales a la Embajada de Francia, que se encargará de transmitirlos a la ENA. Cabe destacar que los plazos prescritos deben respetarse escrupulosamente y que los expedientes incompletos no se considerarán.

La fecha límite para enviar las candidaturas es un mes antes del comienzo de cada ciclo. La ENA se reserva el derecho de anular cualquier ciclo que no haya reunido un número suficiente de candidaturas en la fecha límite.

ADMISIBILIDAD Y ADMISIÓN

Los candidatos designados por el comité de selección son declarados admisibles y la Embajada de Francia les transmite esta decisión. Sólo son admitidos en forma definitiva los candidatos admisibles que hayan obtenido, en los plazos previstos, la financiación que cubra los gastos de viaje, estancia, seguro y matrícula.

Los candidatos pueden pedir una beca del gobierno francés, en la Embajada de Francia, o buscar financiación ante una institución nacional o internacional, privada o pública, así como ante el gobierno que los ha presentado. Esta beca deberá estar gestionada en Francia por un organismo habilitado para ello.

PARTICIPACIÓN EN EL CISAP

En cuanto se le haya notificado su admisión, el candidato deberá tomar todos los recaudos necesarios para presentarse en la ENA el día de inicio del ciclo, habiendo efectuado previamente todas las gestiones relativas a su instalación en París, lo que supone llegar a dicha ciudad por lo menos un día entero antes de que comience la formación. Al candidato que se presente después de la fecha de inicio se le puede denegar la concurrencia al ciclo, con lo que perderá el beneficio de la beca obtenida a tal efecto. Por otra parte, el certificado de participación al ciclo corto sólo se expide si el auditor ha asistido con a soidud al mismo.



CONDITIONS D'ADMISSION AUX CISAP DE L'ENA



Attention, certains cycles vous sont proposés en format de deux ou trois semaines



FRAIS D'INSCRIPTION

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

- 825€ pour les cycles de 3 ou 4 semaines,
- 600€ 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 obtenus directement à 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 1 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 prévoie d'arriver au moins un jour entier avant le début du cycle.

Un candidat se présentant après cette date peut se voir refuser la participation à la session et perdre le bénéfice de la bourse obtenue à cet effet. La délivrance de l'attestation qui sanctionne la participation au cycle court est, par ailleurs, subordonnée à une assiduité constante de la part de l'auditeur.

SOMMAIRE



DEUX SESSIONS
ORGANISÉES

3 au 14 février ou 17 novembre au 5 décembre	CISAP EN LANGUE FRANÇAISE	
10 février - 21 février	Gestion des ressources humaines et management dans la fonction publique	14-15
24 février - 14 mars	Pratique de la négociation internationale	16-17
3 mars - 14 mars	Préparation et exécution du budget de l'État	18-19
3 mars - 21 mars	Femmes dirigeantes : gestion des ressources humaines et leadership	20-21
24 mars - 17 avril	Gouvernance territoriale et développement local	22-23
24 mars - 17 avril	Marchés publics	24-25
24 mars - 17 avril	Gestion de projet dans un contexte de coopération internationale	26-27
24 mars - 17 avril	Organisation du travail parlementaire	28-29
28 avril - 23 mai	Contrôle, audit et évaluation de la dépense publique	30-31
19 mai - 30 mai	Conduire le changement dans l'administration	32-33
19 mai - 30 mai	Les nouvelles relations administration et citoyens	34-35
2 juin - 27 juin	La lutte contre la corruption	36-37
2 juin - 27 juin	Nouvelles pratiques du métier de diplomate	38-39
16 juin - 20 juin	L'aide européenne au développement	40-41
15 septembre - 10 octobre	Évaluation et mobilisation des ressources fiscales et douanières	42-43
22 septembre - 17 octobre	La protection des droits de l'homme	44-45
6 octobre - 24 octobre	Les politiques publiques : de la conception à l'évaluation	46-47
3 novembre - 14 novembre	Projets culturels et valorisation du patrimoine	48-49
8 décembre - 19 décembre	Le rôle de l'État dans l'intelligence économique	50-51

CISAP EN LANGUES ÉTRANGÈRES

22nd April - 2nd May	Management in the public sector	54
23th June - 4th July	Organisation of parliamentary work	55
22nd September - 3rd October	Local government	56
27th - 31st October	Impact strategies and lobbying in the European Union	57
3rd - 14th November	Fighting corruption	58
24th - 29th November	Managing big cities	59
1st - 12th December	Communication and diplomacy	60

SOMMAIRE THÉMATIQUE



■ MODERNISATION DE L'ÉTAT	Gestion des ressources humaines et management dans la fonction publique 3 au 14 février ou 17 novembre au 5 décembre	14-15
	Femmes dirigeantes : gestion des ressources humaines et leadership 3 mars - 14 mars	20-21
	Organisation du travail parlementaire 24 mars - 17 avril	28-29
	Management in the public sector 22nd April - 2nd May	54
	Conduire le changement dans l'administration 19 mai - 30 mai	32-33
	Les nouvelles relations administration et citoyens 19 mai - 30 mai	34-35
	Organisation of parliamentary work 23th June - 4th July	55
	Les politiques publiques : de la conception à l'évaluation 6 octobre - 24 octobre	46-47
	Le rôle de l'État dans l'intelligence économique 8 décembre - 19 décembre	50-51
	■ GOUVERNANCE TERRITORIALE	Gouvernance territoriale et développement local 3 mars - 21 mars
Local government 22nd September - 3rd October		56
Managing big cities 24th November - 29th November		59
■ GOUVERNANCE FINANCIÈRE	Préparation et exécution du budget de l'État 24 février - 14 mars	18-19
	Marchés publics 24 mars - 17 avril	24-25
	Contrôle, audit et évaluation de la dépense publique 28 avril - 23 mai	30-31
	La lutte contre la corruption 2 juin - 27 juin	36-37
	Évaluation et mobilisation des ressources fiscales et douanières 15 septembre - 10 octobre	42-43
	Fighting corruption 3rd November - 14th November	58
■ DIPLOMATIE, AFFAIRES EUROPÉENNES, ENJEUX GLOBAUX	Pratique de la négociation internationale 10 février - 21 février	16-17
	Nouvelles pratiques du métier de diplomate 2 juin - 27 juin	38-39
	L'aide européenne au développement 16 juin - 20 juin	40-41
	La protection des droits de l'homme 22 septembre - 17 octobre	44-45
	Impact strategies and lobbying in the European Union 27th October - 31st October	57
	Communication and diplomacy 1st - 12th December	60
■ COOPÉRATION INTERNATIONALE	Gestion de projet dans un contexte de coopération internationale 24 mars - 17 avril	26-27
	Projets culturels et valorisation du patrimoine 3 novembre - 14 novembre	48-49





CISAP 2014

**CYCLES
INTERNATIONAUX
SPÉCIALISÉS
D'ADMINISTRATION
PUBLIQUE**

**SPECIALIZED
INTERNATIONAL
CYCLES OF PUBLIC
ADMINISTRATION 2014**

**CICLOS
INTERNACIONALES
ESPECIALIZADOS DE
ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA 2014**

HUMAN RESOURCE AND MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR

Date limit for receipt of applications:
1 month before the beginning of the course



GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y DIRECCIÓN EN LA FUNCIÓN PÚBLICA

Fecha límite para la recepción de candidaturas:
1 mes antes del comienzo del ciclo



DURATION

2 weeks - 3 weeks

VENUE

Paris, ENA
2 avenue de l'Observatoire - 75006

DATES

3th - 14th February 2014 and
17th November - 5th December
2014 (select one)

TARGET AUDIENCE

Human resource managers of central government, decentralised departments and local authorities, executives of major institutions offering training and further development for civil servants. Staff in managerial positions.

DURACIÓN

2 semanas - 3 semanas

LUGAR

Paris, ENA
2 avenue de l'Observatoire - 75006

FECHAS

Del 3 al 14 de febrero 2014
o del 17 de noviembre al
5 de diciembre 2014 (para escoger)

PÚBLICO

Los responsables de recursos humanos de las administraciones públicas centrales, de los servicios descentralizados y de las entidades locales, así como los directivos y responsables de grandes establecimientos de formación y de perfeccionamiento de los funcionarios.
Personas con cargos directivos.

PRESENTATION AND OBJECTIVES

The integration of human resources management into the strategy of organisations is a marker of the new governance of the civil service. In keeping with performance and the strategy of enhancing service to The public that underlies the modernization of the state, civil service Departments need to equip themselves with new tools for forward Planning of human resources and effective management techniques.

Recruitment, training, assessment of civil servants, compensation packages, skills management, management of executives, and the new roles of managers will be the central themes of this course.

This course will spotlight trends in human resource management Policy in public service. To deal with demographic, economic and Budgetary constraints, the civil service needs to adapt recruitment Procedures to the requirements of its departments, using incentives For mobility, individual career monitoring of officers and the introduction Of training plans. This course will also highlight the need To harmonise the records of human resources and general management, Stressing the key role of the manager in team motivation, Communication, conflict management and negotiation.

Via case studies designed to compare public and private viewpoints and foster exchanges of experience, this cycle will help participants improve their tools and methods in terms of managerial practice.

MAIN THEMES

- ▶ Administrative and legal organisation of French public service: legislation, change, large-scale reform in HR management in public service.
- ▶ Methods, techniques and tools available to the human resources manager :forward planning of human resources, information systems, job-centred approach, mobility and career management, lifelong learning.
- ▶ Public management tools and techniques and change management: management by project, objectives, steering and methodology of change management, team strengthening and motivation, conflict prevention, social dialogue.
- ▶ Role and responsibilities of a manager and managing diversity.
- ▶ Codes of conduct, ethics - gender equality.

NOTE

Attendees will be invited to present the main features of their national systems. They are therefore recommended to bring any documentation that might be beneficial to the course.

PRESENTACIÓN Y OBJETIVOS

La integración de la gestión de los recursos humanos, en el seno de la estrategia de las organizaciones, es un indicador de la nueva gobernanza de la función pública. Para responder a la lógica de eficacia así como a la estrategia de valorización del servicio brindado a los ciudadanos que caracterizan a la reforma del estado, las administraciones deben incorporar técnicas de dirección eficaces y nuevas herramientas para la gestión planificada de los recursos humanos.

La contratación, la formación, la evaluación de los agentes, las remuneraciones, la gestión de las competencias, la gestión de los altos directivos y los nuevos roles de los ejecutivos serán los principales temas del curso de formación.

Este ciclo pondrá de manifiesto la evolución experimentada por la política de gestión de los recursos humanos en la función pública. En efecto, la administración pública, que debe hacer frente a exigencias demográficas, económicas y presupuestarias, ha de adaptar la contratación de personal a las necesidades de los diferentes servicios, en particular incitando a los empleados a la movilidad, llevando a cabo un seguimiento personalizado de la carrera de los agentes e introduciendo planes de formación. Por otra parte, el ciclo hará hincapié en la necesidad de combinar los aspectos relacionados con la dirección y con la gestión de recursos humanos y prestará especial atención al papel clave que desempeñan los responsables jerárquicos en cuanto a la motivación de los equipos, la comunicación, la gestión de conflictos y la negociación.

Este curso permitirá a los asistentes mejorar las herramientas y los métodos en términos de prácticas directivas a través del estudio de casos que permiten una convergencia entre enfoques públicos y privados y que favorecen el intercambio de experiencias.

PRINCIPALES TEMAS

- ▶ La organización administrativa y jurídica de la función pública francesa: estatutos, evoluciones, reformas a gran escala en materia de gestión de los recursos humanos en la función pública.
- ▶ Métodos, técnicas y herramientas al servicio del encargado de recursos humanos: planificación de los recursos humanos, sistemas de información, enfoque por oficios (Repertorio interministerial de oficios del Estado), movilidad y gestión de carreras, formación a lo largo de toda la vida.
- ▶ Técnicas y herramientas de dirección pública y de gestión del cambio: dirección por proyectos, objetivos, control y metodología de la gestión del cambio, motivación y valoración de los equipos, prevención de conflictos, diálogo social.
- ▶ Papel y responsabilidades del responsable jerárquico y gestión de la diversidad.
- ▶ Deontología y ética - igualdad entre mujeres y hombres.

ATTENTION

Dado que se invitará a los participantes a presentar los aspectos primordiales de sus sistemas nacionales, es aconsejable que aporten toda la documentación susceptible de contribuir al enriquecimiento del ciclo.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET MANAGEMENT DANS LA FONCTION PUBLIQUE



Date limite de réception des candidatures : 1 mois avant le début du cycle



DURÉE

2 ou 3 semaines

LIEU

Paris, ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006

DATES

3 au 14 février ou
17 novembre au
5 décembre 2014
(2 sessions au choix)

PUBLIC

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

■ PRÉSENTATION ET OBJECTIFS

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

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

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

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

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

■ PRINCIPAUX THÈMES

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

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.

PRATIQUE DE LA NÉGOCIATION INTERNATIONALE



Date limite de réception des candidatures : 1 mois avant le début du cycle



DURÉE

2 semaines

LIEU

Paris, ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006

DATES

10 au 21 février 2014

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 s'apparente en premier lieu à la diplomatie. Toutefois, dans un monde caractérisé par la multiplicité des acteurs et des intérêts en présence, la négociation concerne 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).

Par ailleurs, 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.
- ▶ Étude des techniques de négociation et de communication : 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).

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 STATE BUDGET: PREPARATION AND ALLOCATION

Date limit for receipt of applications:
1 month before the beginning of the course



ELABORACIÓN Y EJECUCIÓN DE LOS PRESUPUESTOS DEL ESTADO

Fecha límite para la recepción de candidaturas:
1 mes antes del comienzo del ciclo



DURATION

3 weeks

VENUE

Paris, ENA
2 avenue de l'Observatoire - 75006

DATES

24th February - 14th March 2014

TARGET AUDIENCE

This course is primarily aimed at civil servants from the ministries of Economics and finance connected with budgets and public accounts, the finance inspectorate, and the French auditing office (Cour des comptes), as well as civil servants from other ministries whose work involves the drafting and allocation of budgets.

PRESENTATION AND OBJECTIVES

In many countries, recent economic developments have demonstrated the need to implement a single approach to controlling public expenditure and planning public revenue in the form of a "State budget" of an exhaustive kind. Thus conceived, the State budget is a fundamental instrument in economic policy and as such requires "mechanics" and extremely rigorous procedures.

The analysis of budgets and of their allocation is at the heart of the controversies and strategic choices on development, and conditions all analysis on debt and the capacity of the State to drive economic growth.

The modalities, the rigour and the realities of the allocation of the State budget are the indicators of a country's economic credibility and of the openness of its public policy. The Loi organique relative aux lois des finances ("LOLF") (Constitutional Bylaw No. 2001-692 of 1 August 2001 on budget acts) sprang from a desire to improve financial transparency, and has spawned profound changes, the principles of which will be examined during the course: from the redefinition of State missions and their action plans concerning operational budgets for programmes (budgets opérationnels de programmes, "BOP") to the evaluation of management with annual reports on performance (rapports annuels de performance, "RAP"). The Modernisation de l'action publique (MAP) completes this plan in reducing the public spending and improving the efficiency of public policies.

The aim of this course is to familiarise participants with the rigours and imperatives of the drafting and promulgation of financial legislation in the light of different experiences, and to provide them with an introduction to the various approaches for controlling financial regulation.

MAIN THEMES

- ▶ Organisation of economic and financial administrations involved in preparing or allocating the State budget.
- ▶ The legal framework of the preparation and allocation of the State budget.
- ▶ Examination of the process by which the provisional budget becomes the State budget.
- ▶ Presentation of European experiences.
- ▶ Role plays: procedures and practices in the drafting of a ministerial budget, procedures and practices in drafting the State budget (cf. "LOLF"), budgetary execution of the finance act (budgetary adjustments to economic realities), relevant aspects of accountability.
- ▶ Problematics, promulgation and consequences of budgetary reform.

NOTE

A considerable amount of time will be spent on the comparative study of systems (procedures and structures). Participants will be invited to present their national system, and it is strongly recommended that they bring with them any documents likely to contribute to the success of their presentation, and of the course in general.

DURACIÓN

3 semanas

LUGAR

Paris, ENA
2 avenue de l'Observatoire - 75006

FECHAS

Del 24 de febrero al
14 de marzo 2014

PÚBLICO

Este ciclo está dirigido más concretamente a los funcionarios de los ministerios de Economía y finanzas (direcciones de presupuestos o de contabilidad pública, inspección de finanzas, tribunal de cuentas, etc.), así como a los funcionarios de otros ministerios que participen directamente en la elaboración o ejecución de sus presupuestos.

PRESENTACIÓN Y OBJETIVOS

En numerosos países, los recientes cambios económicos han puesto de manifiesto la necesidad de disponer de un instrumento único de control del gasto público y de programación de las recaudaciones del Estado, que adopta la forma de unos "presupuestos del Estado" de carácter exhaustivo. Desde este diseño, los presupuestos del Estado constituyen un instrumento fundamental de la política económica que requiere una "mecánica" y procedimientos totalmente rigurosos. El estudio de los presupuestos y su ejecución constituyen el núcleo de grandes polémicas y decisiones estratégicas en relación con el desarrollo. Condicionan asimismo el análisis sobre el endeudamiento y sobre la capacidad de un Estado para desempeñar una función motriz en la dinámica económica.

Las modalidades, el rigor y las realidades de la ejecución de los presupuestos del Estado constituyen indicadores de la credibilidad económica de un país y de la transparencia de la acción pública. En este sentido, la aplicación de la ley orgánica relativa a las leyes financieras (LOLF, loi organique relative aux lois des finances) francesa es consecuencia de esta mejora de la transparencia financiera y engendra profundas mutaciones, cuyas principales líneas abordaremos: desde la redefinición de los cometidos del Estado y sus programas de acción con los presupuestos operativos de los programas (BOP, budgets opérationnels de programmes) hasta la evaluación de la gestión con los informes anuales de rendimiento (RAP, rapports annuels de performance). La Modernización de la acción pública (MAP) completa este dispositivo permitiendo reducir los gastos públicos y mejorar la eficiencia de las políticas públicas.

El objetivo de este ciclo es familiarizar a los participantes con la rigurosidad y los imperativos de la elaboración y ejecución de una ley financiera, a la luz de las distintas experiencias y, al mismo tiempo, presentarles los diferentes instrumentos y posibilidades de regulación financiera.

PRINCIPALES TEMAS

- ▶ Organización de las administraciones económicas y financieras implicadas en la elaboración o ejecución de los presupuestos del Estado.
- ▶ Marco jurídico de la elaboración y ejecución de los presupuestos del Estado.
- ▶ Estudio de la transición del presupuesto económico a los presupuestos del Estado.
- ▶ Presentación de experiencias europeas.
- ▶ Simulaciones prácticas: procedimientos y prácticas de elaboración del presupuesto de un ministerio, procedimientos y prácticas de la elaboración de los presupuestos del Estado (ley de finanzas), ejecución presupuestaria de la ley de finanzas (ajustes presupuestarios a las realidades económicas), ejecución contable de la ley de finanzas.
- ▶ Problemática, aplicación y consecuencias de una reforma presupuestaria.

ATTENTION

El programa reservará gran parte del espacio al estudio comparativo de los sistemas, en lo tocante tanto a los procedimientos como a las estructuras. Se recomienda encarecidamente a los participantes, a quienes se invitará a presentar su sistema nacional, proveerse de todo tipo de documentación que pueda contribuir a enriquecer su presentación y el ciclo en general.

PRÉPARATION ET EXÉCUTION DU BUDGET DE L'ÉTAT



Date limite de réception des candidatures : 1 mois avant le début du cycle



DURÉE

3 semaines

LIEU

Paris, ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006

DATES

Du 24 février
au 14 mars 2014

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. Par ailleurs, ils conditionnent 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, en France, la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) a permis d'améliorer la transparence financière et a généré 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). La Modernisation de l'action publique (MAP) complète ce dispositif en permettant de réduire les dépenses publiques et d'améliorer l'efficacité des politiques publiques.

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 pluriannualité 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.

WOMEN LEADERS: HUMAN RESOURCES AND LEADERSHIP

Date limit for receipt of applications:
1 month before the beginning of the course



MUJERES DIRIGENTES: GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y LIDERAZGO

Fecha límite para la recepción de candidaturas:
1 mes antes del comienzo del ciclo



DURATION

2 weeks

VENUE

Paris, ENA
2 avenue de l'Observatoire - 75006

DATES

3rd - 14th March 2014

TARGET AUDIENCE

Any person wishing to gain a better understanding of gender equality issues within their organisation and to improve their leadership and management skills - civil service, local authorities, public-sector companies or private organisations.

PRESENTATION AND OBJECTIVES

In France, the new gender equality policies place the emphasis on the need to make it easier for women to achieve positions of responsibility. For this purpose the French State has adopted a number of stated objectives, including the target of 40% for appointments of each sex to senior management and executive positions by 2018. Breaking the 'glass ceiling' has become a full-blown objective for government and businesses. A comparative approach will be proposed in this training course in order to offer useful comparisons and innovative approaches in the field of human resources.

This course will present the integrated transversal approach now implemented in France in favour of gender equality at political, professional and societal levels. The course will also analyse obstacles and self-censorship among women, and take a fresh look at stereotypes and the cultural and educational filters that determine the world view and the way each person acts. The importance of the role of men in gender equality will also be addressed.

The two weeks are also an opportunity to provide a boost to women aiming for new positions of responsibility and to call upon them to assert themselves in key positions and in politics, while remaining true to their own values, professional and personal interests, and objectives.

The aim will be to get the women taking part to work on their behaviour, the way they work with others and their strategic vision. Workshops on communication of influence, negotiation, and personal development will be offered, as well as meetings with people who are active on the issue of women's rights, both in France and internationally. It is a session in which participants can network, learn to put their talents to good use, and study the career paths of exemplary female leaders.

MAIN THEMES

- ▶ Challenges and current context - integrated approach by the French Ministry for Women's Rights.
- ▶ The fight against stereotypes: equality, non-discrimination, education - schooling of young girls.
- ▶ Parity in politics, in control bodies, and in social and professional positions of responsibility.
- ▶ The place of women in electoral processes and in international negotiations and mediation.
- ▶ Parity and measures in terms of human resources management.
- ▶ Role of men in gender equality. Overview and European strategies.
- ▶ Leadership: methods and techniques to improve communication and influence/techniques to develop personal assertiveness.
- ▶ Tools to improve managerial practice.

NOTE

Attendees will be invited to present the main features of their national systems. They are therefore recommended to bring any documentation that might be beneficial to the course.

DURACIÓN

2 semanas

LUGAR

Paris, ENA
2 avenue de l'Observatoire - 75006

FECHAS

Del 3 al 14 de marzo 2014

PÚBLICO

Cualquier persona que desee profundizar en las cuestiones de igualdad entre hombres y mujeres dentro de su organización y mejorar sus competencias en términos de liderazgo y dirección - función pública, gobiernos locales, empresas públicas u organismos privados.

PRESENTACIÓN Y OBJETIVOS

En Francia, las nuevas políticas de igualdad entre hombres y mujeres destacan la necesidad de facilitar el acceso a las mujeres a los cargos de responsabilidad. Con esta finalidad, el Estado francés se ha dotado de objetivos voluntaristas y principalmente para el 2018, cuando prevé alcanzar el 40% de nombramientos de ejecutivos de cada sexo en los puestos de mando y cargos directivos. Lograr romper el "techo de cristal" se ha convertido en un objetivo de pleno derecho para las administraciones o empresas. A lo largo de este curso de formación se ofrecerá una perspectiva de comparación con el objetivo de ofrecer herramientas de comparación útiles y planteamientos innovadores en el ámbito de los recursos humanos.

Este curso presentará el planteamiento integrado y transversal que a día de hoy se lleva a cabo en Francia en materia de igualdad entre hombres y mujeres, tanto desde el punto de vista político como profesional o social. Además, la formación analizará los impedimentos y la autocensura femenina, revisará los estereotipos, y los filtros culturales y educativos que determinan la visión del mundo y la forma de actuar de hombres y mujeres. El curso abordará también la importancia del papel de los hombres en la consecución de la igualdad entre géneros.

Estas dos semanas también serán la ocasión para dinamizar a las mujeres en busca de nuevos puestos, de invitarlas a afirmarse, a atreverse a comprometerse con puestos clave o en política, sin dejar de ser coherentes con sus valores, intereses profesionales y personales y sus propios objetivos.

Se tratará de que las mujeres trabajen sobre su comportamiento, su manera de trabajar con los demás, su visión estratégica. Se propondrán talleres sobre la comunicación de influencia, la negociación o incluso el desarrollo personal a los participantes, así como se les ofrecerá la posibilidad de encontrarse con personas activas en Francia o en el mundo en materia de los derechos de las mujeres. Estas sesiones permitirán a cada uno de los participantes crearse una red propia, aprender a valorar sus cualidades y descubrir la trayectoria de mujeres líderes ejemplares.

PRINCIPALES TEMAS

- ▶ Retos y contexto actual: enfoque integrado del Ministerio de los Derechos de las Mujeres en Francia.
- ▶ Lucha contra los estereotipos: igualdad, no discriminación, educación y trayectoria escolar de las niñas.
- ▶ Paridad en la política, en el seno de los órganos de control y en las responsabilidades sociales y profesionales.
- ▶ El papel de las mujeres en los procesos electorales y en las negociaciones y mediaciones internacionales.
- ▶ Paridad y medidas en términos de gestión de recursos humanos.
- ▶ Papel de los hombres en la igualdad entre géneros. Consideraciones y estrategias europeas.
- ▶ Liderazgo: métodos y técnicas para mejorar su comunicación e influencia. Técnicas de desarrollo de la propia asertividad y autoafirmación.
- ▶ Herramientas para mejorar las prácticas directivas.

ATTENTION

Se invitará a los asistentes a presentar los aspectos principales de su experiencia nacional. Para ello, se les solicita que aporten cualquier documentación susceptible de enriquecer su presentación y el ciclo en general.



FEMMES DIRIGEANTES : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET LEADERSHIP



Date limite de réception des candidatures : 1 mois avant le début du cycle



DURÉE

2 semaines

LIEU

Paris, ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006

DATES

3 au 14 mars 2014

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 primo-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 scolaires 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.

GOVERNANCE TERRITORIALE ET DÉVELOPPEMENT LOCAL



Date limite de réception des candidatures : 1 mois avant le début du cycle



DURÉE

3 semaines

LIEU

Paris, ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006

DATES

3 au 21 mars 2014

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.

PUBLIC PROCUREMENT

Date limit for receipt of applications:
1 month prior to the beginning of the course



DURATION

4 weeks

VENUE

Paris, ENA
2 avenue de l'Observatoire - 75006

DATES

24rd March - 17th April 2014

TARGET AUDIENCE

Senior civil servants from organisations specialising in the regulation, follow-through and control of public procurement; heads of departments responsible for spending in ministries, public bodies and local authorities; members of auditing bodies.

PRESENTATION AND OBJECTIVES

Public procurement deals with large sums of money which account for a substantial part of national public expenditure.

Governed by rules intended to guarantee rigour and fairness, bidders can compete to lead the market, notably by setting up investment policies. The regulation of public procurement aims to ensure efficient use of public funds. Founded on respect for the rules of competition, it guarantees openness which in turn fosters economic growth.

During the course, particular emphasis will be laid on purchasing procedures and techniques for a range of supplies in areas such as construction and civil engineering, IT services and equipment and intellectual services. The application of regulations and the means available to combat corruption will also be examined at length.

MAIN THEMES

- ▶ Specific features of the various types of public procurement (supplies and services, construction and civil engineering, IT, and so on); regulation; developing "e-procurement"; points of view of the various stakeholders.
- ▶ Imperatives for the proper regulation of public procurement; how to improve the means available to combat corruption.
- ▶ Public contracts and public-private partnerships.
- ▶ Recommendations drawn up by international organisations and comparison of procedures (internationalisation of calls for tender; harmonisation of regulations for member countries of the EU).
- ▶ Control of public procurement: respect for the rules of competition.

NOTE

A considerable proportion of the course will be spent on the comparative study of systems (structures and procedures). Participants will be invited to present their national system, and it is strongly recommended that they bring with them any documents likely to contribute to the success of their own presentation, and of the course in general.

MERCADOS PUBLICOS

Fecha límite para la recepción de candidaturas:
1 mes antes del comienzo del ciclo



DURACIÓN

4 semanas

LUGAR

Paris, ENA
2 avenue de l'Observatoire - 75006

FECHAS

Del 24 de marzo al 17 de abril
2014

PÚBLICO

Altos funcionarios de organismos especializados en los distintos reglamentos, el seguimiento y el control de los mercados públicos; responsables de los servicios encargados de las compras en los ministerios, las entidades públicas y las administraciones locales; miembros de los cuerpos de control.

PRESENTACIÓN Y OBJETIVOS

Los mercados públicos ponen en juego sumas que representan una parte sustancial del gasto público nacional.

Regidos por normas destinadas a garantizar el rigor y la equidad, pueden contribuir a orientar el mercado, en particular con la aplicación de las políticas de inversión. El objetivo de la reglamentación de los mercados públicos es garantizar la utilización eficaz del erario público. Fundamentada en el respeto de las reglas de la libre competencia, garantiza una transparencia que permite la existencia de una dinámica económica.

En el ciclo se estudiarán en particular los procedimientos y las técnicas de compra en materia de bienes de equipo diversos, construcción y obras públicas, servicios y hardware informáticos, y servicios intelectuales. También se abordarán ampliamente la utilización de los reglamentos y de los medios de actuación en la lucha contra la corrupción.

PRINCIPALES TEMAS

- ▶ Características específicas de los distintos tipos de mercados (bienes de equipo y servicios, construcción y obras públicas, mercados informáticos, etc.); reglamentos; desmaterialización de los procedimientos de aprobación; puntos de vista de los distintos actores.
- ▶ Desafíos de una buena reglamentación de los mercados públicos y de la mejora de los medios de lucha contra las prácticas fraudulentas.
- ▶ Contratos públicos y colaboraciones públicas y privadas.
- ▶ Recomendaciones de las organizaciones internacionales y comparación de los procedimientos (internacionalización de licitaciones; armonización de los reglamentos de los países miembros de la Unión Europea).
- ▶ Control de los mercados públicos: respeto de las normas de libre competencia.

ATTENTION

El programa reservará gran parte del espacio al estudio comparativo de los sistemas. Se recomienda encarecidamente a los participantes, a quienes se invitará a presentar su sistema nacional, proveerse de todo tipo de documentación que pueda contribuir a enriquecer su presentación y el ciclo en general.



MARCHÉS PUBLICS



Date limite de réception des candidatures : 1 mois avant le début du cycle



DURÉE

4 semaines

LIEU

Paris, ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006

DATES

24 mars au 17 avril 2014

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 le marché, 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 la transparence qui permet une dynamique économique.

Le cycle examinera notamment les procédures et techniques d'achat en matière de fournitures, de bâtiments 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.

■ PRINCIPAUX THÈMES

- ▶ Spécificités des différents types de marchés (fournitures et services, bâtiments 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 partenariats public/privé.
- ▶ 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

Les auditeurs seront invités à présenter les principaux aspects de leur expérience nationale. À ce titre, il leur est demandé d'apporter toute documentation susceptible d'enrichir leur présentation et le cycle en général.

GESTION DE PROJET DANS UN CONTEXTE DE COOPÉRATION INTERNATIONALE



Date limite de réception des candidatures : 1 mois avant le début du cycle



DURÉE

4 semaines

LIEU

Paris, ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006

DATES

24 mars au 17 avril 2014

PUBLIC

Fonctionnaires des ministères concernés par l'aide au développement ; responsables de projets de développement (ONG, collectivités territoriales, etc.).

■ PRÉSENTATION ET OBJECTIFS

Dans le contexte actuel de mondialisation, la conduite de projet en matière de coopération devient un processus incontournable et de plus en plus complexe. On observe une grande diversité des champs d'action et des budgets importants, notamment dans le cadre de projets de développement (valorisation du patrimoine, éducation, santé, tourisme...).

Ce cycle a pour objectif de former les participants à une approche intégrée de la gestion de projet. Il s'agit de les familiariser avec le cadre institutionnel de la coopération internationale et de développer leur expertise dans la conduite d'un projet de développement.

Un accent sera mis sur le rôle, le fonctionnement et les conditions d'intervention des principaux bailleurs de fonds, qu'ils soient nationaux ou multilatéraux, ainsi que sur le montant, la gestion, la logique et les priorités de cette aide.

■ PRINCIPAUX THÈMES

- ▶ Coopération internationale : grandes orientations et évolutions ; acteurs (étatiques et non-étatiques), stratégies et moyens ; de l'aide développement aux partenariats ; gouvernance ; rôle des opérateurs gouvernementaux.
- ▶ Focus sur la coopération décentralisée.
- ▶ Étude de domaines stratégiques : éducation, santé, innovation...
- ▶ Identification des principaux bailleurs de fonds : stratégies/zones, programmes d'assistance technique, procédures et modes de financement.
- ▶ Méthodologie et techniques de gestion de projet : diagnostic, montage et planification ; étapes d'élaboration et d'exécution ; mise en œuvre, outils d'animation et de pilotage ; recherche de financements ; évaluation et analyse stratégique.

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.

ORGANISATION DU TRAVAIL PARLEMENTAIRE



Date limite de réception des candidatures : 1 mois avant le début du cycle



Organisé en collaboration avec l'Assemblée nationale et le Sénat.

DURÉE

4 semaines

LIEU

Paris, ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006

DATES

24 mars au 17 avril 2014

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, par une meilleure connaissance du fonctionnement des deux chambres, de permettre une amélioration du travail parlementaire, dans l'élaboration des lois et dans la qualité de leur rédaction.

■ PRINCIPAUX THÈMES

- ▶ La place des assemblées parlementaires dans les systèmes démocratiques.
- ▶ Le parlementaire : règles d'éligibilité, statut, fonctions.
- ▶ L'organisation et le fonctionnement des assemblées.
- ▶ L'administration des assemblées.
- ▶ Les principales étapes de la procédure législative et de la procédure de contrôle.
- ▶ Les procédures de contrôle de l'exécutif : questions au gouvernement, commissions d'enquête, missions d'information et d'évaluation, mise en jeu de la responsabilité du gouvernement.
- ▶ Le rôle des Parlements dans la vie internationale.

ATTENTION

Les auditeurs seront invités à présenter les principaux aspects de leurs systèmes nationaux. Il leur est donc recommandé d'apporter toute documentation susceptible de contribuer à enrichir le cycle. Un rapporteur devra être désigné par pays représenté.

FINANCIAL CONTROL, AUDIT AND EVALUATION OF PUBLIC SPENDING

Date limit for receipt of applications:
1 month before the beginning of the course



CONTROL, EVALUACIÓN Y AUDITORÍA DEL GASTO PÚBLICO

Fecha límite para la recepción de candidaturas:
1 mes antes del comienzo del ciclo



DURATION

4 weeks

VENUE

Paris, ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006

DATES

28th April - 23th May 2014

TARGET AUDIENCE

This course is particularly aimed at members of different auditing groups. Participants should be experienced in public administration or public finance monitoring.

PRESENTATION AND OBJECTIVES

In the face of growing deficits in public finance and of the consequences of various economic crises, public authorities are having to rationalise the management of their resources. Developments in management techniques mean that the use of public funds can now be better monitored, and management in this domain is coming to be based on methods used by businesses: financial control and cost analysis have gained a foothold in the management of administrations.

The aim of this course is to update participants' knowledge of the field, and to provide them with an overview of the new techniques, methods and approaches used in public management. Equal importance will be attached to procedures and results. A considerable part of the course will be spent on case studies and exercises based on financial and accounts analysis, audit techniques for public accounts and financial needs-analysis systems in public enterprises.

Emphasis will be laid on the analysis of techniques in public management, and the study of their potential limitations. The course will also raise participants' awareness of ideas about performance and transparency required by the new style of public management, which calls for a redefinition of the roles of audito and the object of the audit.

MAIN THEMES

- ▶ Presentation of the various audit groups, recent developments in these (eg, the creation of a new audit committee in May 2005). Their respective characteristics (organisation, missions and working methods).
- ▶ Techniques for the analysis of structures and performances (accounts management and financial management, cost accounting).
- ▶ Evolution in administration management towards performance-oriented management.
- ▶ The respective roles of internal and external audit.
- ▶ The role of the French audit office (Cour des comptes).
- ▶ Monitoring of public finances by Parliament.
- ▶ Role of the European Court of Auditors.
- ▶ Audit of financial management.
- ▶ Evaluation and performance of management of public finance.

NOTE

A considerable amount of time will be spent on the comparative study of systems (procedures and structures). Participants will be invited to present their national system, and it is strongly recommended that they bring with them any documents likely to contribute to the success of their presentation, and of the course in general.

DURACIÓN

4 semanas

LUGAR

Paris, ENA
2 avenue de l'Observatoire - 75006

FECHAS

Del 28 de abril
al 23 de mayo 2014

PÚBLICO

Este ciclo está dirigido concretamente a los miembros de los distintos cuerpos de control. Los participantes deben poseer experiencia confirmada en la gestión de la administración o en el control de las finanzas públicas.

PRESENTACIÓN Y OBJETIVOS

Enfrentados a los crecientes déficits de las finanzas públicas y a las consecuencias de las distintas crisis económicas, los poderes públicos se han visto obligados a racionalizar la gestión de sus recursos. La evolución de las técnicas permite efectuar un mejor control del empleo de los fondos públicos, cuya gestión se inspira en los métodos utilizados en las empresas. Así, el control de gestión y el análisis de costes se han introducido en la gestión de las administraciones.

El objetivo de esta formación es poner al día los conocimientos de los participantes y presentarles una visión global de las técnicas, los métodos y los instrumentos de gestión pública nuevos (tanto en los procedimientos como en los resultados). Gran parte del programa está dedicada a la práctica del análisis financiero contable, a las técnicas de auditoría de cuentas públicas y a los métodos de diagnóstico financiero de las empresas públicas, por medio de estudios de casos y ejercicios. Se hará hincapié en el análisis de las técnicas de gestión pública y en el estudio de sus posibles límites.

Asimismo, el ciclo pretende sensibilizar a los participantes hacia los conceptos de rendimiento y transparencia exigidos por esta nueva gestión pública, que obliga a redefinir las funciones de "controlador" y "controlado".

PRINCIPALES TEMAS

- ▶ Presentación de los distintos cuerpos de control y su evolución reciente (como el recién creado cuerpo de control general económico y financiero), así como sus características respectivas (organización, cometidos y métodos de trabajo).
- ▶ Técnicas de análisis de estructuras y rendimientos (gestión contable y financiera, contabilidad de costes).
- ▶ Evolución de la gestión de las administraciones hacia una supervisión del rendimiento.
- ▶ Funciones respectivas de los controles internos y externos.
- ▶ Función del Tribunal de cuentas (Cour des comptes) francés.
- ▶ Control de las finanzas públicas por parte del Parlamento.
- ▶ Función del Tribunal de cuentas europeo.
- ▶ Auditoría de la gestión financiera.
- ▶ Evaluación y rendimiento de la gestión financiera pública.

ATTENTION

El programa reservará gran parte del espacio al estudio comparativo de los sistemas. Se recomienda encarecidamente a los participantes, a quienes se invitará a presentar su sistema nacional, proveerse de todo tipo de documentación que pueda contribuir a enriquecer su presentación y el ciclo en general.



CONTRÔLE, AUDIT ET ÉVALUATION DE LA DÉPENSE PUBLIQUE



Date limite de réception des candidatures : 1 mois avant le début du cycle



DURÉE

4 semaines

LIEU

Paris, ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006

DATES

28 avril au 23 mai 2014

PUBLIC

Hauts fonctionnaires
des différents corps
de contrôle et
responsables confirmés
de 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 de contrôle permet un meilleur contrôle de l'emploi des fonds publics en s'inspirant notamment des méthodes issues du secteur privé. Le contrôle de gestion, l'analyse des coûts et le contrôle interne 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 les procédures que 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

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.

CONDUIRE LE CHANGEMENT DANS L'ADMINISTRATION



Date limite de réception des candidatures : 1 mois avant le début du cycle



DURÉE

2 semaines

LIEU

Paris, ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006

DATES

19 au 30 mai 2014

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 nouvelles contraintes notamment 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 et des politiques publiques. Par ailleurs, des méthodes et outils pour piloter le changement, anticiper et gérer les freins du 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.

LES NOUVELLES RELATIONS ADMINISTRATION ET CITOYENS



Date limite de réception des candidatures : 1 mois avant le début du cycle



DURÉE

2 semaines

LIEU

Paris, ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006

DATES

19 au 30 mai 2014

PUBLIC

Parlementaires,
magistrats, élus locaux,
hauts fonctionnaires
en charge des relations
de l'administration avec
les citoyens.

■ 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 quelques 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.
- ▶ Approches comparées et échanges d'expériences sur la modernisation des relations administration/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.

FIGHTING CORRUPTION

Date limit for receipt of applications:
1 month before the beginning of the course



DURATION

4 weeks

VENUE

Paris, ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006

DATES

2nd - 27th June 2014

TARGET AUDIENCE

Civil servants from all the audit groups, and decision-makers from the various ministries.

PRESENTATION AND OBJECTIVES

The struggle against corruption is at the heart of the principles of good governance on which international organisations are founded. It concerns all sectors of public administration, and constitutes a fundamental present-day imperative for the future of developing countries and those in transition.

The aim of this course is to define the concept of corruption and its various guises in order to determine the extent of the problem. Corruption may be seen as the prerogative of a certain social position, may be used as an alternative means of running an economy, or might consist in dubious business practices. However, it is also essential to analyse the effects of corruption on public services in order to demonstrate its impact on the public economy.

In this perspective, the course will pay particular attention to the redefinition of micro- and macro-economic balances, as well as the economic realities of corruption. It will also examine issues related to the re-entry of "dirty money" into financial circuits, and the effect this has on economic balances.

The applications of the various methods of monitoring used to combat corruption will be listed and studied, and possible loopholes will be analysed. The course will also focus on analysis of auditing practices, and institutional resistance. In the light of examples and experiences, this course aims objectively to analyse how corruption works, and to evaluate the effectiveness of the means used to combat it, taking account of vital economic imperatives.

MAIN THEMES

- ▶ State reform, modernisation of the public sector and managing change.
- ▶ The concept of corruption: demarcation, definition and comparative study.
- ▶ Comparative sociological and legal approaches: attempting to define the various types of corruption.
- ▶ Economic realities and practices of corruption - analysis of how it works, and of economic and social costs.
- ▶ Means of prevention: collecting and disseminating information.
- ▶ Means and techniques for combating corruption.
- ▶ Recommendations for international organisations: combating corruption as a condition of "good governance".

NOTE

A considerable amount of time will be spent on the comparative study of systems. Participants will be invited to present their national system, and it is strongly recommended that they bring with them any documents likely to contribute to the success of their presentation, and of the course in general.

LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN

Fecha límite para la recepción de candidaturas:
1 mes antes del comienzo del ciclo



DURACIÓN

4 semanas

LUGAR

Paris, ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006

FECHAS

Del 2 al 27 de junio 2014

PÚBLICO

Funcionarios de todos los cuerpos de control y responsables de la toma de decisiones de los distintos ministerios.

PRESENTACIÓN Y OBJETIVOS

La lucha contra la corrupción se sitúa en el centro de las preocupaciones de buena gobernanza de las organizaciones internacionales. Concierna a todos los administradores públicos y constituye un auténtico reto en la actualidad para el futuro de los países en vías de desarrollo y en transición.

En este ciclo, nos proponemos definir el concepto de corrupción y sus diversas naturalezas, para intentar establecer sus fronteras. Más allá de algunos usos cuyo origen reside en una función social, incluso de sustitución económica, y sin limitarnos a las prácticas comerciales en ocasiones dudosas, es importante analizar los efectos de la corrupción en términos de servicio público para poner de manifiesto su impacto en la economía pública.

Desde esta óptica, en este ciclo se hará hincapié en la redefinición de los equilibrios micro y macroeconómicos, así como en el estudio de las realidades económicas de la corrupción. Asimismo se estudiará la reintroducción del dinero procedente de la corrupción en los circuitos financieros y su influencia en los equilibrios económicos.

Se resumirán y estudiarán los distintos métodos de control que permiten luchar contra esta lacra en cuanto a su aplicación, para detectar sus posibles defectos. Se prestará especial atención al análisis del control y a la resistencia de las instituciones. A la luz de ejemplos y experiencias, en este ciclo se pretende analizar con objetividad los mecanismos de la corrupción y la eficacia de los medios para combatirla, teniendo en cuenta las utilidades económicas prioritarias.

PRINCIPALES TEMAS

- ▶ Concepto de corrupción: delimitación, definición y estudio comparativo.
- ▶ Enfoques sociológicos y jurídicos comparativos: ensayo de tipologías.
- ▶ Realidades y prácticas económicas de la corrupción: análisis de los mecanismos y los costes económicos y sociales.
- ▶ Medios de prevención; recopilación y difusión de la información.
- ▶ Medios y técnicas de lucha contra la corrupción.
- ▶ Recomendaciones de las organizaciones internacionales: la lucha contra la corrupción como condición para la "buena gobernanza".

ATTENTION

El programa reservará gran parte del espacio al estudio comparativo de los sistemas. Se recomienda encarecidamente a los participantes, a quienes se invitará a presentar su sistema nacional, proveerse de todo tipo de documentación que pueda contribuir a enriquecer su presentación y el ciclo en general.



LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION



Date limite de réception des candidatures : 1 mois avant le début du cycle



DURÉE

4 semaines

LIEU

Paris, ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006

DATES

2 au 27 juin 2014

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 toutes les administrations et constitue un véritable enjeu pour l'avenir des pays en développement et en transition.

Ce cycle propose de définir le concept de corruption et ses différentes acceptions pour essayer d'en cerner les frontières. Au-delà de pratiques commerciales parfois peu recommandables, il convient d'analyser les effets de la corruption en termes de service public pour mettre en évidence l'impact de celle-ci 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

Le programme fera une large place à l'étude comparée des systèmes. 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.

NOUVELLES PRATIQUES DU MÉTIER DE DIPLOMATE



Date limite de réception des candidatures : 1 mois avant le début du cycle



DURÉE

4 semaines

LIEU

Paris, ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006

DATES

2 au 27 juin 2014

PUBLIC

Diplomates,
fonctionnaires amenés à
exercer des responsabilités
diplomatiques

■ PRÉSENTATION ET OBJECTIFS

La fonction diplomatique a évolué, dans le temps, dans l'espace, dans les attributions confiées aux diplomates et dans les compétences requises pour exercer ce métier. Elle est aujourd'hui largement interrogée dans sa finalité et ses moyens par les enjeux de la mondialisation, de la multiplication des acteurs internationaux et des mutations technologiques et de communication.

Ce cycle a pour objectif de mieux préparer les diplomates à leurs futures responsabilités et de leur montrer tous les aspects d'une activité en pleine mutation.

Il vise à mener une réflexion sur le "métier" de diplomate, ses origines, ses transformations et ses perspectives, à en présenter les multiples facettes et à donner les "outils" nécessaires pour l'exercer pleinement. Tout au long du cycle les échanges d'expériences et les exercices pratiques seront privilégiés.

Compte tenu de son rôle essentiel, le chef de poste diplomatique, qui incarne la cohésion et la cohérence de l'action extérieure d'un pays, fait l'objet d'une attention toute particulière.

■ PRINCIPAUX THÈMES

- ▶ Les textes fondateurs de la diplomatie moderne et les perspectives d'évolution de la fonction.
- ▶ La carrière diplomatique : recrutement et formation, gestion des ressources humaines, immunités et privilèges, protocole.
- ▶ Les différentes fonctions du diplomate : représentation, observation, information et communication, négociation, protection des ressortissants et promotion des intérêts du pays représenté.
- ▶ Le rôle du chef de poste : fonctions, missions, organisation du travail d'équipe, relations avec les acteurs de la scène internationale, les autorités officielles, les milieux influents de l'État accréditaire, les homologues étrangers...
- ▶ 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.
- ▶ L'action diplomatique : exercices de simulation de négociation et de communication.

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.

L'AIDE EUROPÉENNE AU DÉVELOPPEMENT



Date limite de réception des candidatures : 1 mois avant le début du cycle



DURÉE

1 semaine

LIEU

Paris, ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006

DATES

16 au 20 Juin 2014

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% du total mondial de l'aide publique au développement et constitue ainsi le tout premier bailleur de fonds aux pays en développement. 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).

ATTENTION

Les auditeurs seront invités à présenter leurs expériences en la matière. Il leur est donc recommandé d'apporter toute documentation susceptible de contribuer à enrichir le cycle. Un rapporteur devra être désigné par pays représenté.

ÉVALUATION ET MOBILISATION DES RESSOURCES FISCALES ET DOUANIÈRES



Date limite de réception des candidatures : 1 mois avant le début du cycle



DURÉE

4 semaines

LIEU

Paris, ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006

DATES

15 septembre
au 10 octobre 2014

PUBLIC

Hauts fonctionnaires
des administrations
économiques et financières
en charge de l'élaboration
des textes fiscaux ou
douaniers, de la gestion
ou du recouvrement
des impôts et taxes.

■ PRÉSENTATION ET OBJECTIFS

Les préoccupations budgétaires nationales sont alimentées à la fois par le poids de la dette et par la concurrence croissante entre États, liée notamment au développement des relations économiques internationales. L'avenir des économies des États en développement ou en transition est aujourd'hui plus que jamais tributaire de la réalisation et de la productivité des ressources fiscales et douanières. Néanmoins, il ne suffit pas de mettre en place un système d'imposition pour qu'il soit productif. Trop souvent, les mesures fiscales nouvelles sont ressenties comme des entraves au développement des activités économiques et se traduisent par un renforcement du secteur informel.

L'objectif de ce cycle est de développer une nouvelle approche permettant de rationaliser les systèmes fiscal-douaniers, pour les adapter aux réalités et aux potentialités économiques locales.

■ PRINCIPAUX THÈMES

- ▶ Caractéristiques des recettes fiscales et douanières selon les types d'économies.
- ▶ Caractéristiques des économies émergentes et des situations de sortie de crise.
- ▶ Outils d'analyse et de prévision des recettes fiscales et douanières.
- ▶ Adaptation du dispositif d'imposition aux réalités économiques locales :
 - fiscalisation et dispositif de lutte contre le secteur informel,
 - adaptation du dispositif douanier aux exigences du commerce international,
 - problématique foncière et de sa formalisation.
- ▶ Conditions nécessaires à l'efficacité des mesures fiscales :
 - dispositif législatif et réglementaire,
 - moyens humains et matériels,
 - lutte contre la corruption.
- ▶ Communication, information et transparence des mesures.

ATTENTION

Les auditeurs seront invités à présenter les principaux aspects de leur expérience nationale. À ce titre, il leur est demandé d'apporter toute documentation susceptible d'enrichir leur présentation et le cycle en général.

PROTECTING HUMAN RIGHTS

Date limit for receipt of applications:
1 month before the beginning of the course



Organized in association with the National Consultative Commission of Human Rights.

DURATION

4 weeks

VENUE

Paris, ENA
2 avenue de l'Observatoire - 75006

DATES

22th September -
17th October 2014

TARGET AUDIENCE

Representatives of the national consultative Commissions of human rights, diplomats, heads of public or state agencies concerned by human rights policies, representatives of NGOs.

PRESENTATION AND OBJECTIVES

Human rights, which were enshrined in the 1948 Universal Declaration of Human Rights (UDHR), are defined as the inalienable rights of all human beings, irrespective of their nationality, place of residence, gender, ethnic or national origin, colour, religion, language or any other condition.

Since 1948 the international community has adopted a complex set of measures to promote and protect human rights and fundamental freedoms at all levels: national, regional and international. However, there is still a vast gulf between rhetoric and reality, and the indivisibility and universality of these rights are coming under increasing scrutiny.

This course proposes discussions on the scope and limits of human rights in both theoretical and practical terms. It examines the legal instruments for respect of these rights, the public and private actors who contribute to defending them, and the issues relating to specific vulnerable groups.

MAIN THEMES

- ▶ History and evolution of human rights.
- ▶ Review of the situation regarding respect for human rights in France and the world.
- ▶ Legal instruments and guarantees for the protection of human rights: in national law (competent legal authorities, constitutional safeguards, governmental responsibilities, status of the press and the media, law enforcement), in international law (international and regional legal authorities).
- ▶ Stakeholders in the defence of human rights: non-judicial instances; national institutions for the defence of human rights, and in particular national consultative commissions and NGOs.
- ▶ The politics of human rights: rights of the child, women's rights, co-operation and guarantees in right to asylum and the rights of refugees, rights of minorities, the struggle against racial discrimination.
- ▶ Promotion of human rights: education, specialised information campaigns, prevention of abuse.
- ▶ Workshops for sharing experiences.

NOTE

Attendees will be invited to present the main features of their national systems. They are therefore recommended to bring any documentation that might be beneficial to the course.

LA PROTECCIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS

Fecha límite para la recepción de candidaturas:
1 mes antes del comienzo del ciclo



Organizado con la cooperación de la Comisión nacional consultiva de los derechos humanos.

DURACIÓN

4 semanas

LUGAR

Paris, ENA
2 avenue de l'Observatoire - 75006

FECHAS

Del 22 de septiembre
al 17 de octubre 2014

PÚBLICO

Representantes de las Comisiones nacionales consultivas de los derechos humanos, diplomáticos, responsables de organismos públicos o parapúblicos involucrados en las políticas de derechos humanos, representantes de organizaciones no gubernamentales.

PRESENTACIÓN Y OBJETIVOS

Los derechos humanos, reconocidos en la Declaración Universal de los Derechos Humanos (DUDH) de 1948, se definen como los derechos inalienables de todos los seres humanos, sin distinción alguna de su nacionalidad, lugar de residencia, género, origen nacional o étnico, color de la piel, religión, idioma o cualquier otra condición.

Desde 1948, la comunidad internacional se ha dotado de un dispositivo complejo de promoción y protección de los derechos humanos y las libertades fundamentales que obra a todos los niveles: nacional, regional e internacional. No obstante, existe un enorme abismo entre la retórica y la realidad y se observa que la indivisibilidad y universalidad de estos derechos se pone cada vez más en tela de juicio.

Este curso formativo propone una reflexión sobre el alcance y los límites de los derechos humanos, tanto en el plano teórico como práctico. Analiza los instrumentos jurídicos relativos a dichos derechos, los actores públicos y privados que participan en su defensa, así como las problemáticas específicas de determinados grupos vulnerables.

PRINCIPALES TEMAS

- ▶ Reseña histórica y evolución de la noción de derechos humanos.
- ▶ Valoración del respeto de los derechos humanos en Francia y en el mundo.
- ▶ Instrumentos y garantías jurídicas de la protección de los derechos humanos: en el derecho interno (instancias jurisdiccionales, garantías constitucionales, responsabilidad de la administración, situación legal de la prensa y los medios de comunicación, mantenimiento del orden público); en el derecho internacional (instancias jurisdiccionales internacionales y regionales).
- ▶ Actores de la defensa de los derechos humanos: instancias no jurisdiccionales; instituciones nacionales de defensa de los derechos humanos y, en particular, Comisiones nacionales consultivas, organizaciones no gubernamentales.
- ▶ Políticas de derechos humanos: derechos del niño, derechos de la mujer, cooperación y garantías en materia de derechos de asilo y derechos de los refugiados, derechos de las minorías, lucha contra la discriminación racial.
- ▶ Promoción de los derechos humanos: educación, campañas de información especializadas, prevención de violaciones de los derechos humanos.
- ▶ Talleres de intercambio de experiencias.

ATTENTION

Dado que se invitará a los participantes a presentar los aspectos primordiales de sus sistemas nacionales, es aconsejable que aporten toda la documentación susceptible de contribuir al enriquecimiento del ciclo.

LA PROTECTION DES DROITS DE L'HOMME



Date limite de réception des candidatures : 1 mois avant le début du cycle



Organisé avec le concours de la Commission nationale consultative des droits de l'homme.

DURÉE

4 semaines

LIEU

Paris, ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006

DATES

22 septembre
au 17 octobre 2014

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 les intentions 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.

LES POLITIQUES PUBLIQUES : DE LA CONCEPTION À L'ÉVALUATION



Date limite de réception des candidatures : 1 mois avant le début du cycle



DURÉE

3 semaines

LIEU

Paris, ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006

DATES

6 au 24 octobre 2014

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 et l'évaluation 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.

CULTURAL PROJECTS AND PROMOTION OF HERITAGE

Date limit for receipt of applications:
1 month before the beginning of the course



PROYECTOS CULTURALES Y VALORIZACIÓN DEL PATRIMONIO

Fecha límite para la recepción de candidaturas:
1 mes antes del comienzo del ciclo



DURATION

2 weeks

VENUE

Paris, ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006

DATES

3rd - 14th November 2014

TARGET AUDIENCE

Members of parliament, State or local-authority cultural policymakers, elected representatives, directors of cultural centres, Territorial Development Managers.

PRESENTATION AND OBJECTIVES

An efficient cultural policy contributes to the enhancement of a territory's identity. Going beyond this widely acknowledged aspect, a dynamic cultural policy also has impacts on the territory as a whole, furthering its economic development thanks to tourist appeal and the jobs that this creates.

Funding, the definition of specific objectives, project management and policy assessment are all key elements for any officer wishing to display cultural heritage in the best possible light.

The aim of this training course is thus to identify the factors of success in cultural and heritage policies. By sharing experience, making international comparisons and producing methodological presentations, it will provide tools and methods to optimise cultural policies and projects.

MAIN THEMES

- ▶ Cultural policy: books, cinema, heritage etc.
- ▶ Cultural policy-makers: the State, local authorities, institutions, associations.
- ▶ Protection and promotion of architectural heritage.
- ▶ The role of museums.
- ▶ Promoting tourism.
- ▶ Funding cultural initiatives.
- ▶ Globalisation and external cultural initiatives.
- ▶ Artistic and cultural education.
- ▶ Festivals: local impact and setting up projects.
- ▶ Protection and enhancement of heritage: architectural, audio-visual, etc.

NOTE

Attendees will be invited to present the main features of their national systems. They are therefore recommended to bring any documentation that might be beneficial to the course.

DURACIÓN

2 semanas

LUGAR

Paris, ENA
2 avenue de l'Observatoire - 75006

FECHAS

Del 3 al 14 de noviembre 2014

PÚBLICO

Miembros del Parlamento, responsables de las políticas culturales del Estado o de las entidades territoriales, cargos electos y directores de establecimientos culturales, directores para el desarrollo territorial.

PRESENTACIÓN Y OBJETIVOS

Una política cultural eficaz contribuye a la valoración de la identidad de un territorio. Más allá de este conocido aspecto, los efectos de una política cultural dinámica tienen consecuencias en el conjunto del territorio, principalmente permitiendo su desarrollo económico a través del atractivo turístico y la subsiguiente creación de empleo que se genera.

Los factores clave que debe tener en cuenta todo responsable que desee valorizar al máximo el patrimonio cultural son la financiación, la definición de objetivos precisos, la gestión de proyectos y la evaluación de las políticas implementadas.

El objetivo de esta formación es, por tanto, identificar los factores de éxito de las políticas culturales y patrimoniales. Asimismo, mediante el intercambio de experiencias, de comparaciones internacionales y la exposición de metodologías, aportará las herramientas y los métodos necesarios para optimizar las políticas y los proyectos culturales.

PRINCIPALES TEMAS

- ▶ Las políticas culturales: el libro, el cine, el patrimonio, etc.
- ▶ Los actores de las políticas culturales: el Estado, las entidades territoriales, las instituciones y las asociaciones.
- ▶ Protección y valorización del patrimonio arquitectónico.
- ▶ El papel de los museos.
- ▶ La valorización turística.
- ▶ Financiación de la acción cultural.
- ▶ Mundialización y acción cultural exterior.
- ▶ La educación artística y cultural.
- ▶ Los festivales: impacto local y organización de proyectos.
- ▶ Protección y valorización del patrimonio: arquitectónico, audiovisual, etc.

ATTENTION

Dado que se invitará a los participantes a presentar los aspectos primordiales de sus sistemas nacionales, es aconsejable que aporten toda la documentación susceptible de contribuir al enriquecimiento del ciclo.



PROJETS CULTURELS ET VALORISATION DU PATRIMOINE



Date limite de réception des candidatures : 1 mois avant le début du cycle



DURÉE

2 semaines

LIEU

Paris, ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006

DATES

3 au 14 novembre 2014

PUBLIC

Parlementaires,
responsables de politiques
culturelles de l'État ou
des collectivités, élus,
directeurs d'établissements
culturels, directeurs du
développement territorial.

■ PRÉSENTATION ET OBJECTIFS

Une politique culturelle efficace contribue à la valorisation de l'identité d'un territoire. Au-delà de cet aspect reconnu, les effets d'une politique culturelle dynamique ont des conséquences sur le territoire dans son ensemble, permettant notamment son développement économique via l'attractivité touristique et les créations d'emplois qu'elle génère.

Les financements, la définition d'objectifs précis, la conduite de projet, l'évaluation des politiques font partie des éléments clés pour les responsables souhaitant valoriser au mieux leur patrimoine culturel.

L'objectif de cette formation est ainsi d'identifier les facteurs de réussite des politiques culturelles et patrimoniales. Elle apportera, à travers échanges d'expérience, comparaisons internationales et exposés méthodologiques, les outils et méthodes pour optimiser les politiques et projets culturels.

■ PRINCIPAUX THÈMES

- ▶ Les politiques culturelles : musée, cinéma, livre, art contemporain...
- ▶ Les acteurs des politiques et projets culturels : État, collectivités, institutions, associations, fondations...
- ▶ Les financements de projets culturels.
- ▶ Protection et valorisation des patrimoines : architectural, audiovisuel...
- ▶ Mondialisation et coopération culturelle internationale.
- ▶ La revitalisation des villes et des territoires.
- ▶ Le marketing culturel.
- ▶ Les festivals : montage de projets et impact local.
- ▶ L'éducation artistique et culturelle.
- ▶ Protection et valorisation des patrimoines : architectural, audiovisuel...

ATTENTION

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

THE ROLE OF THE STATE IN ECONOMIC INTELLIGENCE

Date limit for receipt of applications:
1 month before the beginning of the course



FUNCIÓN DEL ESTADO EN LA INTELIGENCIA ECONÓMICA

Fecha límite para la recepción de candidaturas:
1 mes antes del comienzo del ciclo



DURATION

2 weeks

VENUE

Paris, ENA
2 avenue de l'Observatoire - 75006

DATES

8th - 19th December 2014

TARGET AUDIENCE

High Civil servants responsible for strategic intelligence in central government offices at local level, government advisors, heads of ICT departments, heads of trade and competition departments, executives and company directors.

PRESENTATION AND OBJECTIVES

The concept of economic intelligence first appeared in France in the 1990s, and in recent years a new area of public policy has been founded on it. Defined as the control and protection of strategic information relevant to all economic stakeholders, economic intelligence is a necessity in an ever-more competitive globalised environment. It supposes, and requires, the ability to anticipate, and cutting-edge technological equipment is needed in order to acquire a competitive advantage in relation to other players. It is also a field which has the potential to create jobs. The State, then, has become aware of the need to join forces with businesses to detect, prevent and combat threats, and thus limit breaches of the rules of competition.

The aim of this course is to raise participants' awareness of the role of the State in research, and in the classification, organisation and protection of information before it is passed on to businesses. It will examine the methods used by government departments to improve the management of intangible assets, as well as European and international co-ordination in this field.

MAIN THEMES

- ▶ History of the role of the State in the practice of economic intelligence.
- ▶ National and international strategic imperatives.
- ▶ Stakeholders in economic intelligence.
- ▶ Sources and methods of economic intelligence and the means employed.
- ▶ Relations between the public and private sectors.
- ▶ European and international co-operation in the field of economic intelligence.
- ▶ Exchange of experience.

NOTE

A considerable amount of time will be spent on the comparative study of systems. Participants will be invited to present their national system, and it is strongly recommended that they bring with them any documents likely to contribute to the success of their presentation, and of the course in general.

DURACIÓN

2 semanas

LUGAR

Paris, ENA
2 avenue de l'Observatoire - 75006

FECHAS

Del 8 al 19 de diciembre 2014

PÚBLICO

Funcionarios encargados de la vigilancia estratégica para las administraciones centrales locales, asesores gubernamentales, responsables de los servicios de tecnología de la información de la comunicación, responsables de las administraciones dedicadas al comercio y a la competencia, ejecutivos y directivos empresariales.

PRESENTACIÓN Y OBJETIVOS

El concepto de inteligencia económica se acuñó en Francia en los años noventa y ha adquirido recientemente las dimensiones de una auténtica política pública. Definida como el dominio y la protección de la información estratégica útil para todos los actores económicos, la inteligencia económica es indispensable en un entorno globalizado cada vez más competitivo. Supone y exige capacidad de anticipación y posesión de las herramientas tecnológicas más eficaces para adquirir una ventaja competitiva con respecto a los demás. Y constituye el origen de nuevas profesiones. Así pues, el Estado ha tomado conciencia de la necesidad de unir sus esfuerzos a los de las empresas para detectar, prevenir y combatir las amenazas, con objeto de limitar las distorsiones de la competencia.

El objetivo de esta formación es sensibilizar a los participantes sobre la función del Estado en la investigación, clasificación, organización y protección de la información para poder transmitírsela a las empresas. Se abordarán no sólo los métodos aplicados por las administraciones para mejorar la gestión de los bienes intangibles, sino también la coordinación europea e internacional en este ámbito.

PRINCIPALES TEMAS

- ▶ Antecedentes históricos de la función del Estado en la práctica de la inteligencia económica.
- ▶ Desafíos estratégicos nacionales e internacionales.
- ▶ Actores de la inteligencia económica.
- ▶ Fuentes, métodos y medios de la inteligencia económica.
- ▶ Relaciones entre el sector público y el sector privado.
- ▶ Cooperación europea e internacional en materia de inteligencia económica.
- ▶ Intercambio de experiencias.

ATTENTION

El programa reservará gran parte del espacio al estudio comparativo de los sistemas. Se recomienda encarecidamente a los participantes, a quienes se invitará a presentar su sistema nacional, proveerse de todo tipo de documentación que pueda contribuir a enriquecer su presentación y el ciclo en general.



LE RÔLE DE L'ÉTAT DANS L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE



Date limite de réception des candidatures : 1 mois avant le début du cycle



DURÉE

2 semaines

LIEU

Paris, ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006

DATES

8 au 19 décembre 2014

PUBLIC

Hauts fonctionnaires chargés de la veille stratégique pour les administrations centrales locales, 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.

■ PRÉSENTATION ET OBJECTIFS

L'intelligence économique 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 indispensable dans un environnement globalisé de plus en plus compétitif. Elle suppose et exige la capacité d'anticipation et de disposer des outils technologiques les plus performants pour acquérir un avantage concurrentiel. L'État unit ses efforts à ceux des entreprises pour détecter, prévenir et combattre les menaces afin de limiter les distorsions de concurrence. De nouveaux métiers apparaissent.

Ce cycle a pour objectif de former 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 protection 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 les principaux aspects de leur expérience nationale. À ce titre, il leur est demandé d'apporter toute documentation susceptible d'enrichir leur présentation et le cycle en général.





CISAP 2014

CISAP EN LANGUES
ÉTRANGÈRES

COURSES IN FOREIGN
LANGUAGES

CICLOS EN LENGUAS
EXTRANJERAS

MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR



Date limit for receipt of applications: 1 month before the beginning of the course



DURATION

2 weeks

VENUE

Paris, ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006

DATES

22nd April -
2nd May 2014

TARGET 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 stimulate 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 the 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, practices.

MAIN THEMES

- ▶ Strategic management issues: public reforms, change management, human resources reforms in civil service, the mobility between civil services, recruitment and training policy, management in local authorities.
- ▶ 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.

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. In your application, please precise the number of people you manage.



ORGANISATION OF PARLIAMENTARY WORK



Date limit for receipt of applications: 1 month prior to the beginning of the course



In collaboration with the French National Assembly and the Senate.

DURATION

2 weeks

VENUE

Paris, ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006

DATES

23th June -
4th July 2014

TARGET 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 workings of the two chambers, and thus to understand how parliamentary work might be improved, regarding both the drafting of legislation and the quality of the wording. This is an essential part of the drive to improve the efficiency of State action.

■ MAIN THEMES

- ▶ The role of parliamentary assemblies in democratic systems.
- ▶ Members of parliament: rules of eligibility, status and functions.
- ▶ Organisation of the assemblies, and how they work.
- ▶ Principal stages in legislative and control procedures.
- ▶ Other aspects of the role of the assemblies: parliamentary questions, commissions of enquiry, public reports.
- ▶ The ministerial or administrative departure governing relations with Parliament: its role within government, organisation and missions.
- ▶ The role of parliaments in the international arena.

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.

During the course, participants will have the opportunity to share experiences in order to consolidate what they have learned.

LOCAL GOVERNMENT



Date limit for receipt of applications: 1 month prior to the beginning of the course



DURATION

2 weeks

VENUE

Paris, ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006

DATES

22nd September -
3rd October 2014

TARGET AUDIENCE

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

PRESENTATION AND OBJECTIVES

During the last thirty years or so, France has seen the emergence of two distinct strands in the process of decentralisation. This process has brought about profound changes in relations between the state and local authorities, and is still in evolution today.

(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. In English both these processes are covered by the term "decentralisation").

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

Moreover, the strategic character of the regional authorities as suitable fora for the modernisation of the centrally-governed State has been confirmed by the expansion and reinforcement of regional powers, and the opportunities for co-ordination afforded to heads of regions.

The constitutional laws on decentralisation in France of 28th March 2003, 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.

Putting public policies in place on the ground requires appropriate legal, human and financial resources. It also raises the question of the division of powers and the co-ordination of campaigns between the various actors responsible for follow-through and evaluation.

MAIN THEMES

- ▶ Public management within the framework of "décentralisation" and "déconcentration": history and issues.
- ▶ 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).
- ▶ Putting public policies into practice: complementarity and co-ordination between the State and local and regional authorities.
- ▶ Financing local and regional public policy.
- ▶ Evaluation of public policies at local and regional level.
- ▶ The State and local and regional authorities in Europe: a comparative study.
- ▶ Shared experiences between trainees.

NOTE

Participants will be invited to present the principal aspects of their national systems. It is thus recommended that they bring with them any documents likely to contribute to the success of the course.



IMPACT STRATEGIES AND LOBBYING IN THE EUROPEAN UNION



Date limit for receipt of applications: 1 month before the beginning of the programme



DURATION

1 week

VENUE

Paris, ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006

DATES

27th - 31st Octobre 2014

TARGET 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.

PRESENTATION AND OBJECTIVES

Lobbying and impact strategies are a part of institutional reality in the EU. Our training program 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 are 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

- ▶ Developing an influence strategy in Brussels, Luxembourg and Strasbourg: Obtaining information from the European Union and identifying the relevant representative 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.

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. It is therefore suggested to bring any document which may be used during the sessions. A rapporteur will be appointed for each country represented in the course.

FIGHTING CORRUPTION



Date limit for receipt of applications: 1 month before the beginning of the course



DURATION

2 weeks

VENUE

Paris, ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006

DATES

3rd - 14th November 2014

TARGET 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.

NOTE

Participants will be invited to present the principal aspects of their national systems. It is thus recommended that they bring with them any documents likely to contribute to the success of the course.



MANAGING BIG CITIES



Date limit for receipt of applications: 1 month before the beginning of the course



DURATION

1 week

VENUE

Paris, ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006

DATES

24th - 29th
November 2014

TARGET AUDIENCE

Senior managers in
State departments and
local authorities concerned
by management of
large cities, elected
office-holders in charge
of urbanism and
sustainable
development projects.

PRESENTATION AND OBJECTIVES

Today, over half the world's population lives in urban areas. This concentration of population and activities in cities, and the rate and scale of the trend, are causes for concern.

At a time when cities all over the world are becoming key players in development and are being given ever-greater responsibilities, local authorities are facing many challenges in their efforts to achieve sustainable development: reconciling economic growth and social cohesion, meeting housing needs in an equitable and viable way, dealing with natural and technological risks, preventing environmental and public health crises, managing and planning mobility, guaranteeing security for the population and promoting eco-management of natural resources.

The objectives of this course are as follows: understand the issues of urban governance, identify the key players involved in managing big cities (institutional organisations, public-private partnerships, participative democracy), compare the problems encountered in big cities and identify solutions.

MAIN THEMES

- ▶ Issues of the sustainable city: urban sprawl, urban mobility, housing, the environment, the economy, demographics, social integration...
- ▶ Political and legal references on the national, regional and international levels: (French Grenelle environmental forum, Göteborg European Council, the Rio Declaration, the Johannesburg Summit...)
- ▶ Principles, strategies, players and tools for sustainable urban service management.
- ▶ Measuring sustainable development on the city level.
- ▶ Sustainable development indicators.
- ▶ Success factors for sustainable cities.
- ▶ Costs and financing.
- ▶ Best practice in sustainable urban governance: comparative approaches.

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



Date limit for receipt of applications: 1 month before the beginning of the course



DURATION

2 weeks

VENUE

Paris, ENA
2 avenue de l'Observatoire
75006

DATES

1st - 12th December 2014

TARGET AUDIENCE

Diplomats and civil servants from other departments whose work involves communication responsibilities.

PRESENTATION AND OBJECTIVES

Diplomatic practice has undergone profound changes in recent decades under the effect of progress in new information and communication technologies, which are now used as tools in their own right in a country's foreign policy.

The advent of the internet boom and that of social media in particular has allowed public diplomacy to reinvent itself, because it has empowered civil society and globalised public opinion. Digital diplomacy has also radically altered the classical concepts of sovereignty and territory, thereby contributing to the disappearance of the physical borders that usually limit the scope of diplomacy.

Instrumental in the 'democratisation' of diplomacy, these new technologies need to be integrated and mastered by all diplomats so that they can practice the politics of influence in real time, transparently, efficiently and at a lower cost.

This course aims to make all attendees aware of the full potential of the new media when practising diplomacy and allow them to acquire the skills and techniques involved in fresh, high-performance, targeted communication. This practical course will be taught by communication professionals and experienced diplomats and will make extensive use of case scenarios.

MAIN THEMES

- ▶ Communication and issues of visibility, influence and action globally, soft power.
- ▶ Traditional written communication media - diplomatic telegrams, documentation, reviews, dossiers, news bulletins, interviews etc. - and spoken communication - speeches, statements, press briefings and conferences, audiovisual interviews, off-the-record statements etc.
- ▶ The new media: web sites; social networks such as Twitter, YouTube, Facebook, Flickr, WebTv, Webmagazine; audiovisual media.
- ▶ The role of the communication department and press office.
- ▶ Relations between diplomats, the media and journalists.
- ▶ Crisis communication.
- ▶ Security of diplomatic communication.

NOTE

Attendees will be invited to present the main features of their national systems. They are therefore recommended to bring any documentation that might be beneficial to the course.







ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION

Strasbourg

Tél. : +33 (0)3 88 21 44 44

Fax : +33 (0)3 88 21 44 59

Paris

Tél. : +33 (0)1 44 41 85 00

Fax : +33 (0)1 44 41 85 19/99

www.ena.fr

