



# Formation continue 2017

# Calendrier

## Janvier

12-13	Visite d'études à Bruxelles: la politique de l'UE en matière de risques sanitaires et alimentaires	2 j	p.111
-------	--	-----	-------

## Février

16	Les opérateurs de l'État: enjeux et gouvernance	1 j	p.55
17	Décider et mettre en œuvre son projet de mobilité et de carrière: formaliser ses compétences et son projet	½ j	p.22-23
21	Bilan managérial: quel manager êtes-vous?	1+1 j	p.21
23	Les Matinées du management- La solitude du manager: un passage obligé?	½ j	p.72-75
23	Les Jeudis de la gouvernance territoriale	2h	p.46-47
28	Les Petits-déjeuners de l'ENA: négocier pour réussir	2h	p.76-77

## Mars

2-3	Le rôle du management dans l'amélioration de la qualité de vie au travail et la prévention des RPS	2 j	p.86
7	Techniques et stratégie de négociation difficile (niveau initiation)	1 j	p.89
9-10	La prévention des risques contentieux dans l'organisation d'un concours administratif	2 j	p.94
14	Les Petits-déjeuners de l'ENA: négocier pour réussir	2h	p.76-77
16	Ouvrir et partager des données publiques	1 j	p.61
17	Décider et mettre en œuvre son projet de mobilité et de carrière: communiquer sur ses compétences, son projet et valoriser son parcours	½ j	p.22-23
20-21	Les leviers d'action pour encourager la carrière des femmes: outils RH et ressources personnelles	2 j	p.26
21	S'initier: comprendre et expérimenter l'innovation dans l'action publique	1 j	p.50
23	Les Jeudis de la gouvernance territoriale	2h	p.46-47
23-24	Piloter un projet de mutualisation	2 j	p.81
23-24	Pratique du protocole	2 j	p.92
28	Le management stratégique	1 j	p.83
31	Bilan managérial: quel manager êtes-vous?	1+1 j	p.21
31	Comprendre l'UE en une journée	1 j	p.109

## Avril

4	Médiatraining - niveau 1	1 j	p.28
4	Le management stratégique à distance	1 j	p.84
6-7	Affirmer son leadership: assertivité et intelligence émotionnelle	2 j	p.25
13	Les Matinées du management- Optimiser la gestion de son temps et celle de ses équipes	½ j	p.72-75
18	Les Petits-déjeuners de l'ENA: négocier pour réussir	2h	p.76-77
20	Les Jeudis de la gouvernance territoriale	2h	p.46-47
21	Décider et mettre en œuvre son projet de mobilité et de carrière: optimiser son parcours	½ j	p.22-23

## Mai

2	Les Petits-déjeuners de l'ENA: négocier pour réussir	2h	p.76-77
10-12	Les financements européens en faveur de la biodiversité et des espaces naturels	3 j	p.112
16	Les Matinées du management- Manager sous contraintes et dans l'incertitude	½ j	p.72-75
16-17	Développer de nouveaux modes de travail: de l'innovation managériale au management de l'innovation	2 j	p.51
18	Les Jeudis de la gouvernance territoriale	2h	p.46-47
18	Développer son réseau professionnel et sa présence sur les réseaux sociaux	1+1 j	p.24
18-19	La gestion de projet complexe	2 j	p.82
22-23	Rédiger un discours	2 j	p.31
23	Exercer un mandat d'administrateur dans un organisme public	1 j	p.56
24	Médiatraining - niveau 2	1 j	p.29
31	Ce qu'il faut savoir de la PAC	2 j	p.113

## Juin

1 <sup>er</sup>	Le manager philosophe	1 j	p.27
1 <sup>er</sup>	Ce qu'il faut savoir de la PAC	2 j	p.113
8	Techniques et stratégie de négociation difficile (niveau perfectionnement)	1 j	p.90
8-9	La prospective stratégique	2 j	p.57
8-9	Lobbying et communication d'influence	2 j	p.34
12-13	Communication et médiatraining en situation de crise	2 j	p.30
14-16	Maîtriser l'ingénierie financière européenne pour mettre en œuvre son projet de territoire	2,5 j	p.114
15	Les Jeudis de la gouvernance territoriale	2h	p.46-47
15	Améliorer ses recrutements	1 j	p.85
20	Les Petits-déjeuners de l'ENA: négocier pour réussir	2h	p.76-77
21	Les Matinées du management- Donner du sens aux transformations	½ j	p.72-75
27	Laïcité et prévention de la radicalisation: le manager public à l'épreuve du fait religieux	1 j	p.87
28-29	Fonds européens: les connaître pour mieux les mobiliser	2 j	p.115
29	Développer son réseau professionnel et sa présence sur les réseaux sociaux	1+1 j	p.24

## Juillet

4-5	Penser les politiques publiques autrement: usages et usagers	2 j	p.52
-----	--	-----	------

## Septembre

12	Régler les conflits par la médiation	1 j	p.88
15	Comprendre l'UE en une journée	1 j	p.109
19-20	Stratégie de communication de crise	2 j	p.35
20	Les Matinées du management- Impliquer ses équipes dans les changements	½ j	p.72-75
21	Les Jeudis de la gouvernance territoriale	2h	p.46-47
21	Ateliers Europe - La concertation et les procédures institutionnelles	1 j	p.104-105
21-22	Déontologie et service public: le sens de l'engagement	2 j	p.95
26	Numérique et transformation des organisations de travail	1 j	p.53
28-29	Lobbying et communication d'influence	2 j	p.34

## Octobre

3	Médiatraining - niveau 1	1 j	p.28
5	Pratique de la négociation avec les partenaires sociaux	1 j	p.91
5-6	Les administrations face à la propriété intellectuelle	2 j	p.93
12-13	Conduire le changement au sein de son organisation	2 j	p.80
16-17	Utiliser la communication narrative pour fédérer son auditoire	2 j	p.33
19	Les Jeudis de la gouvernance territoriale	2h	p.46-47
19	Ateliers Europe - Les stratégies d'influence et de négociation	1 j	p.104-105
19-20	Les fonctions d'audit interne et d'inspection générale	2 j	p.59
20	Décider et mettre en œuvre son projet de mobilité et de carrière: formaliser ses compétences et son projet	½ j	p.22-23

## Novembre

9-10	Stratégie de communication institutionnelle	2 j	p.36
14-15	Renforcer l'agilité des organisations: piloter un projet innovant	2 j	p.54
16	Les Jeudis de la gouvernance territoriale	2h	p.46-47
17	Médiatraining - niveau 2	1 j	p.29
17	Ateliers Europe - Négocier en anglais dans un contexte multinational	1 j	p.104-105
21	Développer la performance individuelle et collective de son équipe	1 j	p.79
21-24	Visite d'études à Bruxelles: le fonctionnement institutionnel de l'UE	2 j	p.110
22	S'approprier un discours	1 j	p.32
23	Comprendre la nouvelle grammaire numérique	1 j	p.60
23	Ateliers Europe - L'exécution et la transposition des décisions européennes	1 j	p.104-105
24	Décider et mettre en œuvre son projet de mobilité et de carrière: communiquer sur ses compétences, son projet et valoriser son parcours	½ j	p.22-23

## Décembre

7-8	Lobbying et communication d'influence	2 j	p.34
12-13	L'évaluation des politiques publiques	2 j	p.58
14	Ateliers Europe - La prévention du contentieux lié à l'application des politiques européennes	1 j	p.104-105
15	Décider et mettre en œuvre son projet de mobilité et de carrière: optimiser son parcours	½ j	p.22-23



**Au moment où l'État met l'accent sur la formation continue des fonctionnaires, l'ENA, forte de son expérience en formation initiale**

**et des priorités de sa propre réforme, choisit de prendre toute sa part à cet effort en proposant une formation continue innovante, qui s'adresse aux cadres supérieurs et dirigeants.**

**Toutes nos formations sont conçues en ciblant vos besoins et permettent un ancrage dans votre pratique professionnelle. Nous élaborons, pour vous, des programmes de formation qui allient innovation pédagogique et excellence des experts choisis. Nous savons que vous avez peu de temps mais de nombreux défis à relever. Avec nos formations, vous pourrez aller à l'essentiel.**

**Cette année, notre offre de formation est structurée autour de quatre thématiques que je vous propose de découvrir, sans plus attendre.**

Nathalie Loiseau, directrice de l'École nationale d'administration

# Une formation continue pensée pour répondre aux besoins des cadres supérieurs et dirigeants

En 2015 et 2016, l'ENA a choisi d'accélérer sa transformation en formation initiale, convaincue qu'au sein d'une société en perpétuelle mutation, la demande d'action publique de nos concitoyens ne s'amoindrit pas mais change de nature, et qu'il importe d'y former au mieux les hauts fonctionnaires. En 2017, l'ENA transforme sa formation continue en assumant pleinement sa vocation d'école supérieure de management public. Pour répondre aux nouveaux besoins et attentes des citoyens, l'ENA, dans son offre de formation continue, outille les managers publics en intégrant aussi bien l'impact du numérique sur la transformation de nos organisations que la place de l'innovation dans le développement de nouvelles modalités de l'action publique.

## Une offre catalogue et sur mesure adaptée

La formation continue de l'ENA accueille les cadres supérieurs et dirigeants de l'État ou de grandes entreprises qui souhaitent conduire des projets de changement, confirmer ou modifier leur trajectoire professionnelle, ou encore être accompagnés dans une négociation complexe. Pour répondre à leurs besoins, notre formation continue est structurée autour de quatre grands domaines d'expertise:

- accompagnement professionnel et développement personnel;
- gouvernance et innovation;
- transformation de l'action publique et efficacité managériale;
- enjeux européens et politiques européennes.

Lieu privilégié de rencontres interministérielles, public-privé, européennes et internationales, nos formations conjuguent apports méthodologiques, mises en situation et témoignages, animées par des experts de haut niveau.

## + Chiffres clés en 2016

- 2000 participants
- 400 journées de formation
- 200 praticiens intervenus

## Une offre statutaire consolidée

La formation des sous-directeurs et des chefs de service nouvellement nommés, d'une durée de deux jours et demi, est une formation de management, qui vise à aider les cadres supérieurs de l'État à trouver leur positionnement, à comprendre les besoins et attentes de leur système hiérarchique, à travailler sur leur efficacité personnelle et à manager des équipes et des projets de changement.

Le Cycle interministériel de management de l'État (CIME) est un parcours de développement managérial réservé à des auditeurs sélectionnés par leurs administrations et se composant de deux volets: développement individuel et développement collectif. Il vise à permettre à ses auditeurs de travailler sur le positionnement stratégique que représente la nomination à un poste de cadre dirigeant, la transformation de son rôle et de ses responsabilités.

Le séminaire des directeurs d'administration centrale est une formation spécifique visant à renforcer, au moment de leur prise de poste, leurs compétences et enrichir leur vision. Le séminaire est nourri de la diversité et de la complémentarité des profils (dans un besoin de fonctionnement en interministérialité) et des méthodes (échanges entre pairs, témoignages, apports théoriques et opérationnels).

## Vos interlocuteurs

Une équipe dédiée à votre service

### POUR VOS DEMANDES DE FORMATION SUR MESURE

**Jérôme Lartigau**, chargé de la promotion et du développement de la formation continue  
✉ [jerome.lartigau@ena.fr](mailto:jerome.lartigau@ena.fr)  
☎ 01 44 41 85 68

Pour vos demandes de formation sur mesure spécifiques aux affaires européennes :

**Didier Meynier**, chef du service Formation européenne France  
✉ [didier.meynier@ena.fr](mailto:didier.meynier@ena.fr)  
☎ 03 69 20 48 53

### POUR TOUTES QUESTIONS RELATIVES AU CONTENU DE NOS FORMATIONS

#### ■ Accompagnement professionnel et développement personnel

**Jean-Christophe Leforestier**  
✉ [jean-christophe.leforestier@ena.fr](mailto:jean-christophe.leforestier@ena.fr)  
☎ 01 44 41 85 51

#### ■ Gouvernance et innovation

**Elodie Lavignotte**  
✉ [elodie.lavignotte@ena.fr](mailto:elodie.lavignotte@ena.fr)  
☎ 01 44 41 85 52

#### ■ Transformation de l'action publique et efficacité managériale

**Matthieu Durant**  
✉ [matthieu.durant@ena.fr](mailto:matthieu.durant@ena.fr)  
☎ 01 44 41 85 59

**Émilie Desormière**  
✉ [emilie.desormiere@ena.fr](mailto:emilie.desormiere@ena.fr)  
☎ 01 44 41 85 70

**Marie Gilles**  
✉ [marie.gilles@ena.fr](mailto:marie.gilles@ena.fr)  
☎ 01 44 41 85 63

#### ■ Enjeux européens et politiques européennes

**Philippe Roman**  
✉ [philippe.roman@ena.fr](mailto:philippe.roman@ena.fr)  
☎ 03 88 21 45 13

**Paolo Bailo**  
✉ [paolo.bailo@ena.fr](mailto:paolo.bailo@ena.fr)  
☎ 03 88 21 45 09

**Anya Dahmani**  
✉ [03 88 21 45 56](mailto:03.88.21.45.56)  
☎ [anya.dahmani@ena.fr](mailto:anya.dahmani@ena.fr)

## Pour vous inscrire

### S'INSCRIRE À UNE FORMATION

- Sur le site [www.ena.fr](http://www.ena.fr) en complétant le formulaire d'inscription en ligne
- Par email ou par courrier en imprimant et remplissant le bulletin d'inscription présent sur le site [www.ena.fr](http://www.ena.fr) et en l'envoyant à [inscription@ena.fr](mailto:inscription@ena.fr) ou à ENA, formation continue - 2 avenue de l'observatoire 75006 Paris

### S'INSCRIRE À PLUSIEURS FORMATIONS

Pour une demande d'inscription à plusieurs formations ou à une même formation pour plusieurs participants, vous pouvez nous joindre au **01 44 41 85 64** ou à [inscription@ena.fr](mailto:inscription@ena.fr)



# Accompagnement professionnel et développement personnel

---

## 13 Partenaires

---

## 14 Formation sur mesure

---

## 16 Accompagnement individuel

---

## 18 Master class «Arts oratoires»

---

## 20 Formations courtes

---

- 21 Accompagnement professionnel
  - Bilan managérial: quel manager êtes-vous?
  - Décider et mettre en œuvre son projet de mobilité et de carrière
  - Développer son réseau professionnel et sa présence sur les réseaux sociaux

---

- 25 Développement personnel
  - Affirmer son leadership: assertivité et intelligence émotionnelle
  - Les leviers d'action pour encourager la carrière des femmes: outils RH et ressources personnelles
  - Le manager philosophe

---

- 28 Communication
  - Médiatraining - niveau 1
  - Médiatraining - niveau 2
  - Communication et médiatraining en situation de crise
  - Rédiger un discours
  - S'approprier un discours
  - Utiliser la communication narrative pour fédérer son auditoire
  - Lobbying et communication d'influence
  - Communication de crise
  - Communication institutionnelle

## Partenaires

### CFPJ

Le Centre de formation et de perfectionnement des journalistes (CFPJ) permet de travailler avec les meilleurs outils sur les compétences de communication. Le partenariat CFPJ-ENA existe depuis 2011 et propose des formations sur des techniques spécifiques de communication pour les cadres supérieurs et dirigeants. Journalistes, consultants en communication, directeurs ou responsables de communication dans de grandes organisations publiques et privées, les formateurs CFPJ sont avant tout des professionnels reconnus dans les différents domaines de la communication: médiatraining, prise de parole en public, stratégie de communication, communication digitale, communication interne et externe.

### ENM

Unique école de formation des magistrats de l'ordre judiciaire français, l'École nationale de la magistrature a été créée en 1958 sous le nom de Centre national d'études judiciaires. L'école assure aujourd'hui cinq missions principales dont la formation initiale des auditeurs de justice et la formation continue des magistrats français en fonction. Fortes de leurs expériences respectives notamment en matière de gestion de crise, l'ENA et l'ENM ont décidé de s'associer pour proposer, en commun, plusieurs formations.



## Formation sur mesure

Les capacités d'écoute, d'appropriation et de conception de nos équipes et intervenants nous permettent de répondre à vos besoins, en vous proposant des programmes de formation innovants.

Notre offre de formation en développement professionnel et efficacité personnelle est construite autour de vos besoins et poursuit un double objectif : votre satisfaction et votre performance. Afin de répondre le plus précisément possible à vos attentes, à celles de vos équipes ou de vos managers, notre offre catalogue Inter peut être adaptée au format Intra. Notre équipe prendra en compte vos contraintes (géographiques, calendaires, linguistiques, etc.) et vous proposera une formation sur mesure en adaptant les contenus à vos besoins, en sélectionnant des intervenants de haut niveau et en assurant un appui logistique.

Pour vous permettre d'accompagner les transformations de votre organisation et de vos équipes, nos formations sur mesure articulent modalités pédagogiques innovantes et ancrage dans votre pratique professionnelle.

Nos formations sont conçues pour vous et avec vous. Nos équipes et nos intervenants sont présents pour vous accompagner dans le développement de vos projets professionnels ou dans l'acquisition de nouvelles compétences. L'ENA est à vos côtés pour :

- accompagner votre projet de mobilité et de carrière;
- développer votre impact de leader et de dirigeant;
- affirmer votre posture et adapter votre communication.

Son positionnement transversal interministériel, sa parfaite connaissance de la sphère publique au plus près des instances dirigeantes et sa capacité d'innovation pédagogique en font la structure de référence pour l'accompagnement des cadres supérieurs et dirigeants des secteurs public et privé.

➤ Un positionnement interministériel et une culture d'innovation pédagogique pour accompagner les dirigeants et leurs équipes dans les transformations.

### Des formations «taillées» pour vous

Pour répondre à vos besoins et à vos attentes, nous vous proposons une démarche de co-construction structurée autour de trois grandes étapes.

- Nous analysons votre problématique professionnelle et la formalisons avec vous afin de proposer un dispositif pertinent au regard de vos objectifs. Cette étape est décisive dans la définition de l'accompagnement que nous vous proposerons.
- Nous proposons une solution pédagogique correspondant à votre problématique en mettant en avant des dispositifs adaptés à votre situation (autodiagnostic, mises en situation, exercices de simulation, études de cas, atelier d'échanges, Spocs, etc.) et en mobilisant des praticiens de haut niveau.
- Nous effectuons a posteriori un bilan complet du dispositif qui vous a été proposé. Nous vous aidons, le cas échéant, à assurer sa traduction opérationnelle et à mesurer son impact.

## Accompagnement individuel

Une offre conçue spécialement pour les cadres supérieurs et dirigeants qui souhaitent prendre du recul sur leurs pratiques, tout en développant leurs capacités à gérer des situations complexes.

### Accompagnement individuel en médiatraining, en français et en anglais

Participer à une émission télévisée ou être interviewé face à des caméras nécessite une solide préparation. Contenu et forme vont de pair. Face au public, l'intervenant peut mettre en jeu la crédibilité et la qualité de l'institution qu'il représente. Le fait d'être en situation inhabituelle peut remettre en question la sécurité du comportement. Cette formation permet d'acquérir la maîtrise des situations « surexposées ».

#### OBJECTIFS

- Prendre conscience de son image télévisuelle
- Construire et délivrer un message clair et impactant
- Gérer et mobiliser le stress lié à la situation

#### DÉROULÉ

Les séances alterneront apports méthodologiques et mises en situation, en fonction du type d'interview à approfondir (télévisé, radio, presse écrite, direct, duplex, etc.). Un échange entre l'intervenant et le participant sera systématiquement mis en place avant la formation. Les mises en situation seront filmées et suivies d'un débriefing.

#### PRATIQUE

- Date(s) et tarifs: nous consulter
- Contact: Jean-Christophe Leforestier – jean-christophe.leforestier@ena.fr  
01 44 41 85 51

+ Des intervenants de très haut niveau, choisis en fonction de vos besoins.

### Accompagnement individuel en prise de parole en public, en français et en anglais

Prendre la parole devant un auditoire, dans une réunion interministérielle ou devant un jury de recrutement ne s'improvise pas. Il est impératif de préparer son intervention orale pour convaincre et retenir l'attention du public. L'orateur doit maîtriser son trac et sa voix, adapter sa posture pour délivrer un message clair et fort en impact.

#### OBJECTIFS

- Préparer une intervention orale (présentation, discours, etc.)
- Délivrer un message clair et impactant
- Gagner en aisance, autorité et énergie

#### DÉROULÉ

Les séances alterneront apports méthodologiques et mises en situation. Un échange entre l'intervenant et le participant sera systématiquement mis en place avant la formation. Les mises en situation seront filmées et suivies d'un débriefing.

#### PRATIQUE

- Date(s) et tarifs: nous consulter
- Contact: Jean-Christophe Leforestier  
jean-christophe.leforestier@ena.fr  
01 44 41 85 51

## Master class «Arts Oratoires»

Cycle d'approfondissement  
de 5 jours sur les techniques oratoires

### Il y a ceux qu'on écoute d'une oreille et ceux qui nous galvanisent...

Qu'est-ce qui fait la différence? La capacité de certains à communiquer de façon puissante et mobilisatrice. Ce n'est pas une affaire de don mais de techniques que cette master class se propose de vous transmettre. Nous nous appuyons sur les outils de la rhétorique, cet art de persuader théorisé il y a plus de 2500 ans et d'une puissance inégalée, que nous avons adapté à l'époque contemporaine. Son champ couvre la communication orale et écrite, le fond et la forme, et toutes les situations de communication, des plus quotidiennes aux plus exceptionnelles. Vous ne communiquerez plus jamais comme avant.

### MÉTHODE PÉDAGOGIQUE

Alternance de théorie, de mises en situation filmées, de vidéos, de décodages de discours.

### CONTENU

#### Jour 1: Communiquer avec puissance et conviction

- Les fondements de la puissance rhétorique
- Logos-Ethos-Pathos: une parole ou un écrit puissant, touchant et personnel

#### Jour 2: Bâtir un discours qui fait la différence

- Le cycle d'élaboration du discours
- Les techniques de l'argumentation logique (clarté, cohérence, efficacité)
- Les grands champs de l'argumentation poétique (beauté, force, émotion)

#### Jour 3: Maîtriser l'échange

- Les techniques du question/réponse et l'improvisation
- Initiation au décodage des discours (des autres)

#### Jour 4: Endosser le costume de l'orateur

- Occupation de l'espace, ancrage et posture
- Techniques respiratoires et techniques oratoires

#### Jour 5: Greffe d'opinion en milieu hostile

- Contextes de difficultés potentielles: débat contradictoire, table ronde, réunion, entretien, négociation...
- Techniques du cadrage/décadrage/recadrage et techniques de l'argumentation / contre-argumentation
- Création du consensus et greffe d'opinion

### PRATIQUE

- Cycle de 5 jours
- Date(s) et tarifs: nous consulter
- Contact: Jean-Christophe Leforestier  
jean-christophe.leforestier@ena.fr  
01 44 41 85 51

## Formations courtes

### Accompagnement professionnel et développement personnel

#### ACCOMPAGNEMENT PROFESSIONNEL

### Bilan managérial: quel manager êtes-vous?

Destiné aux cadres s'inscrivant dans une démarche d'évolution de carrière, confrontés à une réorganisation institutionnelle et/ou à la difficulté de positionnement et d'autorité avec leurs équipes, le bilan managérial vise, à travers une démarche accompagnée de réflexion, et de distanciation, à prendre conscience de sa position et de ses compétences managériales pour en saisir les limites comme les potentialités. L'analyse de la pratique professionnelle d'encadrement (attitudes, comportements, relations en situation, pratiques managériales, leadership) doit permettre de réfléchir et prendre conscience des comportements facilitant ou entravant celle-ci, notamment à travers la confrontation à des cas concrets.

#### OBJECTIFS

- Connaître son potentiel de manager et préciser son projet d'évolution managériale et les moyens à mettre en œuvre pour le réaliser
- Préciser son style de management et clarifier son positionnement vis-à-vis de son équipe (prise de décision, animation, régulation des conflits...)
- Être en capacité d'identifier et mettre en œuvre une méthode de management adaptée et efficace

#### PUBLIC

Dirigeants, cadres supérieurs des secteurs public et privé.

#### CONTENU

- Identifier son style de management notamment en ce qui concerne son positionnement vis-à-vis de ses collègues, sa hiérarchie et la gestion de l'autorité
- Identifier son style de fonctionnement: prise de décision, marge d'autonomie, gestion d'un collectif, mode et style de communication
- Prendre du recul sur son potentiel et ses aptitudes au management

#### FORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

- Développer son réseau professionnel et sa présence sur les réseaux sociaux
- Décider son projet de et de carrière

#### PRATIQUE

- Date(s): 21 février et 31 mars 2017
- Durée: 2 jours précédés d'un entretien préalable
- Coût: 800€
- Contact: Jean-Christophe Leforestier  
jean-christophe.leforestier@ena.fr  
01 44 41 85 51

## Décider et mettre en œuvre son projet de mobilité et de carrière

Étape incontournable de toute carrière, la mobilité professionnelle concerne aujourd'hui autant les seniors que les juniors (notamment au regard des mobilités internes). Quel que soit votre type de mobilité (promotionnelle, horizontale, métier, secteur d'activité), vous en serez l'acteur principal. L'ENA vous propose une formation en groupe restreint accompagné d'un animateur coach. Depuis la recherche d'opportunités jusqu'à l'élaboration d'un projet de mobilité, en passant par l'inventaire dynamique de carrière, l'animateur coach articule temps collectif d'échange d'expériences et temps individuel de coaching pour vous aider à faire le point sur vos expériences professionnelles et votre capacité à évoluer.

### OBJECTIFS

- Savoir capitaliser ses expériences et structurer son parcours professionnel
- Savoir identifier ses compétences professionnelles et cibler les compétences capitalisables et transférables
- Préciser et élaborer un projet de mobilité ou de carrière, et mobiliser les compétences appropriées

### PUBLIC

Cadres supérieurs des secteurs public et privé.

### CONTENU

#### Atelier 1: Formaliser ses compétences et son projet

- Identifier, formaliser, hiérarchiser ses compétences
- Structurer son parcours professionnel, repérer ses points forts
- Préciser un projet de carrière ou de mobilité
- Élaborer son CV en fonction de son projet professionnel

Intersession (1 mois)\*

#### Atelier 2: Communiquer sur ses compétences, son projet et valoriser son parcours

- Communiquer sur son projet, savoir se vendre
- Exposer et valoriser son parcours et ses compétences
- Préparer un entretien, une argumentation
- Savoir articuler le verbal et le non verbal

Intersession (1 mois)\*

#### Atelier 3: Optimiser son parcours

- Ajuster la faisabilité de son projet à ses compétences
- Adapter sa préparation et optimiser sa présentation
- Valoriser: réseaux, CV, lettre de motivation, rester en veille
- Constituer, développer, entretenir et mobiliser son réseau professionnel

### FORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

- Développer son réseau professionnel et sa présence sur les réseaux sociaux
- Bilan managérial: quel manager êtes-vous?

### PRATIQUE

- Date(s):  
**Session 1:**  
**Atelier 1:** 17 février 2017  
**Atelier 2:** 17 mars 2017  
**Atelier 3:** 21 avril 2017  
**Session 2:**  
**Atelier 1:** 20 octobre 2017  
**Atelier 2:** 24 novembre 2017  
**Atelier 3:** 15 décembre 2017
- Durée: cycle de 3 ateliers d'1/2 journée
- Coût: 1200€
- Contact: Jean-Christophe Leforestier  
 jean-christophe.leforestier@ena.fr  
 01 44 41 85 51

\* Les intersessions permettent à la fois la mise en pratique des acquis de formation et l'accompagnement individualisé par l'animateur coach.

## ACCOMPAGNEMENT PROFESSIONNEL

# Développer son réseau professionnel et sa présence sur les réseaux sociaux

Plus de 5 millions de personnes utilisent LinkedIn en France, potentiellement connectées aux 220 millions d'autres membres de ce réseau professionnel international en ligne. Cet outil est devenu incontournable pour créer ou renforcer son propre réseau (professionnel), à condition d'en comprendre les usages et les potentialités (élaboration d'une identité professionnelle et valorisation de son parcours, recherche d'opportunités, recommandations...).

### OBJECTIFS

- Diagnostiquer la qualité et la portée de son (ses) réseau(x)
- Identifier les comportements pertinents pour développer, entretenir et mobiliser son (ses) réseau(x)
- Développer et organiser ses relations professionnelles

### PUBLIC

Cadres supérieurs des secteurs public et privé.

### CONTENU

#### Qu'est-ce qu'un réseau professionnel?

- Typologie des réseaux
- Réseaux directs et indirects

#### Les outils pour développer et entretenir son réseau

- Savoir communiquer, susciter l'intérêt et l'échange
- Assurer un suivi

#### Orientation professionnelle et mobilisation de son réseau

- Opportunités et risques
- Élaborer une stratégie

### FORMATION COMPLÉMENTAIRE

Décider et mettre en œuvre son projet de mobilité et de carrière

### MODALITÉS PARTICULIÈRES

Une intersession d'un mois permettant la mise en œuvre par les participants d'un aspect de la pratique des réseaux sociaux abordés lors de la première journée.

### PRATIQUE

- Date(s): 18 mai et 29 juin 2017
- Durée: 2 jours
- Coût: 950€
- Contact: Jean-Christophe Leforestier  
jean-christophe.leforestier@ena.fr  
01 44 41 85 51

## DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

# Affirmer son leadership: assertivité et intelligence émotionnelle

L'assertivité du leader est un gage d'efficacité. Elle repose notamment sur une connaissance de soi et sur une capacité à gérer ses émotions, indispensables à l'établissement de relations de confiance avec ses collaborateurs. Savoir exprimer et défendre son opinion tout en étant à l'écoute, savoir articuler souplesse et fermeté, ou bien encore savoir dire non, permet le développement de son leadership. Les outils, techniques et mises en pratique présentés lors de cette formation vous permettront de gagner en assertivité, à travers l'ajustement de votre attitude et de vos comportements dans vos relations avec vos collaborateurs.

### OBJECTIFS

- Identifier son style relationnel et son profil assertif
- Gérer ses émotions et développer son intelligence émotionnelle
- Connaître les outils et techniques pour développer son assertivité

### PUBLIC

Cadres supérieurs des secteurs public et privé.

### CONTENU

#### Mieux se connaître pour s'affirmer et construire son leadership

- Identifier et comprendre son style de leadership
- Saisir les liens entre style de leadership, style relationnel et management
- Valoriser ses qualités, renforcer sa confiance en soi
- Gérer les émotions dans sa relation aux autres

#### Mieux communiquer pour renforcer et asseoir son leadership

- Adopter une attitude et un comportement adaptés aux situations
- Faire passer un message, argumenter et convaincre
- Critiquer, faire face aux critiques et assumer
- Savoir repérer les conflits et les résoudre
- Oser

### FORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

- Bilan managérial: quel manager êtes-vous?
- Régler les conflits par la médiation

### MODALITÉS PÉDAGOGIQUES

Autodiagnostic, mises en situation, retours d'expériences.

### PRATIQUE

- Date(s): 6 et 7 avril 2017
- Durée: 2 jours
- Coût: 950€
- Contact: Jean-Christophe Leforestier  
jean-christophe.leforestier@ena.fr  
01 44 41 85 51

## DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

# Les leviers d'action pour encourager la carrière des femmes: outils RH et ressources personnelles

👤 Atelier du service public (RESP), en partenariat avec l'ENM

La faible représentativité des femmes dans les organes de décision témoigne des efforts à fournir pour atteindre l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Si les instances s'inscrivent peu à peu dans une politique de réduction des inégalités, en particulier grâce aux dispositifs légaux, imposer son leadership demeure un défi pour beaucoup. Il appartient donc aux femmes, mais également aux organisations, de développer leurs talents de leader afin qu'elles participent davantage aux prises de décisions et que leur légitimité soit ainsi reconnue.

### OBJECTIFS

- Savoir identifier les compétences attendues d'une femme leader
- Mobiliser des outils et des stratégies pour accroître son influence
- Identifier les actions à entreprendre pour renforcer et encourager l'accès des femmes à des postes de direction

### PUBLIC

Dirigeant(e)s, cadres supérieur(e)s des secteurs public et privé, magistrat(e)s.

### CONTENU

- Panorama du contexte politique et des leviers d'action institutionnels
- Regards croisés d'expériences de femmes dirigeantes
- Travailler sur les compétences personnelles mobilisables afin d'accéder à des postes à responsabilité (outils d'affirmation de soi et de communication)

### PRATIQUE

- Date(s) : 20 et 21 mars 2017
- Durée : 2 jours
- Coût : 950€
- Contact : Jean-Christophe Leforestier  
jean-christophe.leforestier@ena.fr  
01 44 41 85 51

## DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

# Le manager philosophe

Confronté à un environnement complexe et changeant qu'il doit penser et comprendre, le manager gagne à emprunter à la démarche de questionnement que propose la philosophie. Les ressources qu'elle recèle lui permettront de dépasser les limites des outils et modèles de sa pratique managériale, pour à la fois prendre la distance nécessaire à une plus juste perception et développer une vision porteuse de sens. Anticiper, innover, changer : autant d'enjeux que le dialogue entre philosophe et manager éclaire et nourrit, permettant ainsi au manager de décider en pleine conscience et en toute liberté.

### OBJECTIFS

- Comprendre comment la philosophie peut aider le cadre dirigeant à manager autrement
- S'initier au détour philosophique et prendre du recul par rapport à son activité quotidienne
- Développer une aptitude renforcée au dialogue et à la réflexion avec ses collaborateurs

### PUBLIC

Dirigeants, cadres supérieurs des secteurs public et privé.

### CONTENU

- Ce que les philosophes disent des pratiques du manager : repères philosophiques sur l'anticipation, l'innovation, le changement, la décision...
- Ce que le manager peut trouver chez le philosophe : réflexion, distanciation, prise de conscience, éthique...
- Initiation à la pratique philosophique : atelier sur la base d'une problématique managériale partagée par le groupe, les auditeurs sont invités à un détour philosophique animé par un philosophe praticien. Y sont mobilisées les compétences telles que l'analyse, l'argumentation, le questionnement, l'identification des présupposés, etc.

### FORMATION COMPLÉMENTAIRE

Le management stratégique

### PRATIQUE

- Date(s) : 1<sup>er</sup> juin 2017
- Durée : 1 jour
- Coût : 550€
- Contact : Jean-Christophe Leforestier  
jean-christophe.leforestier@ena.fr  
01 44 41 85 51

## COMMUNICATION

# Médiatraining - niveau 1: s'approprier les règles de base de l'interview

👥 En partenariat avec le CFPJ

📺 Utilisation de la caméra

Télévision, presse écrite ou radio, l'interview est un exercice particulièrement difficile. Il est impératif de le préparer. Cette formation vous propose de maîtriser les règles de déroulement d'une interview, comprendre les attentes et réflexes des journalistes, et construire un message clair dans un temps contrôlé.

### OBJECTIFS

- Identifier les règles et anticiper les pièges des interviews
- Réussir ses prises de parole face aux médias
- Optimiser l'impact de son image en situation

### PUBLIC

Dirigeants, cadres supérieurs des secteurs public et privé.

### CONTENU

#### Communiquer avec les médias

- Attentes des journalistes, règles à respecter face aux médias
- Déontologie, le « off »

#### Préparer son interview

- Anticiper les questions et élaborer les réponses
- Rédiger des messages clairs: message essentiel, etc.

#### Déroulé de l'interview

- Quelle attitude adopter? Quels pièges éviter?
- Maîtriser sa voix, sa posture, son temps, son stress

### FORMATION COMPLÉMENTAIRE

Médiatraining - niveau 2: maîtriser les règles de l'interview en toute situation

### PRATIQUE

- Date(s): 4 avril et 3 octobre 2017
- Durée: 1 jour
- Coût: 800€
- Contact: Jérôme Lartigau  
jerome.lartigau@ena.fr  
01 44 41 85 68

## COMMUNICATION

# Médiatraining - niveau 2: maîtriser les règles de l'interview en toute situation

👥 En partenariat avec le CFPJ

📺 Utilisation de la caméra

Déstabilisation, théorie des rôles, mise en cause personnelle, installation du doute: comment s'en sortir efficacement? L'interview en situation dite sensible demande une préparation fine. L'interviewé doit maîtriser les techniques d'interview en période de crise (informatrice, polémique, technique, courte, incisive), afin de répondre aux objections sans se dérober et en gardant son calme.

### OBJECTIFS

- Déjouer les pièges de l'interview
- Acquérir les bons réflexes pour répondre à la pression des journalistes
- Maîtriser l'interview en situation d'urgence ou de crise

### PUBLIC

Dirigeants, cadres supérieurs des secteurs public et privé.

### CONTENU

#### Maîtriser l'interview en situation dite sensible

- Les techniques utilisées par les journalistes: déstabilisation, théorie des rôles, mise en cause personnelle, installation du doute, effet de liste, analogies
- Travail sur les techniques d'interview en période de crise: informative, polémique, technique, courte, incisive

#### Répondre aux objections sans se dérober et en gardant son calme

- L'art de revenir sur l'introduction du journaliste, point par point
- Préparer ses réponses et les roder

#### Dominer une interview polémique

- Conserver sa maîtrise et garder son calme
- Répondre sans se dérober et faire passer son message

### PRÉREQUIS

Médiatraining - niveau 1: s'approprier les règles de base de l'interview

### PRATIQUE

- Date(s): 24 mai et 17 novembre 2017
- Durée: 1 jour
- Coût: 800€
- Contact: Jérôme Lartigau  
jerome.lartigau@ena.fr  
01 44 41 85 68



## COMMUNICATION

# Communication et média training en situation de crise

👤 En partenariat avec l'ENM

📹 Utilisation de la caméra

Mener une interview dans une situation de crise, en étant convaincant sur le fond et performant sur la forme, est un exercice difficile. L'échec d'une telle prise de parole pouvant avoir un impact, à long terme, sur son image et celle de son organisation, il est donc nécessaire de s'y préparer. Toute personne exposée médiatiquement doit anticiper une interview sensible en déterminant et structurant les messages clés, en gardant le contrôle, en déjouant les pièges et en s'adaptant aux particularités de la presse radio/télévision (direct, duplex, conférences de presse, etc.).

### OBJECTIFS

- Établir une stratégie de communication pour faire face à la crise médiatique
- S'entraîner de façon concrète et opérationnelle à prendre la parole dans des contextes difficiles, d'urgence ou de crise
- Renforcer son aisance (travail sur le non-verbal) et sa confiance (maîtrise du stress).

### PUBLIC

Dirigeants, cadres supérieurs du secteur public et magistrats.

### CONTENU

#### Anticiper la crise médiatique

- Identifier les parties prenantes et leurs réactions possibles en situation de crise
- Définir les rôles: coordinateur, porte-parole, experts internes et externes
- Préparer les messages à délivrer

#### Communiquer en situation de crise

- Comprendre les techniques utilisées par les journalistes et les techniques d'interview en situation de crise
- Savoir répondre aux objections sans se dérober et en gardant son calme

### PRATIQUE

- Date(s): 12 et 13 juin 2017
- Durée: 2 jours
- Coût: 950€
- Contact: Jérôme Lartigau  
jerome.lartigau@ena.fr  
01 44 41 85 68

## COMMUNICATION

# Rédiger un discours

👤 En partenariat avec le CFPJ

Un discours ne s'improvise pas: il obéit à des règles précises, poursuit un objectif et s'ajuste en fonction du public. Présentations de rapports, inaugurations, vœux, etc., l'élaboration d'un texte ayant vocation à être déclamé est un véritable exercice d'équilibre. Cette session, à vocation pratique, vous permettra d'acquérir la méthodologie de la rédaction de discours mais également d'augmenter votre pouvoir de conviction.

### OBJECTIFS

- Savoir préparer et séquencer un discours en fonction du public
- Savoir utiliser des supports écrits ou visuels et provoquer l'empathie et l'interactivité

### PUBLIC

Dirigeants, cadres supérieurs des secteurs public et privé.

### CONTENU

#### Préparer efficacement un discours

- Définir et formaliser l'objectif principal
- Déterminer le message essentiel
- Structurer un discours sur ses temps forts
- Choisir le meilleur angle d'attaque

#### Mesurer l'importance de la cible

- L'aparté, l'émotion, le lieu
- L'importance de l'empathie et de l'écoute
- L'interactivité provoquée

#### Augmenter le pouvoir de conviction

- Recourir à la communication narrative
- Se reposer sur du concret
- Accompagner les logiques de chaque développement

### FORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

- S'approprier un discours
- Utiliser la communication narrative pour fédérer son auditoire

### PRATIQUE

- Date(s): 22 et 23 mai 2017
- Durée: 2 jours
- Coût: 950€
- Contact: Jérôme Lartigau  
jerome.lartigau@ena.fr  
01 44 41 85 68

## COMMUNICATION

# S'approprier un discours

- 👤 En partenariat avec le CFPJ
- 📹 Utilisation de la caméra

Qu'il se lise ou se récite, le discours est un acte primordial dans la communication du dirigeant. L'exercice est souvent redouté, tant il nécessite une préparation en amont. La respiration, la ponctuation ou encore le regard, sont autant d'éléments à maîtriser afin d'emporter l'adhésion de son auditoire.

### OBJECTIFS

- Maîtriser les techniques vocales
- S'approprier les outils de communication interpersonnelle pour réussir son intervention

### PUBLIC

Dirigeants, cadres supérieurs des secteurs public et privé.

### CONTENU

#### Maîtriser les fondamentaux de la communication

- Mesurer l'impact de l'image visuelle et sonore et intégrer ses composantes
- Identifier les 5 clés du démarrage réussi d'une communication
- Lire un texte tout en donnant l'impression d'improviser son discours

#### Maîtriser les techniques vocales

- La respiration : moins de stress et plus de souffle
- La prononciation : exercices spécifiques en fonction des difficultés d'élocution de chacun
- L'intention : varier la coloration de son propos
- La ponctuation parlée : donner de la vie à son message, maîtriser et bien vivre les silences

#### Développer une stratégie d'influence efficace

- Anticiper les questions pièges et « attaques »
- Préparer et roder des réponses appropriées
- Écouter en deux temps pour mieux rebondir
- Transformer les blocages en opportunités : techniques, confiance, assertivité

### FORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

- Rédiger un discours
- Utiliser la communication narrative pour fédérer son auditoire

### PRATIQUE

- Date(s) : 22 novembre 2017
- Durée : 1 jour
- Coût : 550€
- Contact : Jérôme Lartigau  
jerome.lartigau@ena.fr  
01 44 41 85 68

## COMMUNICATION

# Utiliser la communication narrative pour fédérer son auditoire

- 👤 En partenariat avec le CFPJ

Le storytelling ou communication narrative est l'art de raconter une histoire avec force et conviction, afin de captiver son auditoire pour mieux le convaincre. Un cadre dirigeant, un directeur de projet, un élu, etc., doit savoir fasciner un public, faire adhérer une équipe, charmer un journaliste ou encore intéresser un projet. Sa force de persuasion réside alors dans l'art de raconter une histoire sans raconter d'histoires, en plaçant son public cible au cœur afin qu'il puisse s'identifier.

### OBJECTIFS

- Appréhender le concept du storytelling
- Identifier des thèmes porteurs et des angles narratifs dans la culture d'une organisation
- Maîtriser les techniques du storytelling et les appliquer à ses communications

### PUBLIC

Dirigeants, cadres supérieurs des secteurs public et privé.

### CONTENU

#### Connaître les techniques de la communication narrative

- Mettre en récit sa marque
- Élaborer le pitch et le story-board de son histoire
- Rédiger son histoire

#### Appliquer la communication narrative pour donner du sens à son discours

- Communication institutionnelle : construire un récit de marque
- Communication managériale : résoudre collectivement les problèmes et faire passer des messages complexes

#### Maîtriser le protocole d'adhésion

- Se connecter à l'intention positive de ses interlocuteurs
- Évoluer dans une logique d'écoute et de reformulation

### FORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

- Rédiger un discours
- S'approprier un discours

### PRATIQUE

- Date(s) : 16 et 17 octobre 2017
- Durée : 2 jours
- Coût : 950€
- Contact : Jérôme Lartigau  
jerome.lartigau@ena.fr  
01 44 41 85 68

## COMMUNICATION

# Lobbying et communication d'influence

En partenariat avec le CFPJ

Dans un monde où l'information, le réseau de relations personnelles et professionnelles, les médias sont une source de pouvoir, les dirigeants du secteur public, associatif ou privé ont de plus en plus à intégrer la dimension de la communication au cœur de leur mission. Nouer des alliances, déterminer des cibles et des argumentaires découlent de stratégies. La formation vise de ce fait à permettre de maîtriser la dimension politique de sa communication pour mieux convaincre.

### OBJECTIFS

- Maîtriser la dimension politique de ses communications
- Déjouer les manipulations et revenir sur son terrain
- Développer un sens de la répartie adapté et efficace

### PUBLIC

Dirigeants, cadres supérieurs des secteurs public et privé.

### CONTENU

#### Mesurer les enjeux d'une communication d'influence

- Les moyens et finalités de l'influence
- Lier influence et information
- Construire un réseau de relations, utiliser les médias

#### Mettre en place une stratégie de communication d'influence

- Bâtir une stratégie d'influence
- Identifier et cartographier ses parties prenantes
- Nouer des alliances

#### Développer une communication d'influence dans la relation

- Le jeu des étiquettes: « suiveur/leader », « passé/futur », « sauveur/sans cœur »
- Rôle, cadre, règles, loi, éthique: les points non négociables
- Anticipation des pièges et « attaques »

### PRATIQUE

- Date(s): 8 et 9 juin 2017, 28 et 29 septembre 2017 et 7 et 8 décembre 2017
- Durée: 2 jours
- Coût: 1200€
- Contact: Jérôme Lartigau [jerome.lartigau@ena.fr](mailto:jerome.lartigau@ena.fr)  
01 44 41 85 68

## COMMUNICATION

# Stratégie de communication de crise

En partenariat avec le CFPJ

Risques et aléas font désormais partie des données fondamentales de la gestion institutionnelle. De plus en plus médiatisées, les crises, qu'elles soient sociales, environnementales ou autres, exposent les institutions et les entreprises, et mettent en danger leurs capacités d'action, leur fonctionnement interne et leur réputation. La formation permet de comprendre les rouages des crises et de leur médiatisation, afin de s'armer de techniques de communication pour affronter des situations potentiellement difficiles.

### OBJECTIFS

- Maîtriser les fondamentaux de la communication de crise
- Acquérir une capacité à élaborer une stratégie de communication en temps de crise
- Apprendre à faire face à l'opinion et aux médias

### PUBLIC

Directeurs et responsables de communication.

### CONTENU

#### Caractéristiques des situations sensibles et des crises

- Distinguer la situation sensible de la crise: définition, causes, mécanismes, etc.
- Mesurer les enjeux, risques et opportunités pour la réputation de l'institution et de ses dirigeants

#### Identifier les acteurs des crises et les gérer

- Connaître les attentes des parties prenantes, trouver des alliés, établir une stratégie d'influence
- Les médias en temps de crise: stratégies de réponses, interview

#### Gérer la communication à chacune des étapes: avant, pendant et après la crise

- Anticiper les conflits, en détectant les signes annonciateurs
- Se préparer aux crises: organiser la gestion de crises
- Gérer la sortie de crise

### PRATIQUE

- Date(s): 19 et 20 septembre 2017
- Durée: 2 jours
- Coût: 950€
- Contact: Jérôme Lartigau [jerome.lartigau@ena.fr](mailto:jerome.lartigau@ena.fr)  
01 44 41 85 68

## COMMUNICATION

# Stratégie de communication institutionnelle

🤝 En partenariat avec le CFPJ

Afin de s'insérer au mieux dans leur environnement, les organisations se doivent de communiquer sur elles-mêmes. La valorisation de leur image passe alors par la définition d'une communication globale permettant de soutenir les communications opérationnelles et de coordonner les différentes communications existantes. Piloter son identité incite donc à réfléchir au positionnement de la fonction communication, aux dispositifs et aux objectifs opérationnels à mettre en place.

### OBJECTIFS

- Définir et piloter l'identité de son institution
- Valoriser et maîtriser l'image de son institution

### PUBLIC

Directeurs et responsables de communication.

### CONTENU

#### Comprendre les enjeux et les principes de la communication institutionnelle

- Connaître les spécificités de la communication institutionnelle
- Construire un sentiment d'appartenance
- Porter l'identité et la personnalité de l'institution
- Trouver l'adéquation entre les valeurs de l'institution et les attentes sociétales

#### Définir l'identité de l'institution

- Définir le prisme d'identité de l'institution
- Choisir un positionnement propre
- Définir des attributs d'image

#### Mettre en place une stratégie de communication institutionnelle

- Choisir son champ de communication
- Utiliser les outils pour développer sa visibilité
- Utiliser les outils pour développer sa notoriété

### PRATIQUE

- Date(s) : 9 et 10 novembre 2017
- Durée : 2 jours
- Coût : 950€
- Contact : Jérôme Lartigau  
jerome.lartigau@ena.fr  
01 44 41 85 68

# Gouvernance et innovation

---

## 41 Partenaires

---

## 42 Formation sur mesure

---

## 44 Master européen de gouvernance et d'administration (MEGA)

---

## 46 Les Jeudis de la gouvernance territoriale

---

---

## 48 Formations courtes

---

- 49 Innovation publique
- S'initier: comprendre et expérimenter l'innovation dans l'action publique
  - Développer de nouveaux modes de travail: de l'innovation managériale au management de l'innovation
  - Penser les politiques publiques autrement: usages et usagers
  - Numérique et transformation des organisations de travail
  - Renforcer l'agilité des organisations: piloter un projet innovant
- 

- 55 Gouvernance
- Les opérateurs de l'État: enjeux de gouvernance
  - Exercer un mandat d'administrateur dans un organisme public
  - La prospective stratégique
  - L'évaluation des politiques publiques
  - Les fonctions d'audit interne et d'inspection générale: ateliers d'échange d'expériences et de pratiques
  - Comprendre la nouvelle grammaire numérique: réalités et défis de la révolution numérique
  - Ouvrir et partager des données publiques

## Partenaires

### ENSCI

L'École nationale supérieure de création industrielle (ENSCI – Les Ateliers), créée en 1982, est la seule de son rang exclusivement consacrée à la création et au design industriels. Sa mission est de former, pour l'industrie du XIX<sup>e</sup> siècle, autant immatérielle que matérielle, des concepteurs d'objets, avec leurs parts esthétique et fonctionnelle, et d'usages associés, créateurs de valeurs économiques et sociales. L'ENA et l'ENSCI se sont associées, en 2015, pour fournir aussi bien aux élèves de formation initiale qu'aux auditeurs de formation continue, des formations de très haut niveau sur l'innovation publique et le design de politiques publiques.

### INET

L'Institut national des études territoriales (INET) est l'établissement du Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) spécialisé dans la formation initiale et continue des administrateurs territoriaux. Une formation commune ENA/INET intitulée « les fonctions d'audit interne et d'inspection générale » a été mise en place pour faciliter les échanges de bonnes pratiques entre les services de l'État et les collectivités territoriales dans ce domaine.

## Formation sur mesure

Les capacités d'écoute, d'appropriation et de conception de nos équipes et intervenants nous permettent de répondre à vos besoins, en vous proposant des programmes de formation innovants.

Notre offre de formation en gouvernance et innovation publique est construite autour de vos besoins et poursuit un double objectif: votre satisfaction et votre performance. Afin de répondre le plus précisément possible à vos attentes, à celles de vos équipes ou de vos managers, notre offre catalogue Inter peut être adaptée au format Intra. Notre équipe prendra en compte vos contraintes (géographiques, calendaires, linguistiques, etc.) et vous proposera une formation sur mesure en adaptant les contenus à vos besoins, en sélectionnant des intervenants de haut niveau et en assurant un appui logistique.

Pour vous permettre d'accompagner les transformations de votre organisation et de vos équipes, nos formations sur mesure articulent modalités pédagogiques innovantes et ancrage dans votre pratique professionnelle. Nos formations sont conçues pour vous et avec vous.

Nos équipes et nos intervenants sont présents pour vous accompagner dans tous vos projets de transformation, par le biais notamment de l'acquisition de pratiques innovantes. L'ENA est à vos côtés pour:

- favoriser la créativité au sein de votre équipe et de votre organisation;
- renforcer l'agilité de votre organisation;
- intégrer la culture du numérique dans votre management;
- piloter un projet de mutualisation ou de fusion;
- accompagner un comité de direction dans un processus de transformation.

Son positionnement transversal interministériel, sa parfaite connaissance de la sphère publique au plus près des instances dirigeantes, sa proximité avec les institutions européennes, sa maîtrise des enjeux européens et sa capacité d'innovation pédagogique font de l'ENA la structure de référence pour l'accompagnement des cadres supérieurs et dirigeants des secteurs public et privé.

### Des formations «taillées» pour vous

Pour répondre à vos besoins et à vos attentes, nous vous proposons une démarche de co-construction structurée autour de trois grandes étapes.

- Nous analysons votre problématique professionnelle et la formalisons avec vous afin de proposer un dispositif pertinent au regard de vos objectifs. Cette étape est décisive dans la définition de l'accompagnement que nous vous proposerons.
- Nous proposons une solution pédagogique correspondant à votre problématique en mettant en avant des dispositifs adaptés à votre situation (autodiagnostic, mises en situation, exercices de simulation, études de cas, atelier d'échanges, Spocs, etc.) et en mobilisant des praticiens de haut niveau.
- Nous effectuons a posteriori un bilan complet du dispositif qui vous a été proposé. Nous vous aidons, le cas échéant, à assurer sa traduction opérationnelle et à mesurer son impact.

⊕ Un positionnement interministériel et une culture d'innovation pédagogique pour accompagner les dirigeants et leurs équipes dans les transformations.

*«Les inspecteurs ont souligné la qualité des intervenants, la prise en compte de leurs spécificités et de leurs contraintes et l'adaptation de cet enseignement à leurs besoins. Une excellente formation pour résumer le sentiment de tous»*

Roland Cecchi-Tenerini, adjoint au chef de l'IGAS chargé des carrières et des compétences a choisi l'ENA pour mettre en place un module de formation consacré à l'évaluation des projets et des dispositifs publics mis en œuvre par les ministères sociaux.

## Master européen de gouvernance et d'administration (MEGA)

Depuis près de cinquante ans, le partenariat franco-allemand est une réalité institutionnelle, économique et politique.

Peu de pays ont aujourd'hui des relations aussi étroites avec des structures de concertation intergouvernementale renforcées, des échanges commerciaux toujours aussi importants pour les deux partenaires, une coopération scientifique, culturelle et technique très dense. Le MEGA est l'une des meilleures portes d'entrée à cette réalité institutionnelle et économique. Il propose une formation bilingue de haut niveau à temps partiel, en français et en allemand, dans une approche à la fois comparative, européenne et interculturelle. Les différents modules combinent enseignements, exposés, études de cas, simulations, cours de méthodologie et exercices de travail collaboratif. Les parcours personnalisés, par le biais du stage pratique et du mémoire de master, prennent en compte à la fois les besoins des participants et les attentes de leurs employeurs.

### PUBLIC

Cadres de la fonction publique française et allemande ou d'autres pays membres de l'Union européenne ou pays candidats, cadres des institutions européennes, cadres du secteur privé.

### OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

- Acquérir des connaissances contextualisées sur les administrations françaises et allemande, le fonctionnement de l'Union européenne et de la coopération franco-allemande
- Développer des compétences interculturelles
- Apprendre à analyser les politiques publiques nationales et européennes
- Se familiariser avec les outils modernes de management
- Appréhender les caractéristiques et les enjeux du travail administratif au niveau national et international.

« Cette formation continue diplômante en quatre modules distincts, le stage professionnel, de même que les échanges avec les autres participants au MEGA, m'ont permis d'intégrer complètement ces apprentissages et ces expériences dans mon travail quotidien, ainsi que de mettre en place un réseau professionnel actif. »

Anne-Laure Bouteba, chargée de mission relations bilatérales et Europe, ministère de la Culture et de la Communication, Paris, MEGA 2012-2014.

### CONTENU

- **M1:** Analyse comparative des structures étatiques et administratives
- **M2:** Gouvernance de l'Union européenne / management public comparé
- **M3:** Management et coopération administrative en Europe
- **M4:** Les politiques publiques dans l'Union européenne
- Stage dans une administration du pays partenaire, pour acquérir une expérience interculturelle
- Projet d'équipe et mémoire de master

### CURSUS

L'organisation des enseignements permet de suivre le master en parallèle de son activité professionnelle. Le programme comporte 4 modules de 2 semaines et un stage de 9 semaines. Il se déroule en France (Paris/Strasbourg) et en Allemagne (Berlin/Potsdam).

### INTERVENANTS

Des coordonnateurs pédagogiques animent des équipes franco-allemandes d'intervenants, issus du monde universitaire et de la haute fonction publique.

### CONDITIONS D'ADMISSION

- Être titulaire d'un diplôme universitaire ou assimilé, au moins de niveau master 1 (maîtrise)
- Avoir une expérience professionnelle minimum de trois ans
- Pratiquer couramment le français et l'allemand

### FRAIS D'INSCRIPTION

Pour les agents des trois fonctions publiques françaises (d'État, territoriale ou hospitalière) titulaires et contractuels, le montant des frais d'inscription s'élève à 4 000€. Pour tous les autres participants: 10 000€ pour l'ensemble de la formation. [www.mega-master.eu](http://www.mega-master.eu)

### PÉRIODICITÉ

- Tous les 2 ans (prochaine session 2019-2020)
- Dépôt des candidatures: de mai à septembre 2018
- Sélection: octobre 2018

### PRATIQUE

- Contact: jean-yves.stollesteiner@ena.fr  
Tél.: +33 (0)3 88 51 44 62



# Les Jeudis de la gouvernance territoriale

## Cycle de conférences

L'ENA vous accueille un jeudi par mois pour échanger avec nos experts sur les thématiques centrales de la mise en œuvre de la réforme territoriale. Après « agir et faire sens », qui a guidé en 2016 le cycle de conférences sur la réforme territoriale, il s'agit en 2017 de s'intéresser aux processus de mise en œuvre de cette réforme. Le fil rouge des neuf conférences proposées sera celui des « regards croisés sur » : quels rôles pour l'État dans la gouvernance des territoires ? Un expert et un praticien seront sollicités pour apporter leur regard sur les réformes en cours.

### THÈMES

- Gouvernement ouvert : un nouveau paradigme de la gouvernance territoriale ?
- L'État face aux territoires : vices et vertus de la régionalisation et de la métropolisation
- La gouvernance urbaine : la politique de la ville comme enjeu de cohésion sociale
- Le grand pari de l'innovation territoriale : l'exemple de Paris-Saclay
- La gouvernance institutionnelle partagée du Grand Paris : possible ou impossible ?
- Gouverner les villes intelligentes (smart cities) : mise en perspective européenne
- La concurrence territoriale : frein ou accélérateur du développement territorial ?
- L'intercommunalisation du territoire marque-t-elle la fin des communes ?
- Aménagements du territoire numérique

### PRATIQUE

- Date(s) : 23 février 2017, 23 mars 2017, 20 avril 2017, 18 mai 2017, 15 juin 2017, 21 septembre 2017, 19 octobre 2017 et 16 novembre 2017
- Horaires : 18h-20h, les troisième jeudi de chaque mois
- Coût : 30€
- Contact : Élodie Lavignotte [elodie.lavignotte@ena.fr](mailto:elodie.lavignotte@ena.fr)  
01 44 41 85 52

### INNOVATION PUBLIQUE

Pour un dirigeant, être à l'écoute des idées et des pratiques innovantes de son organisation est une nécessité.

L'innovation peut, en effet, être un outil puissant de gouvernance et de transformation des organisations. Dans tous les cas, l'innovation est un levier essentiel de modernisation de l'action publique. Mais qu'est-ce que l'innovation ? De quels types d'innovation parlons-nous ? Comment faire de l'innovation un atout et non un facteur de résistance au changement ? Comment la diffuser, favoriser l'appropriation et la créativité au sein de ses équipes ?

Les modules de formation proposés comprennent des stages d'initiation et de perfectionnement, et sont fondés sur l'articulation entre apports théoriques, présentation de cas et ateliers. Penser par expérimentation est au cœur du dispositif méthodologique proposé. L'objectif pédagogique est d'avoir une véritable cohérence entre les modules et vise à embrasser les dimensions multiples de l'innovation publique, sans la réduire, par exemple, à l'innovation managériale.

Afin de répondre à ces questions, aux besoins et aux attentes des dirigeants dans ce domaine, l'ENA s'est associée avec l'ENSCI pour construire cinq modules de formation à l'innovation publique. D'autres partenaires institutionnels (INET, Cité de la mode et du design, SGMAR...) seront également mobilisés, ainsi que des experts, chercheurs et praticiens de l'innovation.

#### Organisation

Il est possible de s'inscrire à l'ensemble des modules proposés (parcours innovation publique) ou à chacun des modules pris séparément. Les formations auront lieu à l'ENA, à l'ENSCI ou hors les murs (ex : Numa...).

---

#### PRATIQUE

- Tarif pour le parcours innovation publique : nous consulter
- Tarif par module : 550€/module pour les modules 1 et 4 et 950€/module pour les modules 2, 3 et 5

## INNOVATION

# S'initier: comprendre et expérimenter l'innovation dans l'action publique

L'action publique innovante s'appuie sur un ensemble de méthodes fondées sur des démarches d'enquête de terrain inspirées des sciences sociales, sur les approches de conception issues du design et sur des modes de management de projets innovants. Il s'agit ici d'élaborer collectivement des propositions visant à améliorer l'efficacité et la performance des services publics, en tenant pleinement compte des besoins des agents et des usagers. Cette formation articule des temps de conférences, de présentations de cas pratiques et d'ateliers d'expérimentation en groupes.

### OBJECTIFS

- Comprendre les enjeux d'une approche de l'action publique par l'innovation
- Acquérir une première connaissance des méthodes et outils de l'action publique innovante

### PUBLIC

Dirigeants, cadres supérieurs des secteurs public et privé.

### CONTENU

- Les différentes approches et méthodes d'innovation: expérimentation, labs innovation, start-up internes et intrapreneuriat, conception agile, living labs
- Concevoir à partir des usages et avec les usagers: design de services publics, conception participative, parcours usagers et scénarios d'usages
- Intégrer l'innovation dans son management: stratégies d'innovation, dimensions organisationnelle/RH de l'innovation

### PRATIQUE

- Date(s): 21 mars 2017
- Durée: 1 jour
- Coût: 550€
- Contact: Élodie Lavignotte  
elodie.lavignotte@ena.fr  
01 44 41 85 52

## INNOVATION

# Développer de nouveaux modes de travail: de l'innovation managériale au management de l'innovation

Moins de bureaucratie, moins de contrôle, des organisations décloisonnées, horizontales pour mieux libérer le potentiel d'innovation de leurs agents et salariés. Tel est le nouveau modèle managérial qui est fréquemment présenté comme le remède à la démobilité d'équipes usées par des restructurations successives et une pression budgétaire croissante. Même si la réalité n'est pas toujours conforme au modèle, tant dans les organisations publiques que privées, l'intérêt de ces discours est de prendre acte de l'obsolescence des cadres traditionnels du management pour remettre le sens du travail au centre de l'équation managériale.

### OBJECTIFS

- Maîtriser les outils et concepts clés de l'innovation managériale
- Mener une démarche participative de résolution innovante de problèmes complexes
- Pérenniser ces démarches au service de la performance globale de l'organisation

### PUBLIC

Dirigeants, cadres supérieurs des secteurs public et privé.

### CONTENU

- État des savoirs et tendances sur les nouveaux modes de management
- Ateliers de mise en pratique pour comprendre le sens d'une démarche participative, en termes de compétences et de posture
- Expérimentation de méthodes innovantes de résolution de problèmes issus de l'expérience des stagiaires

### PRATIQUE

- Date(s): 16 et 17 mai 2017
- Durée: 2 jours
- Coût: 950€
- Contact: Élodie Lavignotte  
elodie.lavignotte@ena.fr  
01 44 41 85 52

## INNOVATION

# Penser les politiques publiques autrement: usages et usagers

Mettre les usagers au centre de la conception et du pilotage des politiques publiques semble aujourd'hui un objectif largement partagé. On n'entend plus parler que de participation, de co-conception, voire de co-délivrance des services publics. Encore faut-il prendre acte de la révolution que cela représente pour les formes, les méthodes et les outils de l'action publique. Cette formation propose d'aborder cette question à travers le prisme du design de service. En s'appuyant sur une démarche pluridisciplinaire (design, sciences de gestion et sciences sociales), elle permet de donner corps à l'expérience vécue et de travailler directement sur les objets de l'action publique à partir des usages.

### OBJECTIFS

- Maîtriser les méthodes et outils d'écoute des usagers
- Savoir initier une session de créativité et de prototypage
- Être sensibilisé aux modes de diffusion de la culture de l'innovation

### PUBLIC

Dirigeants, cadres supérieurs des secteurs public et privé.

### CONTENU

- Approches et outils de l'innovation par le design
- Témoignage d'une démarche d'innovation publique au sein d'une grande institution (organisation, mise en place, les modalités de travail avec les services, les projets, les conditions de réussite, les pièges à éviter)
- Expérimentation et reconception d'une politique publique à partir d'un cas pratique

### PRATIQUE

- Date(s): 4 et 5 juillet 2017
- Durée: 2 jours
- Coût: 950€
- Contact: Élodie Lavignotte  
elodie.lavignotte@ena.fr  
01 44 41 85 52

## INNOVATION

# Numérique et transformation des organisations de travail

L'irruption du numérique remet en question les modèles d'organisation de la grande entreprise et de l'administration, stables depuis la seconde partie du XX<sup>e</sup> siècle. Le partage de l'information et de la connaissance entre tous les acteurs, l'immédiateté des interactions, l'existence de communautés, etc. modifient fondamentalement les schémas d'organisation et les relations hiérarchiques.

### OBJECTIFS

- Comprendre les codes de la culture numérique
- Accompagner les évolutions en cours pour décloisonner sans déstructurer
- Revisiter le rôle de la hiérarchie et des processus de prise de décision

### PUBLIC

Dirigeants, cadres supérieurs des secteurs public et privé.

### CONTENU

#### Digitaliser le management

- Nouveaux rapports aux temps – Qu'est-ce que le temps digital?
- L'impact du numérique sur ses collaborateurs

#### Le manager et l'organisation à l'ère du numérique

- Nouveaux styles de management
- Nouvelle gouvernance, nouvelle culture

#### Le leader à l'ère du numérique

- Agilité, design

### PRATIQUE

- Date(s): 26 septembre 2017
- Durée: 1 jour
- Coût: 550€
- Contact: Élodie Lavignotte  
elodie.lavignotte@ena.fr  
01 44 41 85 52

## INNOVATION

# Renforcer l'agilité des organisations: piloter un projet innovant

Accompagner le changement ne suffit plus. Il faut aujourd'hui construire des modèles d'organisation et de projet plus agiles. Mais qu'est-ce qu'une organisation agile? Quelles sont les expériences pilotes menées, encouragées, soutenues par les pouvoirs publics? Comment mener votre propre projet en mode agile? Telles sont les problématiques qui seront abordées dans ce module, en croisant les approches et les disciplines. Le pilotage de l'action publique est, en effet, complexe et se nourrit aujourd'hui de la capacité à s'adapter notamment à la rapidité des flux de circulation de l'information et à la multiplicité des acteurs intervenant sur un projet, obligeant les organisations à faire preuve d'agilité et de souplesse dans leurs processus de prise de décision.

### OBJECTIFS

- Maîtriser les fondamentaux du management agile
- Savoir construire un projet en mode agile

### PUBLIC

Dirigeants, cadres supérieurs des secteurs public et privé.

### CONTENU

- Approche et enjeux d'une organisation agile
- Témoignage d'un dirigeant d'organisation agile ou d'un porteur de projet agile
- Ateliers à partir d'un cas pour construire votre propre projet en mode agile, voire de lancer votre propre start-up d'État

### PRATIQUE

- Date(s): 14 et 15 novembre 2017
- Durée: 2 jours
- Coût: 950€
- Contact: Élodie Lavignotte  
elodie.lavignotte@ena.fr  
01 44 41 85 52

## GOUVERNANCE

# Les opérateurs de l'État: enjeux de gouvernance

Afin de mettre en œuvre ses politiques publiques, l'État s'appuie notamment sur plus de 600 opérateurs et agences. Chaque ministère a la responsabilité de veiller à la bonne adéquation entre orientations stratégiques et actions mises en œuvre par ces derniers. Aussi, est-il nécessaire, pour chaque département ministériel, d'adopter un pilotage et des relations de qualité avec ses opérateurs. Dès lors, comment professionnaliser la relation État/opérateurs et mettre en place de bonnes pratiques en matière de gouvernance?

### OBJECTIFS

- Comprendre les enjeux de la notion de gouvernance
- Identifier les attentes en matière de gouvernance, tant pour les ministères que pour les opérateurs publics ou privés
- Partager les pratiques sur le contenu et les enjeux de la gouvernance partagée
- Construire un référentiel de bonnes pratiques à travers des cas pratiques de mise en situation

### PUBLIC

Membres de la gouvernance d'une agence ou d'un opérateur de l'État, responsables des relations avec les opérateurs au sein des ministères.

### CONTENU

- Définition du cadre légal et réglementaire
- Explication de la notion de gouvernance et ses enjeux appliquée à la relation ministère/opérateur (diversité des modes d'exercice, complexité liée à la dimension interministérielle)
- Confrontation des représentations et des attentes des ministères vis-à-vis des opérateurs et inversement (contrats d'objectifs et de performance, enjeu de pilotage des finances publiques)

### PRATIQUE

- Date(s): 16 février 2017
- Durée: 1 jour
- Coût: 550€
- Contact: Élodie Lavignotte  
elodie.lavignotte@ena.fr  
01 44 41 85 52

## GOUVERNANCE

# Exercer un mandat d'administrateur dans un organisme public

Les décideurs, nouvellement chargés d'un mandat d'administrateur au sein d'un organisme public (EPA, EPIC, EPSCP, groupement d'intérêt public, etc.), doivent comprendre et assimiler les règles fondamentales de fonctionnement d'un conseil d'administration. Il leur faut également comprendre le fonctionnement des comités et assimiler les mécanismes de prise de décision. Quelle place, quel rôle et quelles responsabilités dans l'exercice d'un mandat d'administrateur?

### OBJECTIFS

- Identifier les spécificités de la gouvernance des organismes publics
- Maîtriser les règles de fonctionnement d'un conseil d'administration
- Mesurer l'importance du conseil d'administration en termes de pilotage stratégique et être en mesure de jouer un rôle actif en matière de gouvernance

### PUBLIC

Dirigeants, administrateurs siégeant dans un conseil d'administration.

### CONTENU

- Le rôle d'administrateur, prise de poste et responsabilités
- L'éthique et la déontologie de l'administrateur: exercices pratiques
- Limites à l'exercice d'un mandat d'administrateur: règles de cumul et incompatibilités

### PRATIQUE

- Date(s) : 23 mai 2017
- Durée: 1 jour
- Coût: 550€
- Contact: Élodie Lavignotte  
elodie.lavignotte@ena.fr  
01 44 41 85 52

## GOUVERNANCE

# La prospective stratégique

Plus qu'une méthode, la prospective est l'attitude intellectuelle du décideur qui, au moment de prendre une décision engageant son institution sur le long terme, se posera la question suivante: « Comment faire pour que cette décision reste la plus pertinente possible en dépit des changements susceptibles de survenir dans les dix ou vingt prochaines années? ». Cette formation présentera les concepts et l'attitude prospective, en illustrant différents champs de l'action publique dans lesquels la prospective peut se révéler pertinente.

### OBJECTIFS

- Conduire et prescrire des réflexions de type prospectif
- Mettre en œuvre les différentes phases de la méthode des scénarios sur des cas concrets « réduits »

### PUBLIC

Dirigeants, cadres supérieurs des secteurs public et privé.

### CONTENU

- **Introduction à la prospective stratégique**
  - Attitude, concepts et présentation générale de la méthode des scénarios
- **Mise en œuvre de la méthode des scénarios sur un cas réduit**
  - Méthode intuitive: identification des facteurs de changement, hiérarchisation et construction de scénarios
  - Méthode française: caractérisation des facteurs de changement et analyse structurelle des interactions entre les facteurs
- **La valorisation d'une démarche prospective dans le secteur public**
  - Prescrire et évaluer une démarche prospective

### PRATIQUE

- Date(s) : 8 et 9 juin 2017
- Cette formation est disponible en format initiation d'une ½ journée ou en format complet sur 2 jours
- Coût: 315€ ou 950€ selon le format
- Contact: Élodie Lavignotte  
elodie.lavignotte@ena.fr  
01 44 41 85 52

## Évaluation des politiques publiques

Élément incontournable de la réforme de l'État, l'évaluation des politiques publiques répond à une exigence démocratique tout en étant un levier de modernisation et de rationalisation de l'action publique. Produisant des connaissances sur les interventions publiques (politiques, programmes, mesures, dispositifs...), notamment sur leurs résultats et leurs effets, l'évaluation doit aider les décideurs à améliorer la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la cohérence et les impacts de leurs politiques. L'évaluation doit aussi permettre aux citoyens d'apprécier la pertinence de ces politiques.

### OBJECTIFS

- Identifier les différents enjeux (stratégiques et opérationnels) liés à l'évaluation d'une politique publique
- Concevoir et mettre en œuvre un système d'évaluation adapté aux différents domaines de l'action publique
- Préparer l'analyse des résultats d'une évaluation

### CONTENU

#### Évaluation des politiques publiques: apports théoriques et méthodologiques

- Les formes et les temps de l'évaluation
- L'articulation entre le suivi et l'évaluation

#### Le déroulement d'une évaluation de politiques publiques: exercices pratiques

- Préparation et conduite de l'évaluation
- Utilisation des conclusions et des recommandations

#### La boîte à outils de l'évaluateur

- Outils de structuration
- Outils de collectes et d'analyse

### PRATIQUE

- Date(s): 12 et 13 décembre 2017
- Durée: 2 jours
- Coût: 950€
- Contact: Élodie Lavignotte  
elodie.lavignotte@ena.fr  
01 44 41 85 52

## Les fonctions d'audit interne et d'inspection générale: ateliers d'échange d'expériences et de pratiques

Atelier du service public (RESP), en partenariat avec l'INET

Depuis 2011, avec notamment la création du comité d'harmonisation de l'audit interne, les administrations d'État ont entrepris une harmonisation et une restructuration importantes de leurs missions d'audit. Les grandes collectivités territoriales, quant à elles, développent de façon grandissante des fonctions analogues. L'émergence et la généralisation des fonctions d'audit dans le secteur public viennent alors interagir avec une fonction plus ancienne: l'inspection générale.

### OBJECTIFS

- Échanger et partager autour des enjeux, des pratiques et des expériences
- Participer à la construction d'une culture et d'une éthique communes
- Créer un réseau inter-fonctions publiques de pairs

### PUBLIC

Dirigeants, cadres supérieurs du secteur public.

### CONTENU

#### Les nouveaux enjeux des missions d'audit et d'inspection générale

- Quelles sont les nouvelles frontières?
- Les défis des missions d'audit et d'inspection générale face aux nouvelles formes de travail (mode projet, co-financement, travail en réseau...)

#### Les nouveaux impacts du tandem audit - inspection générale

- L'impact sur la gouvernance, le pilotage, l'évaluation et la coordination
- Au-delà de l'évaluation: faire de l'audit, outils de travail et de transformation
- Les impératifs: communication, articulations et mise en cohérence

#### Les limites et les risques de l'audit et de l'inspection générale

- Les limites de l'audit: ne pas empiéter sur l'adaptabilité et la gouvernance des projets
- Les risques: l'inertie potentiellement générée par l'excès de pilotage et d'évaluation

### PRATIQUE

- Date(s): 19 et 20 octobre 2017
- Durée: 2 jours
- Coût: 950€
- Contact: Élodie Lavignotte  
elodie.lavignotte@ena.fr  
01 44 41 85 52

## GOUVERNANCE

# Comprendre la nouvelle grammaire numérique: réalités et défis de la révolution numérique

La révolution numérique n'est plus seulement une révolution virtuelle. Elle pose de vraies questions politiques, économiques et sociales. L'abondance des termes techniques et jargonneux rend parfois leur abord hermétique: big data, open data, cloud computing, Mooc, Internet des objets... Tous les secteurs économiques sont concernés par cette transformation numérique: administration, transport, santé, éducation, etc. et ces technologies induisent de nouveaux usages et pratiques: tiers lieux, économie du partage, servicielle en sont de bons exemples.

### OBJECTIFS

- S'approprier la culture numérique
- Initier une réflexion sur l'usage du numérique dans son champ d'activité

### PUBLIC

Dirigeants, cadres des secteurs public et privé.

### CONTENU

- Retour sur les concepts fondamentaux: le numérique, le digital, etc. et leurs enjeux pour toute organisation (remise en question des frontières)
- Panorama des principaux outils technologiques et clarification de leur fonction: Internet, smartphones, tablettes, le collaboratif, le cloud, big data et open data, générations X, Y et Z, objets connectés, l'Internet des objets, la gamification...
- Intégrer l'évolution et l'apparition de nouveaux métiers: chief data officer, community manager, data protection officer, data scientist...
- Identifier et développer les compétences numériques de vos collaborateurs

### PRATIQUE

- Date(s): 23 novembre 2017
- Durée: 1 jour
- Coût: 550€
- Contact: Élodie Lavignotte  
elodie.lavignotte@ena.fr  
01 44 41 85 52

## GOUVERNANCE

# Ouvrir et partager des données publiques

Depuis 2013, la France a entrepris une politique ambitieuse en matière d'ouverture des données publiques. En rejoignant en 2014 le partenariat pour le gouvernement ouvert (PGO), la France s'est engagée dans la mise en œuvre d'un plan national pour une action publique transparente et collaborative. Comportant vingt-six engagements sur la période 2015-2017, ce plan d'action repose sur quatre axes dont le troisième réaffirme la nécessité de partager des données numériques utiles à l'innovation économique et sociale, grâce à la mise à disposition non seulement des données mais aussi des modèles de calculs.

### OBJECTIFS

- Comprendre les enjeux et le contexte de l'ouverture des données publiques
- Maîtriser le cadre juridique et institutionnel entourant la notion de « donnée »
- Mettre au point une stratégie d'action d'ouverture des données au sein de son organisation
- Partager des réflexions innovantes sur l'ouverture des données

### PUBLIC

Dirigeants, cadres des secteurs public et privé.

### CONTENU

- **Nouveaux enjeux de l'ouverture des données publiques?**
  - 10 ans d'ouverture des données publiques
  - Le cadre légal
- **Les nouveaux outils et utilisations des données publiques**
  - Les outils de la gouvernance des données ouvertes
  - Les outils de cadrage pour les projets d'ouverture des données publiques (utilisation, choix, méthodes...)
  - La valorisation des données publiques

### PRATIQUE

- Date(s): 16 mars 2017
- Durée: 1 jour
- Coût: 550€
- Contact: Élodie Lavignotte  
elodie.lavignotte@ena.fr  
01 44 41 85 52



# Transformation de l'action publique et efficacité managériale

---

## 65 Partenaire

---

## 66 Formation sur mesure

---

## 68 Master gestion publique (MGP)

## 70 Mastère spécialisé® «prévention et gestion territoriales des risques»

---

## 72 Les Matinées du management

---

## 76 Les Petits-déjeuners de l'ENA: négocier pour réussir

---

## 78 Formations courtes

---

- 79 Accompagnement des transformations  
→ Développer la performance individuelle  
et collective de son équipe  
→ Conduire le changement au sein  
de son organisation  
→ Piloter un projet de mutualisation  
→ La gestion de projet complexe
- 

- 83 Efficacité managériale  
→ Le management stratégique  
→ Le management stratégique à distance  
→ Améliorer ses recrutements  
→ Le rôle du management dans l'amélioration de  
la qualité de vie au travail et la prévention des RPS  
→ Le manager public à l'épreuve du fait religieux  
→ Régler les conflits par la médiation  
→ Techniques et stratégie de négociation  
difficile (niveau initiation et perfectionnement)  
→ Pratique de la négociation avec  
les partenaires sociaux  
→ Pratique du protocole
- 

- 93 Droit de l'action publique  
→ Les administrations face à la propriété  
intellectuelle  
→ La prévention des risques contentieux dans  
l'organisation d'un concours administratif  
→ Déontologie et service public: le sens de  
l'engagement

## Partenaire

### INP

Établissement d'enseignement supérieur du ministère de la culture et de la communication, l'Institut national du patrimoine (INP) a pour mission le recrutement des conservateurs du patrimoine de l'Etat, de la fonction publique territoriale et de la Ville de Paris ainsi que des restaurateurs du patrimoine habilités à travailler sur les collections publiques. L'ENA et l'INP assurent la même mission de formation continue des dirigeants et hauts responsables du service public et partagent la conviction que la déontologie constitue aujourd'hui un enjeu majeur quant aux pratiques professionnelles des agents publics. L'ENA et l'INP se sont associés pour élaborer une pédagogie partagée de la déontologie et lui conférer une ampleur nouvelle, tant dans le champ de la formation initiale des élèves hauts fonctionnaires que dans celui de la formation continue des agents publics.

## Formation sur mesure

Les capacités d'écoute, d'appropriation et de conception de nos équipes et intervenants nous permettent de répondre à vos besoins, en vous proposant des programmes de formation innovants.

Notre offre de formation en transformation de l'action publique et efficacité managériale est construite autour de vos besoins et poursuit un double objectif: votre satisfaction et votre performance. Afin de répondre le plus précisément possible à vos attentes, à celles de vos équipes ou de vos managers, notre offre catalogue Inter peut être adaptée au format Intra. Notre équipe prendra en compte vos contraintes (géographiques, calendaires, linguistiques, etc.) et vous proposera une formation sur mesure en adaptant les contenus à vos besoins, en sélectionnant des intervenants de haut niveau et en assurant un appui logistique.

Pour vous permettre d'accompagner les transformations de votre organisation et de vos équipes, nos formations sur mesure articulent modalités pédagogiques innovantes et ancrage dans votre pratique professionnelle. Nos formations sont conçues pour vous et avec vous.

Nos équipes et nos intervenants sont présents pour vous accompagner dans tous vos projets de transformation, par le biais notamment de l'acquisition de pratiques innovantes. L'ENA est à vos côtés pour:

- accompagner votre organisation dans sa transformation notamment numérique;
- améliorer votre compréhension des circuits de décisions étatiques;
- connaître les différentes étapes du processus normatif;
- maîtriser les procédures relatives aux marchés publics et à la comptabilité publique;
- mettre au point une stratégie d'action d'ouverture de données.

Son positionnement transversal interministériel, sa parfaite connaissance de la sphère publique au plus près des instances dirigeantes et sa capacité d'innovation pédagogique en font la structure de référence pour l'accompagnement des cadres supérieurs et dirigeants des secteurs public et privé.

### Des formations «taillées» pour vous

Pour répondre à vos besoins et à vos attentes, nous vous proposons une démarche de co-construction structurée autour de trois grandes étapes.

- Nous analysons votre problématique professionnelle et la formalisons avec vous afin de proposer un dispositif pertinent au regard de vos objectifs. Cette étape est décisive dans la définition de l'accompagnement que nous vous proposerons.
- Nous proposons une solution pédagogique correspondant à votre problématique en mettant en avant des dispositifs adaptés à votre situation (autodiagnostic, mises en situation, exercices de simulation, études de cas, atelier d'échanges, Spocs, etc.) et en mobilisant des praticiens de haut niveau.
- Nous effectuons a posteriori un bilan complet du dispositif qui vous a été proposé. Nous vous aidons, le cas échéant, à assurer sa traduction opérationnelle et à mesurer son impact.

⊕ Un positionnement interministériel et une culture d'innovation pédagogique pour accompagner les dirigeants et leurs équipes dans les transformations.

*«L'équipe a réellement apprécié la formation tant sur le format et sur le contenu que la qualité des interlocuteurs. Cela constitue un éclairage utile dans nos missions au quotidien.»*

Nicolas Deschamp, directeur des Affaires Institutionnelles du groupe Orange, a choisi l'ENA pour permettre à son équipe d'approfondir les différentes étapes du processus normatif.

# Master gestion publique (MGP)

Une formation d'excellence pour les managers publics

Le master gestion publique est une formation diplômante de niveau bac+5 organisée en partenariat avec l'université Paris-Dauphine. Elle rassemble des cadres du secteur public ou travaillant avec le secteur public ainsi que, plus ponctuellement, quelques étudiants de l'université Paris-Dauphine en contrat d'apprentissage. Le master vise à la professionnalisation de managers qui seront, à l'issue de la formation, en capacité de piloter et d'encadrer les processus de modernisation engagés au sein du secteur public, qu'il s'agisse des réformes des finances et de la comptabilité, de l'évaluation et du contrôle des politiques menées, de la gestion des ressources humaines ainsi que des transformations organisationnelles qui les accompagnent. À l'issue de ce master, il vous sera aussi possible d'intégrer une équipe de consultants qui conseillent les acteurs de la réforme.

Cette formation bénéficie de l'expertise de l'ENA et de l'université Paris-Dauphine dans leurs domaines d'excellence respectifs. Sa spécificité tient à la mixité des publics attendus et des intervenants : hauts fonctionnaires, consultants, enseignants et chercheurs de l'université.

## PUBLIC

Ce master s'adresse aux étudiants, aux cadres des trois fonctions publiques et aux cadres du secteur privé (sociétés de conseil, entreprises industrielles, commerciales ou financières) confrontés à la problématique de la gestion publique.

## CONTENU

- **Module 1:** Gestion financière publique
- **Module 2:** Contrôle de gestion et évaluation des politiques publiques
- **Module 3:** La conduite du changement : stratégie, GRH et organisations publiques

«Directeur général adjoint dans une collectivité après un parcours hospitalier, je souhaitais revenir aux fondamentaux d'un certain nombre de domaines et remettre en perspective avec d'autres pairs mon exercice professionnel. Le MGP m'a permis de répondre à cette double attente dans un cadre stimulant et exigeant compatible avec l'exercice d'un poste à responsabilité.»

Pierre Lucas, promotion Esther Duflo.

## INTERVENANTS

Le corps professoral est composé à parts égales d'enseignants et de chercheurs de l'université Paris-Dauphine et de hauts fonctionnaires et autres intervenants retenus par l'ENA.

## CURSUS ET CALENDRIER

Le cursus se déroule sur 12 mois :

### En octobre de l'année N et mai de l'année N+1

3 modules d'une durée totale de 400 heures regroupés en sessions de 2 jours à Paris, les jeudis soir, vendredis la journée et samedis matin.

### Entre juin et octobre de l'année N+1

Stage professionnel obligatoire pour les étudiants en formation initiale ou activité professionnelle, rédaction de la thèse professionnelle et soutenance.

## CONDITIONS D'ADMISSION

- Être titulaire d'un niveau master 1 (maîtrise) ou équivalent
- Professionnel justifiant d'une expérience dans des fonctions de responsabilité au sein du secteur public ou en contact avec le secteur public

## FRAIS D'INSCRIPTION

6 800€, frais d'inscription à l'université inclus.

## PÉRIODICITÉ

### Chaque année

- Dépôt des candidatures : se renseigner auprès l'université Paris-Dauphine
- Sélection : session 1 : juillet 2017 ; session 2 : septembre 2017

## PRATIQUE

- Contact : sandrine.blaison@ena.fr et clara.cimonard@dauphine.fr

# Mastère spécialisé® «prévention et gestion territoriales des risques»

Une formation de très haut niveau accréditée par la Conférence des grandes écoles

L'objectif de ce mastère est de former des managers des risques capables de faire face à des situations de crise dans les secteurs public et privé, mais aussi de travailler à la prévention de différents types de risques et à l'évaluation des mesures existantes. Il s'adresse en priorité à des personnes souhaitant se spécialiser ou se réorienter professionnellement. Du fait de son organisation, la scolarité est tout à fait compatible avec le maintien en activité. Fort de l'expertise et du savoir-faire de l'ENA en matière de formation, le mastère s'adresse à des étudiants et professionnels qui souhaitent acquérir une approche globale, à la fois analytique et pratique, des risques en développant des connaissances et des compétences à la fois générales et spécifiques. Les enseignements, assurés par des spécialistes reconnus du risque, sont élaborés selon une méthode dynamique qui a fait ses preuves à l'ENA et qui allie conférences, études de cas, mises en situation, jeux de rôle et exercices. Les titulaires du mastère sont aujourd'hui : directeur des gares TER Alsace, SNCF, compliance officer dans un grand groupe, responsable HPE/ gestionnaire de risques, etc.

## PUBLIC

Cadres des trois fonctions publiques, cadres des entreprises, toute personne concernée par les problématiques du risque.

## OBJECTIFS

- Comprendre et anticiper tous les risques sur les territoires
- Élaborer une méthodologie globale adaptable à tout type de risque
- Être un lieu de partage d'expériences
- Approfondir les connaissances sur les politiques relatives aux risques

«Travaillant dans le secteur de l'assurance sur des problématiques de gestion des risques, dans le cadre d'une nouvelle directive réglementaire européenne (Solvabilité 2), j'ai souhaité approfondir mes connaissances dans ce domaine. Grâce à la grande qualité des enseignements dispensés, ainsi qu'à la pluralité et la complémentarité des méthodes et outils pédagogiques proposés, j'ai pu enrichir mes savoirs et développer des compétences, qui me servent aujourd'hui au quotidien. La diversité et le professionnalisme des intervenants, de même que la variété des profils des étudiants, permettent d'évoluer dans un espace de travail et de réflexion extrêmement stimulant et enrichissant.»

Chaïness Taleb, chargée d'études actuarielles chez AG2R La Mondiale, MPGTR 2012 - 2014.

## CONDITIONS D'INSCRIPTION

Être titulaire d'un bac+5 (master 2) ou équivalent et/ou avoir une expérience professionnelle significative dans le domaine du risque.

## FRAIS D'INSCRIPTION

- Au master dans son intégralité: 8 500€
- À chaque module pris séparément: 1 200€
- Les frais peuvent être pris en charge dans le cadre d'un congé individuel de formation (CIF)...

## CONTENU

- **Module 1:** Penser les risques et les modes d'action
- **Module 2:** Analyse et évaluation des politiques publiques de gestion des risques
- **Module 3:** La sécurité publique et les risques en milieu urbain
- **Module 4:** La protection des populations civiles
- **Module 5:** Les risques liés à la santé publique et à la sécurité sanitaire
- **Module 6:** Les risques liés à la nature et à l'environnement
- **Module 7:** Les risques industriels et technologiques
- **Module 8:** Les risques économiques, juridiques et informatiques
- **Module 9:** Gestion de crise et communication
- **Thème transversal:** Les risques professionnels

## PRATIQUE

- Contact: Sandrine Blaison sandrine.blaison@ena.fr

# Les Matinées du management

## Accompagner les problématiques inhérentes aux fonctions de manager public

### Programme

Ce cycle de cinq thématiques liées à la performance managériale et au leadership se propose d'accompagner les cadres supérieurs de la fonction publique dans l'exercice, parfois difficile, de leurs hautes responsabilités. Avec pour ambitions de consolider et développer le potentiel de ses auditeurs ainsi que d'élargir leur réflexion sur l'exercice de leurs responsabilités, ce cycle prend pour point de départ le ressenti du manager dans ses fonctions pour finir sur le sens à donner à l'action de l'administration, pour lui comme pour ses équipes.

Les Matinées du management seront organisées en sessions de quatre heures et verront se succéder experts de la fonction publique et consultants, afin de proposer une pédagogie alternant mises en situation, échanges entre pairs et ateliers.

### La solitude du manager: un passage obligé?

Intelligence des situations, pilotage des organisations, maîtrise émotionnelle ne forment qu'une partie des compétences que l'État exige de ses managers. Bien souvent, ces obligations inhérentes aux fonctions managériales et leurs conséquences se vivent dans la solitude et isolent le manager, qui n'a pas le temps de prendre de la hauteur pour se pencher sur les causes de son mal-être. Cette Matinée propose de prendre le temps de la réflexion, entre pairs, sur les sources de la souffrance au travail et sur les solutions à mettre en œuvre pour parvenir à un management serein, où la charge émotionnelle liée notamment au stress fait place à une analyse rationnelle et cohérente pour prendre les décisions qu'imposent les fonctions de manager.

### Optimiser la gestion de son temps et celle de ses équipes

La contrainte temporelle est une des problématiques principales que les managers se doivent de gérer dans leur quotidien. Injonctions paradoxales, succession des transformations à piloter, diktat de l'email et de l'instantanéité de l'information rendent leur tâche éminemment complexe. Savoir gérer les urgences, anticiper, pouvoir arbitrer entre sollicitations constituent autant de défis à relever. Pour pallier ces difficultés, cette Matinée se propose d'analyser les temps politiques, médiatiques, managériaux et d'en dégager les implications sur le fonctionnement de l'administration. Elle propose également d'appréhender les méthodes de planification afin que le manager puisse trouver des solutions à adapter à son contexte professionnel, pour lui et pour ses équipes.

+ Cette formation est disponible en format «cycle» comprenant l'intégralité des cinq Matinées proposées, ou bien à la carte, en fonction des thématiques choisies.

### Manager sous contraintes et dans l'incertitude

L'évolution du management et des responsabilités des managers met aujourd'hui en lumière l'aspect pluridimensionnel de leurs fonctions. Manager aujourd'hui, c'est être à la fois le supérieur hiérarchique de ses collaborateurs, le liant entre les volontés de la sphère politique et la mise en œuvre administrative des évolutions de l'administration. Manager, c'est aussi savoir faire face aux contraintes humaines, faire coopérer à un projet commun une communauté d'hommes de nature complexe, dans un champ de contraintes et d'incertitudes internes et externes multiples. L'objectif de cette Matinée est d'apporter une réflexion sur la meilleure manière de s'adapter en tant que manager et d'intégrer les libertés et désordres qui peuvent apporter inventivité, créativité et adaptabilité, mais sont potentiellement porteurs de désorganisation.

### Donner du sens aux transformations

Les cadres supérieurs des administrations ont un rôle déterminant à jouer pour le succès de la mise en œuvre des réformes et la conduite des projets de modernisation de l'État. Les cadres supérieurs et managers doivent notamment articuler leur action avec les instances politiques avec lesquelles ils coopèrent. Accompagner une transformation requiert une compréhension fine du fonctionnement des systèmes humains, au-delà des aspects purement techniques et organisationnels. Il faut ainsi pouvoir porter des réformes, dans un contexte de changement continu, tout en gardant confiance dans sa capacité à accompagner le changement. Cette Matinée propose aux managers publics de donner du sens aux transformations en élaborant un projet partagé.

### Impliquer ses équipes dans les changements

Nouvelles orientations stratégiques ou politiques, réorganisations de services, optimisation des processus, refonte des systèmes d'information font partie des changements auxquels doit faire face tout cadre supérieur. À cet égard, la fonction du manager tient de l'exercice d'équilibre : comment être un pilote efficace de la conduite du changement et obtenir des résultats tout en mettant son écoute, sa communication et son adaptabilité au service de ses équipes. Travailler à l'implication de ses collaborateurs permet de transformer des blocages ou des freins potentiels en véritables leviers de réussite. Cette ultime Matinée se propose donc de fournir aux managers les clés pour convaincre et responsabiliser leurs collaborateurs.

### PRATIQUE

- Date(s) :  
**23 février 2017**: La solitude du manager: un passage obligé?
- **13 avril 2017**: Optimiser la gestion de son temps et celle de ses équipes
- **16 mai 2017**: Manager sous contraintes et dans l'incertitude
- **21 juin 2017**: Donner du sens aux transformations
- **20 septembre 2017**: Impliquer ses équipes dans les changements
- Horaires: de 9h à 13h
- Coût: 300€/Matinée
- Contact: Marie Gilles  
marie.gilles@ena.fr  
01 44 41 85 63

# Les Petits-déjeuners de l'ENA: négociateur pour réussir

Un format court et efficace au profit de votre performance

Les Petits-déjeuners de l'ENA permettent aux cadres supérieurs et dirigeants des secteurs public, associatif et privé, de se retrouver dans un environnement agréable, propice aux échanges, autour de problématiques touchant leurs pratiques professionnelles notamment managériales. Sur un temps court (8h30 à 10h), alliant conférences, exercices et débat, chaque participant devient acteur d'une réflexion en prise avec son expérience. Dans la série « les Petits-déjeuners de l'ENA », nous vous proposons un premier cycle de cinq rendez-vous consacrés à la négociation.

## OBJECTIFS

### Choisir sa méthode: convaincre ou négocier?

- Savoir ce qui est négociable et ce qui ne l'est pas, les solutions et les problèmes à résoudre
- Tester chacune des solutions qui vous convient pour identifier les obstacles à venir
- Établir une matrice des acteurs: les alliés, les neutres, les passifs, les opposants

### Faire face à l'imprévu: acquérir de nouveaux réflexes

- Savoir nommer les éléments et repérer les signaux faibles
- Savoir être agile, sans devenir versatile
- Savoir surmonter le rapport de force

### Connaître son propre comportement: négociateur avec soi-même

- Travailler son langage non verbal: les attitudes, les positions, les gestes
- Identifier les facteurs irritants: 1/ pour vous, 2/ pour les autres
- Connaître ses propres limites

### Devenir un bon tacticien: déminer les tactiques déloyales

- Reconnaître les tactiques déloyales
- Considérer les tactiques déloyales comme des demandes d'aide
- Savoir être descriptif plutôt qu'analytique

### Construire la confiance: pas de négociation sans confiance

- Savoir entretenir la confiance en séparant la relation des intérêts
- Donner du sens à la relation en montrant ses intentions
- Savoir construire la relation autour de la sincérité, l'authenticité et la transparence

## PRATIQUE

- Date(s):  
**28 février 2017:** Choisir sa méthode: convaincre ou négocier?  
**14 mars 2017:** Faire face à l'imprévu: acquérir de nouveaux réflexes  
**18 avril 2017:** Connaître son propre comportement: négocier avec soi-même  
**2 mai 2017:** Devenir un bon tacticien: déminer les tactiques déloyales  
**20 juin 2017:** Construire la confiance: pas de négociation sans confiance
- Horaires: de 8h30 à 10h
- Coût: 30€
- Contact: Matthieu Durant  
matthieu.durant@ena.fr  
01 44 41 85 59



# Formations courtes

## Transformation de l'action publique et efficacité managériale

### ACCOMPAGNEMENT DES TRANSFORMATIONS

## Développer la performance individuelle et collective de son équipe

Face au défi de la performance des organisations et au regard du développement des risques psychosociaux, le manager doit réussir à impliquer ses équipes en leur donnant du sens, des responsabilités et en les incitant à être créatives et innovantes. Comment les managers peuvent-ils développer le dynamisme et la compétence collective d'une équipe ou d'un service? Comment faire preuve de reconnaissance afin de générer l'envie des agents de poursuivre le travail dans des conditions parfois difficiles, d'accepter un changement ou de relever de nouveaux défis?

#### OBJECTIFS

- Décoder les profils de motivation de ses collaborateurs
- Développer une posture de management qui favorise la motivation
- Faire face à la démotivation/ burn-out

#### PUBLIC

Cadres supérieurs  
des secteurs public et privé

#### CONTENU

- La performance individuelle
- Développer les compétences de ses collaborateurs
- Identifier les différents types de profil et gérer les différents types de personnalité
- La performance collective
- Créer une cohésion d'équipe: les différentes techniques de motivation
- Les phases de la vie de groupe/d'une équipe et ses conséquences en termes de motivation:
  - bâtir /repandre une équipe
  - garder l'équipe en phase de « maturité »
- Développer la coopération pour optimiser l'intelligence collective
- Maîtriser les approches de la dynamique des groupes: phases de développement du groupe, inclusion et reconnaissance de la valeur de chacun
- Repérer les différents types de transaction

#### PRATIQUE

- Date(s) : 21 novembre 2017
- Durée: 1 jour
- Coût: 550€
- Contact: Matthieu Durant  
matthieu.durant@ena.fr  
01 44 41 85 59

## Conduire le changement au sein de son organisation

La conduite du changement est au cœur même de l'actualité de l'administration, confrontée à l'évolution de ses missions et à la prise en compte de nouvelles contraintes notamment économiques. La capacité de transformation d'une organisation, qu'elle soit publique ou privée, est un facteur déterminant pour la performance et l'efficacité de son action. Il convient alors, pour tout dirigeant, de s'interroger sur le type de changement auquel son organisation est exposée (changement technologique, de stratégie, de culture, de pouvoir, de crise), mais également et surtout de réfléchir à l'ensemble des différentes stratégies possibles pour accompagner ce changement.

### OBJECTIFS

- Appréhender la démarche de conduite du changement en termes de gestion de projet
- Évaluer les facteurs de réussite et de résistance au changement et s'interroger sur les valeurs
- Savoir accompagner son projet d'organisation ou de réorganisation

### PUBLIC

Cadres supérieurs du secteur public.

### CONTENU

#### Les facteurs clés de la réussite du changement

#### Les étapes d'un pilotage de projet de changement

- Présenter sa vision
- Impliquer ses collaborateurs
- Établir des objectifs opérationnels
- Accompagner, consolider et « ancrer » le changement

#### Les obstacles aux changements: les prévenir et les gérer

- Développer une relation de confiance en amont: relation, motivation...
- Mesurer la « zone d'acceptabilité »
- Développer ses aptitudes managériales et relationnelles pour prévenir les résistances

### PRATIQUE

- Date(s): 12 et 13 octobre 2017
- Durée: 2 jours
- Coût: 950€
- Contact: Matthieu Durant  
matthieu.durant@ena.fr  
01 44 41 85 59

## Piloter un projet de mutualisation

Dans un contexte de poursuite continue de la modernisation de l'État, des projets de mutualisation ou de fusion de services, de structures, d'agences, d'établissements publics, sont mis en œuvre régulièrement. L'accompagnement d'une fusion implique, pour le pilote du projet, de comprendre le déroulement spécifique de la mutualisation. Il doit notamment partager un diagnostic initial, impliquer les services supports, planifier les étapes et préparer les mobilités des cadres et des agents.

### OBJECTIFS

- Comprendre le processus de mutualisation et identifier les étapes
- Piloter et animer une mutualisation
- Prendre de la distance pour mener au mieux son projet de mutualisation

### CONTENU

#### Se poser les bonnes questions: quel périmètre? comment conduire? comment fédérer?

#### Développer une vision partagée: retour sur la notion de sens

#### Préparer le projet de mutualisation

- Les différentes étapes
- Les différents acteurs
- Les différents outils

#### L'accompagnement et le suivi du projet de mutualisation

- Enjeux RH et managériaux
- Enjeux économiques

### PRATIQUE

- Date(s): 23 et 24 mars 2017
- Durée: 2 jours
- Coût: 950€
- Contact: Matthieu Durant  
matthieu.durant@ena.fr  
01 44 41 85 59

## ACCOMPAGNEMENT DES TRANSFORMATIONS

# La gestion de projet complexe

La gestion de projet complexe est une démarche visant à structurer, assurer et optimiser le bon déroulement d'un projet, le plus souvent à très fort enjeux, nécessitant une planification fine dans le temps mais également et surtout l'intervention de très nombreuses parties prenantes. Ce déroulement passe nécessairement par la nomination et la responsabilisation d'un directeur de projet, dont le rôle est de suivre les enjeux opérationnels et financiers, mais également de mettre en œuvre les compétences et outils d'analyse, de planification, de gestion budgétaire, de maîtrise des risques et d'animation d'une équipe projet, tout en conciliant les intérêts des parties prenantes.

### OBJECTIFS

- Définir les facteurs de complexité d'un projet
- S'approprier les outils de pilotage d'un projet complexe
- Prendre en compte la gestion des risques, évaluation et analyse stratégique

### CONTENU

#### Le diagnostic et la définition de la complexité du projet

- Analyser l'environnement
- Identifier les facteurs de complexité et les interactions
- Mesurer les risques dans les projets complexes/identifier les leviers

#### La planification du projet et son pilotage

- Le découpage et l'ordonnement du projet au regard du diagnostic
- Les outils de planification spécifiques pour accroître l'agilité
- La gouvernance du projet et l'accompagnement de l'équipe projet

#### La gestion des risques et des obstacles

- Processus et stratégies de réponses pour réduire les impacts
- Transformer les obstacles en opportunités/innovations

### PRATIQUE

- Date(s) : 18 et 19 mai 2017
- Durée : 2 jours
- Coût : 950€
- Contact : Matthieu Durant  
matthieu.durant@ena.fr  
01 44 41 85 59

## EFFICACITÉ MANAGÉRIALE

# Le management stratégique

Tout cadre dirigeant, dont la responsabilité s'engage sur la définition d'objectifs stratégiques, doit avoir comme base de travail des outils et des méthodes d'anticipation et de valorisation. Il lui incombe pour ce faire de constituer un ou des outils de pilotage stratégique permettant l'identification d'objectifs de performance clairs, utiles et acceptés par tous. Ceux-ci entraîneront la définition de ses indicateurs stratégiques, piliers de l'évaluation de la performance de ses équipes. En définitive, il s'agit de donner un sens à l'action et d'assurer la meilleure adéquation possible entre objectifs stratégiques, objectifs d'équipe et objectifs individuels.

### OBJECTIFS

- Traduire une stratégie en objectifs de performance
- Décliner les objectifs de performance en objectifs de service
- Mettre en place des indicateurs pertinents
- Prévoir, anticiper, analyser et évaluer les résultats

### PUBLIC

Cadres supérieurs des secteurs public et privé.

### CONTENU

#### Le management stratégique

- Les notions et enjeux de stratégie, de performance et de pilotage
- Évaluer les capacités stratégiques de sa structure
- Connaître les forces et faiblesses des actions de sa structure

#### Le management stratégique: plan stratégique et plan d'action

- Décliner les objectifs stratégiques en objectifs opérationnels
- Prioriser les objectifs opérationnels
- Organiser un plan d'action

### PRATIQUE

- Date(s) : 28 mars 2017
- Durée : 1 jour
- Coût : 550€
- Contact : Marie Gilles  
marie.gilles@ena.fr  
01 44 41 85 63

## Le management stratégique à distance

Suite aux lois NOTRe et Maptam, et dans un contexte accentué de contraintes budgétaires, la coordination de l'action de l'État et des collectivités territoriales emprunte désormais le chemin inévitable du management à distance. Cette formation cherche à sensibiliser et outiller, de manière opérationnelle, les managers des services déconcentrés de l'État, des établissements publics et des collectivités territoriales, aux enjeux et instruments du management à distance.

### OBJECTIFS

- Échanger et partager autour des enjeux et des pratiques de management à distance
- Connaître les outils du management à distance et leur utilisation
- Développer une culture commune de management à distance au sein de son organisation

### PUBLIC

Cadres supérieurs des secteurs public et privé.

### CONTENU

#### Comment se positionner en tant que manager à distance ?

#### Comment mettre en œuvre une démarche et une organisation de management à distance ?

#### Les outils du management à distance

- Les outils de communication et de coordination
- Les outils de cadrage
- Les outils de pilotage et de suivi

#### Générer de l'autonomie des équipes en toute sécurité

- Formaliser des objectifs de moyens et de missions de manière claire
- Créer des relais de gouvernance

### PRATIQUE

- Date(s) : 4 avril 2017
- Durée : 1 jour
- Coût : 550€
- Contact : Marie Gilles  
marie.gilles@ena.fr  
01 44 41 85 63

## Améliorer ses recrutements

Le choix d'un nouveau collaborateur est une décision managériale complexe et capitale. Nombre de managers savent déjà combien ce choix et une intégration mal menée peuvent avoir des impacts financiers et humains importants. Tant le parcours professionnel que les compétences relationnelles deviennent des éléments déterminants dans le recrutement d'un agent de l'État et sa bonne intégration dans l'équipe qu'il désire rejoindre. Ainsi, un recrutement fiable suppose non seulement un entretien solide mais aussi et surtout la prise en compte de l'accueil et de l'intégration du recruté, pour accélérer sa prise de fonction et sa bonne compréhension des enjeux relatifs à son poste, et, plus largement, à la stratégie globale de l'administration qu'il rejoint.

### OBJECTIFS

- Recruter de manière adaptée aux transformations technologiques, culturelles ou générationnelles de l'administration
- Apprendre à tenir compte de l'intelligence émotionnelle des candidats lors des entretiens
- Mieux choisir les candidatures au regard des besoins des équipes déjà en poste

### PUBLIC

Cadres supérieurs des secteurs public et privé.

### CONTENU

#### Mieux se connaître en tant que recruteur

- Connaître ses biais psychologiques
- Repérer ses attitudes d'écoute et développer celles qui sont les plus appropriées au recrutement

#### Anticiper les processus d'intégration

- Identifier les enjeux de l'intégration du candidat dans l'équipe en poste
- Recruter pour mettre en place des équipes aux compétences transverses
- Évaluer l'aptitude des candidats à engager des rapports fructueux avec les autres

#### Ateliers pratiques

- Mises en situation
- Études de cas

### PRATIQUE

- Date(s) : 15 juin 2017
- Durée : 1 jour
- Coût : 550€
- Contact : Marie Gilles  
marie.gilles@ena.fr  
01 44 41 85 63

## EFFICACITÉ MANAGÉRIALE

# Le rôle du management dans l'amélioration de la qualité de vie au travail et la prévention des risques psychosociaux (RPS)

Si l'obligation légale de résultat faite aux employeurs, en matière de protection de la santé physique et mentale des salariés, renforce l'impératif de compréhension des risques psychosociaux et de leur prévention, celle-ci ne peut se faire sans que soit engagée une réflexion sur les conditions de réalisation du travail. Cette réflexion, qui prend en compte exigences économiques, environnementales, technologiques et dimensions sociales ou encore de développement personnel des salariés, est au fondement de la démarche de qualité de vie au travail.

### OBJECTIFS

- Savoir identifier les premiers signes de mal-être ou de souffrance
- S'approprier les étapes de mise en œuvre d'une démarche de qualité de vie au travail
- Agir sur la qualité de vie au travail au travers de son mode de management

### PUBLIC

Cadres supérieurs du secteur public.

### CONTENU

- Fondamentaux des risques psychosociaux et enjeux de la qualité de vie au travail
- Identification des situations de mal-être (dont burn-out)
- Les familles de facteurs de risques et leur prévention et alerte
- Qualité de vie au travail et mode de management (liens entre management, risques psychosociaux et qualité de vie au travail)
- Étapes et moyens de mise en œuvre d'une démarche de qualité de vie au travail

### PRATIQUE

- Date(s) : 2 et 3 mars 2017
- Durée : 2 jours
- Coût : 950€
- Contact : Marie Gilles  
marie.gilles@ena.fr  
01 44 41 85 63

## EFFICACITÉ MANAGÉRIALE

# Laïcité et prévention de la radicalisation: le manager public à l'épreuve du fait religieux

Dans l'exercice de ses fonctions, le fonctionnaire doit s'abstenir de manifester ses opinions religieuses et traiter de façon égale toutes les personnes en respectant leur liberté de conscience et leur dignité. La réaffirmation du principe de laïcité dans la loi Déontologie traduit la prégnance des interrogations liées à l'expression du fait religieux. La question de la laïcité n'a cessé depuis de nombreuses années de s'affirmer de plus en plus pressante, sujet récurrent du débat public mais également enjeu des pratiques managériales.

### OBJECTIFS

- Identifier les éléments de réponses, en termes de pratiques managériales (postures et outils), aux questions soulevées par l'expression du fait religieux
- Être en mesure de résoudre des situations de tension liées à l'expression du fait religieux (radicalisation)

### PUBLIC

Cadres supérieurs du secteur public.

### CONTENU

- Introduction: laïcité, service public et vivre ensemble
- Fonction publique et liberté religieuse: ce que disent la loi et la jurisprudence
- Fait religieux en France et les nouveaux défis de la laïcité: cas pratiques
- Ateliers de groupes sur les postures managériales à adopter (communication, formation)
- Témoignages et retours d'expériences: FP, FPH, FPT et/ou interministériel (Éducation nationale, Santé, Défense)
- Conclusion et évaluation

### FORMATION COMPLÉMENTAIRE

Déontologie et service public: le sens de l'engagement (en partenariat avec l'INP)

### PRATIQUE

- Date(s) : 27 juin 2017
- Durée : 1 jour
- Coût : 550€
- Contact : Marie Gilles  
marie.gilles@ena.fr  
01 44 41 85 63

## EFFICACITÉ MANAGÉRIALE

# Régler les conflits par la médiation

L'augmentation des conflits interpersonnels au sein des organisations traduit la difficulté des fonctions ressources humaines à gérer et faire vivre ensemble des collaborateurs, dont les pratiques au quotidien et les enjeux liés au travail diffèrent. Le recours à la médiation en tant que processus formel, cadré et réglé, peut permettre d'apaiser les tensions, de prévenir, voire régler des litiges entre collaborateurs, mais aussi d'interroger les pratiques de management, notamment au regard de la prévention des risques psychosociaux ou des conflits de valeurs.

### OBJECTIFS

- Connaître les différentes voies de résolution des conflits : prévention, conciliation, négociation, arbitrage, etc.
- Connaître les principes et méthodes des processus de médiation (enjeux relationnels, de savoir, de pouvoir et d'autorité, enjeux éthiques et déontologiques, outils et techniques de médiation)
- Mettre en œuvre un processus de médiation / Faire appel à un médiateur

### PUBLIC

Cadres supérieurs du secteur public.

### CONTENU

#### La médiation, processus de gestion/résolution de conflit:

- Éléments sur les conflits (représentations, typologie, attitudes face au conflit...)
- Étapes d'une médiation
- Outils et postures du médiateur

#### La médiation en situation de travail:

- Principes, outils et techniques
- Conflits individuels et collectifs, conflits liés au management
- Gestion des émotions

### Mises en situation

### PRATIQUE

- Date(s) : 12 septembre 2017
- Durée : 1 jour
- Coût : 550€
- Contact : Marie Gilles  
marie.gilles@ena.fr  
01 44 41 85 63

## EFFICACITÉ MANAGÉRIALE

# Techniques et stratégie de négociation difficile (niveau initiation)

La négociation constitue un axe stratégique de la compétence managériale. La réussite d'une action, d'un accord ou d'un projet dépend souvent d'interactions qui intègrent des processus de négociation décisifs. Négocier avec efficacité constitue ainsi un atout majeur pour réussir face à un client, un fournisseur, un partenaire ou un collaborateur. En cela, la négociation est toujours un moment délicat pour les parties prenantes. Cette situation de communication complexe mêle et requiert savoir, savoir-faire et savoir-être en incluant notamment : contrôle de soi, disponibilité, écoute, capacités argumentaires, stratégies, sens tactique et créativité.

### OBJECTIFS

- Identifier son profil de négociateur
- S'approprier le contexte de la négociation pour la faire réussir

### PUBLIC

Dirigeants, cadres supérieurs des secteurs public et privé.

### CONTENU

- Présentation des différentes méthodes de négociation : avantages et inconvénients
- Mise en pratique, avec exercices, des principes de la négociation raisonnée. Les avantages de la coopération par rapport à la compétition
- Les freins les plus courants à la pratique de la négociation raisonnée. L'articulation entre négociation, recours au droit et utilisation du pouvoir

### PRATIQUE

- Date(s) : 7 mars 2017
- Durée : 1 jour
- Coût : 550€
- Contact : Matthieu Durant  
matthieu.durant@ena.fr  
01 44 41 85 59

## EFFICACITÉ MANAGÉRIALE

# Techniques et stratégie de négociation difficile (niveau perfectionnement)

Tout dirigeant, en situation de négociation difficile ou complexe, et afin de garder la maîtrise de cette dernière, doit savoir gérer ses émotions, maîtriser ses comportements et décoder ceux de ses interlocuteurs. Cette formation, centrée sur l'entraînement et la mise en pratique, vous permettra d'acquérir les outils et réflexes pour repérer, se préparer et mener efficacement des négociations dans des contextes à forts enjeux.

### OBJECTIFS

- Approfondir son profil de négociateur
- Identifier les types de personnalité impliqués dans la négociation
- Conserver la maîtrise de ses intérêts sans riposter, céder et rompre

### PUBLIC

Dirigeants, cadres supérieurs des secteurs public et privé.

### CONTENU

**Entraînement à la gestion des rapports de force et des tactiques «déloyales»**

**Prévention et gestion de conflits dans le cadre d'une négociation complexe. Comment gérer des situations difficiles?**

- Approfondissement de la notion d'alternative à la négociation
- Comment articuler le NON
- Simulations et entraînement à partir de cas proposés par les participants
- Amélioration de la capacité à gérer son mandat

### PRATIQUE

- Date(s) : 8 juin 2017
- Durée : 1 jour
- Coût : 550€
- Contact : Matthieu Durant  
matthieu.durant@ena.fr  
01 44 41 85 59

## EFFICACITÉ MANAGÉRIALE

# Pratique de la négociation avec les partenaires sociaux

La loi du 5 juillet 2010 relative à la rénovation du dialogue social élargit le champ de la négociation dans la fonction publique à tous les domaines, au-delà des traditionnelles instances statutaires. Dans un contexte de contraintes budgétaires, de mutualisation de moyens ou encore de réduction d'effectifs, le manager se voit ainsi face au défi de conjuguer plus de dialogue social avec des marges de manœuvre resserrées. Comment faire du dialogue social un levier d'action, de changement et de coopération? Cette formation cherche à répondre à cette question en outillant les participants à la préparation, au pilotage, à la participation et à l'articulation du dialogue social dans les structures.

### OBJECTIFS

- Identifier le rôle, le positionnement et les limites d'action de chaque partenaire social
- Savoir préparer et conduire une négociation sociale
- Connaître et cartographier les rapports de force entre les acteurs

### PUBLIC

Dirigeants, cadres supérieurs des secteurs public et privé.

### CONTENU

- Travailler l'état des lieux : forces en présence, mandats et postures
- Les méthodes et outils des partenaires sociaux
- Préparer et conduire une négociation sociale
- Stratégies et tactiques
- Savoir construire des accords sur des désaccords

### PRATIQUE

- Date(s) : 5 octobre 2017
- Durée : 1 jour
- Coût : 550€
- Contact : Matthieu Durant  
matthieu.durant@ena.fr  
01 44 41 85 59

## Pratique du protocole

Souvent méconnues du grand public, les règles protocolaires contribuent au bon fonctionnement des institutions d'un État en fournissant un cadre relationnel sécurisé et en instaurant un climat propice à la négociation et au dialogue. Le protocole français, complexe, repose principalement sur des usages, des règles non écrites, qu'il convient de maîtriser à l'aide d'outils appropriés.

### OBJECTIFS

- Connaître et savoir appliquer les règles protocolaires
- Saisir les différents enjeux du protocole selon l'institution visée: présidence, ministères, ambassades, chambres parlementaires, collectivités locales
- Maîtriser les codes de communication en usage, en fonction des différents événements officiels à organiser (entretiens, réceptions, déjeuners, remise de décoration...) et des différents publics

### PUBLIC

Cadres supérieurs des secteurs public et privé.

### CONTENU

- Les règles du protocole: outils, enjeux et perspectives
- La pratique du protocole: préséances, visites, réceptions officielles
- La communication verbale et non verbale en contexte protocolaire
- Ateliers: maîtriser les règles et les outils du protocole

### PRATIQUE

- Date(s): 23 et 24 mars 2017
- Durée: 2 jours
- Coût: 950€
- Contact: Émilie Desormière  
emilie.desormiere@ena.fr  
01 44 41 85 70

## Les administrations face à la propriété intellectuelle

Dans une économie de l'innovation et de la connaissance, les administrations publiques cherchent aujourd'hui à encourager le développement des innovations technologiques, culturelles, intellectuelles et artistiques. Ce rapport implique une relation de plus en plus étroite des administrations avec les objets de la propriété intellectuelle. Par ailleurs, les administrations publiques en France sont productrices et utilisatrices directes d'innombrables «œuvres de l'esprit», mais méconnaissent en général le droit et les pratiques en matière de propriété intellectuelle.

### OBJECTIFS

- Comprendre les principaux composants, domaines et périmètres de la propriété intellectuelle
- Identifier et maîtriser les risques et les instruments de protection pour les administrations

### PUBLIC

Cadres supérieurs des secteurs public et privé.

### CONTENU

- Les grands enjeux et problématiques de la propriété intellectuelle pour les administrations
- Évolution et actualités juridiques et des outils de la propriété intellectuelle pour les administrations
- Principaux risques encourus par les administrations
- Comment protéger son administration en matière de propriété intellectuelle?
- Comment sensibiliser les agents et les structures aux questions de propriété intellectuelle?

### PRATIQUE

- Date(s): 5 et 6 octobre 2017
- Durée: 2 jours (avec module d'e-learning)
- Coût: 950€
- Contact: Émilie Desormière  
emilie.desormiere@ena.fr  
01 44 41 85 70



## La prévention des risques contentieux dans l'organisation d'un concours administratif

Cette session de deux jours a pour objectif d'identifier les principaux risques contentieux à chaque étape de l'organisation d'un concours administratif, pour être pleinement en mesure de les prévenir. Outre la présentation de la réglementation en vigueur, des ateliers spécifiques seront organisés sur des sujets particulièrement sensibles tels que la question de la laïcité ou le cas des candidats en situation de handicap. Cette formation privilégiera les échanges d'expériences en croisant les pratiques des différentes écoles et administrations représentées.

### OBJECTIFS

- Maîtriser le cadre juridique et la jurisprudence relatifs à l'organisation d'un concours
- Favoriser les échanges de bonnes pratiques

### INTERVENANTS

Magistrats administratifs, DGAFP et services des concours d'écoles de service public.

### CONTENU

#### Principes et modalités de recrutement dans la fonction publique

- Conditions d'admission et modalités de recrutement

#### Le recrutement par concours

- Le déroulement des concours: le rôle de l'administration

#### Le traitement du contentieux des concours

- Le juge des concours
- Les conditions de saisine
- Les conséquences de l'annulation contentieuse d'un concours

**Retours d'expériences (fait religieux, personne en situation de handicap, numérisation de copies, etc.)**

### PRATIQUE

- Date(s) : 9 et 10 mars 2017
- Durée : 2 jours
- Coût : 950€
- Contact : Matthieu Durant  
matthieu.durant@ena.fr  
01 44 41 85 59

## Déontologie et service public: le sens de l'engagement

En partenariat avec l'INP

La loi relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires, promulguée le 20 avril 2016, réaffirme les valeurs fondamentales du service public et introduit de nouvelles règles: prévention des conflits d'intérêts, nouvelle protection pour les lanceurs d'alerte, renforcement des règles sur le cumul d'activités et les départs vers le secteur privé. Si adopter un comportement conforme à la déontologie n'est donc pas un enjeu nouveau pour les agents publics, la question de la déontologie se pose néanmoins avec une actualité particulière dans un monde désormais « ouvert ».

### OBJECTIFS

- Connaître, s'approprier et mettre en œuvre les valeurs, les règles et les techniques de questionnement ou d'analyse qui constituent la déontologie du service public
- Donner à chacun les moyens d'adopter le comportement approprié face à des situations concrètes mettant en jeu les valeurs fondamentales du service public et rester à l'avant-garde
- Contribuer à garantir et à renforcer le lien de confiance entre les responsables publics et les citoyens

### PUBLIC

Cadres supérieurs du secteur public.

### CONTENU

- Qu'est-ce que la déontologie des fonctionnaires? Définition, enjeux, sources écrites et transmission des valeurs communes du service public
- Études de cas (travaux en sous-groupes) sur différents thèmes: mobilité public/privé, lancement d'alerte, gestion de l'information, données publiques à l'heure du numérique...
- Atelier de codéveloppement: démarche visant à aider le groupe à trouver des solutions concrètes à une problématique déontologique réelle apportée par l'un des « pairs », favorisant le partage des pratiques et le développement de l'intelligence collective.
- Retours d'expériences et regards croisés sur la déontologie du service public

### FORMATION COMPLÉMENTAIRE

Le manager public à l'épreuve du fait religieux

### PRATIQUE

- Date(s) : 21 et 22 septembre 2017
- Durée : 2 jours (avec module d'e-learning)
- Coût : 650€
- Contact : Matthieu Durant  
matthieu.durant@ena.fr  
01 44 41 85 59

# Enjeux européens et politiques européennes

---

## 98 Formation sur mesure

---

## 100 Carrières européennes

---

## 102 Cycles des hautes études européennes (CHEE)

---

## 104 Ateliers Europe

---

## 106 European Leadership Strategic Seminar

---

---

## 108 Formations courtes

---

- Comprendre l'UE en une journée
- Visite d'études à Bruxelles: le fonctionnement institutionnel de l'UE
- Visite d'études à Bruxelles: la politique de l'UE en matière de risques sanitaires et alimentaires
- Les financements européens en faveur de la biodiversité et des espaces naturels
- Ce qu'il faut savoir de la PAC
- Maîtriser l'ingénierie financière européenne pour son projet de territoire
- Fonds européens: les connaître pour mieux les mobiliser
- Les Journées des fonds européens
- Le contrôle des aides d'État
- La passation des marchés publics

## Formation sur mesure

Les capacités d'écoute, d'appropriation et de conception de nos équipes et intervenants nous permettent de répondre à vos besoins, en vous proposant des programmes de formation innovants.

Notre offre de formation en maîtrise des enjeux européens est construite autour de vos besoins et poursuit un double objectif: votre satisfaction et votre performance. Afin de répondre le plus précisément possible à vos attentes, à celles de vos équipes ou de vos managers, notre offre catalogue Inter peut être adaptée au format Intra. Notre équipe prendra en compte vos contraintes (géographiques, calendaires, linguistiques, etc.) et vous proposera une formation sur mesure en adaptant les contenus à vos besoins, en sélectionnant des intervenants de haut niveau et en assurant un appui logistique.

Pour vous permettre d'accompagner les transformations de votre organisation et de vos équipes, nos formations sur mesure articulent modalités pédagogiques innovantes et ancrage dans votre pratique professionnelle. Nos formations sont conçues pour vous et avec vous. Nos équipes et nos intervenants sont présents pour vous accompagner dans tous vos

projets de transformation, par le biais notamment de l'acquisition de pratiques innovantes. L'ENA est à vos côtés pour:

- développer vos compétences de négociateur dans un contexte multiculturel;
- maîtriser votre environnement européen et renforcer votre influence;
- améliorer la conduite des politiques publiques dont vous êtes chargé et prévenir tout contentieux européen;
- mobiliser les fonds européens nécessaires au financement de vos projets;
- accompagner votre projet de mobilité et de carrière.

Son positionnement transversal interministériel, sa parfaite connaissance de la sphère publique au plus près des instances dirigeantes, sa proximité avec les institutions européennes, sa maîtrise des enjeux européens et sa capacité d'innovation pédagogique font de l'ENA la structure de référence pour l'accompagnement des cadres supérieurs et dirigeants des secteurs public et privé.

### Des formations «taillées» pour vous

Pour répondre à vos besoins et à vos attentes, nous vous proposons une démarche de co-construction structurée autour de 3 grandes étapes:

- Nous analysons votre problématique professionnelle et la formalisons avec vous afin de proposer un dispositif pertinent au regard de vos objectifs. Cette étape est décisive dans la définition de l'accompagnement que nous vous proposerons.
- Nous proposons une solution pédagogique correspondant à votre problématique en mettant en avant des dispositifs pédagogiques adaptés à votre situation (autodiagnostic, mises en situation, exercices de simulation, études de cas, atelier d'échanges, Spocs, etc.) et en mobilisant des praticiens de haut niveau.
- Nous effectuons a posteriori un bilan complet du dispositif qui vous a été proposé. Nous vous aidons le cas échéant à assurer sa traduction opérationnelle et à mesurer son impact.

+ Un positionnement interministériel et une culture d'innovation pédagogique pour accompagner les dirigeants et leurs équipes dans les transformations

*«Nous sommes très satisfaits de notre collaboration avec l'ENA. Compte tenu des enjeux actuels de la régulation des marchés financiers à l'échelle européenne et internationale, l'Autorité des marchés financiers a monté un dispositif de développement des compétences destiné à tous ses collaborateurs impliqués dans les groupes de travail européens et internationaux. Les formations et conférences, animées par l'ENA et conçues en lien étroit avec notre Direction de la Régulation et des Affaires Internationales, permettent de développer les techniques et l'aisance en négociation de nos salariés dans des contextes multiculturels. La qualité des intervenants et le contenu des programmes sont particulièrement appréciés par nos collaborateurs.»*

Anne-Sophie Fior, direction des ressources humaines de l'Autorité des marchés financiers (AMF)

## Carrières européennes

La préparation aux concours européens: l'ENA multiplie par dix votre taux de réussite

### La préparation aux concours des institutions européennes pour devenir fonctionnaire européen

Forte d'une expertise de plus de dix ans dans le domaine et unique centre préparatoire pour la France recensé par l'Office européen de sélection du personnel (EPSO), l'ENA a poursuivi en 2015 l'accompagnement fructueux de ses candidats aux concours des institutions européennes. L'École propose des sessions de préparation, ouvertes à tous, pour l'ensemble des concours publiés par les institutions européennes. Elle forme pour tous les niveaux de concours (assistants, administrateurs, chefs d'unité) et pour toutes les étapes (tests de présélection, épreuves intermédiaires, épreuves d'évaluation).

Concrètement:

- des formations sur inscription individuelle à Paris, Bruxelles et Strasbourg;
- des formations organisées dans les États membres de l'UE avec l'appui des ministères des Affaires étrangères et du réseau diplomatique français, de l'Organisation internationale de la francophonie (OIF) et des partenaires locaux;
- des partenariats avec différentes institutions (Institut d'études politiques de Strasbourg, Prép'ENA Paris 1-ENS, syndicats de fonctionnaires européens...).

### Accompagnement à distance

Depuis 2015 l'ENA prépare aux concours européens sous forme d'accompagnement individualisé à distance.

Un module d'auto-évaluation en ligne a été développé, permettant aux candidats de s'entraîner dans les conditions réelles des tests d'admission.

### Les opportunités professionnelles au sein et autour des institutions de l'Union européenne (UE)

Afin de replacer les concours européens dans le contexte plus large des carrières européennes, l'ENA a créé en 2015 un nouveau Cycle international spécialisé d'administration publique (CISAP) dédié aux opportunités de carrières au sein et autour des institutions européennes. Grâce à des séquences interactives et d'échanges d'expériences de terrain, ce cycle forme à une meilleure compréhension de l'environnement de travail et du management interculturel européen. Il permet de maîtriser les modalités de sélection et de recrutement des institutions européennes ainsi que les logiques professionnelles des partenaires publics et privés européens.

### + Chiffres clés en 2015

66 actions de formation  
962 candidats préparés par l'ENA  
Environ 50% des lauréats français de niveau administrateur formés par l'ENA

Enfin, l'ENA a développé deux modules courts portant sur la mobilité professionnelle:

- les opportunités de carrières publiques et privées en Europe;
- l'intégration dans une équipe européenne.

Les actions de l'École en matière de préparation aux concours européens et aux carrières européennes contribuent concrètement au renforcement de la présence française au sein de l'Union européenne.

### PRATIQUE

- Contact: Benjamin Demière  
Chef du service Concours Européens  
03 88 21 45 31  
benjamin.demiere@ena.fr

# Cycle des hautes études européennes (CHEE)

Depuis dix ans, ce séminaire de haut niveau offre, aux cadres à fort potentiel, la possibilité d'approfondir leur connaissance des thématiques européennes les plus actuelles par des échanges avec des experts de très haut niveau.

Il est parrainé chaque année par des personnalités européennes: Emma Bonino (2015), Ursula von der Leyen (2016) et Herman Van Rompuy (2017)

## OBJECTIFS

- Diversifier le réseau des personnalités d'influence familières des questions européennes (le CHEE forme désormais un réseau de 400 auditeurs)
- Donner des clés de compréhension des positions nationales dans ce domaine
- Constituer une filière d'excellence sur les questions européennes pour des personnalités à fort potentiel de carrière

## PUBLIC

40 décideurs des États membres de l'UE et d'États tiers issus des secteurs public, privé et de la société civile.

«Le CHEE me donne des clés de compréhension sur le fonctionnement des institutions européennes. Je les utilise très fréquemment dans mes fonctions pour bien positionner Bpifrance en Europe.»

Isabelle Bébéar, directrice de l'international et de l'université, Bpifrance, promotion «Emma Bonino»

## CONTENU

### 1. Séminaire d'intégration à Paris

- L'Europe en crise

### 2. Module thématique à Paris

- La prise de décision au sein de l'Union européenne

### 3. Module Parlement européen à Strasbourg

- Le Parlement européen, acteur essentiel de la décision européenne

### 4. Module thématique à Paris

- L'Europe face aux menaces intérieures et extérieures

### 5. Module à Bruxelles

- Le fonctionnement concret de l'Union européenne et son environnement

### 6. Voyage d'études dans un État membre/voisin de l'UE

- Voyage d'études de l'ensemble du groupe dans une capitale européenne

### 7. Module thématique à Paris

- Environnement, énergie et climat

### 8. Missions d'étude en groupes dans une quinzaine de destinations au sein de l'Union européenne

- Mission dans une vingtaine de pays européens: les auditeurs sont répartis en petits groupes et portant sur un thème transversal unique, et exercice de négociation

### 9. Module thématique à Paris

- Europe et enjeux territoriaux

### 10. Module thématique à Paris et clôture du cycle

- Europe et entreprises face à la désindustrialisation

## PRATIQUE

- Date(s):

1. Du 22 au 24 février 2017
2. Du 13 au 16 mars 2017
3. Du 18 au 20 avril 2017
4. Du 16 au 19 mai 2017
5. Du 21 au 23 juin 2017
6. Du 10 au 12 juillet 2017
7. Du 25 au 29 septembre 2017
8. Du 18 au 20 octobre 2017
9. Du 15 au 16 novembre 2017

- Durée: 35 jours (10 modules de 2 à 5 jours consécutifs par mois)

- Lieu: Les sessions de formation ont lieu à Strasbourg, Paris, Bruxelles et dans différentes capitales européennes (21 capitales visitées en 2015)

- Candidatures: Les candidatures sont recevables du mois de mai jusqu'au 15 octobre de l'année N pour la session de l'année N+1

- Contact: Natacha Ficarelli Cheffe du service Cycle des hautes études européennes [natacha.ficarelli@ena.fr](mailto:natacha.ficarelli@ena.fr)

Nos cinq «ateliers» constituent un cycle cohérent, à finalité très opérationnelle, sur les différentes procédures et pratiques décisionnelles de l'Union européenne. Chaque atelier d'une journée s'intéresse spécifiquement à une phase d'élaboration ou de mise en œuvre. Vous pouvez suivre tout ou une partie de ce cycle de formation. Le cycle compte cinq ateliers soit cinq journées de formation.

## OBJECTIFS

- Avoir une vision globale et cohérente des processus interinstitutionnels, du positionnement des acteurs et des stratégies d'influence
- Améliorer l'efficacité opérationnelle de son action européenne
- Échanger sur son expérience et développer son réseau professionnel

## PUBLIC

Le cycle des ateliers vise en priorité les professionnels impliqués dans les différentes phases d'élaboration et de mise en œuvre des politiques européennes. La mixité du public est un des atouts de cette formation. Elle permet la rencontre et les échanges entre fonctionnaires européens et nationaux, élus et professionnels s'intéressant aux questions européennes.

## CONTENU

### Module 1: La concertation et les procédures institutionnelles

- L'architecture globale de l'UE, les rapports de force et les relations interinstitutionnelles
- La Commission européenne et le travail d'élaboration des propositions législatives

### Module 2: Les stratégies d'influence et de négociation

- Les procédures et les modalités de travail du Parlement européen et du Conseil de l'UE
- La réalité formelle et informelle de la négociation législative

### Module 3: Négocier en anglais dans un contexte multinational (en anglais)

- Les différents contextes de négociation et leurs spécificités
- Les stratégies et les tactiques de négociation
- Le vocabulaire spécifique de la négociation en anglais
- Niveau d'anglais requis: savoir s'exprimer à l'oral dans un contexte professionnel

### Module 4: L'exécution et la transposition des décisions européennes

- Les enjeux liés à la transposition des directives
- Les marges de manœuvre dans la négociation des actes délégués et les actes d'exécution

### Module 5: La prévention du contentieux lié à l'application des politiques européennes

- Les enjeux et les risques relatifs à l'application des politiques européennes
- Les procédures relatives au recours en manquement et l'interaction des autorités européennes, nationales et locales

## FORMATION COMPLÉMENTAIRE

Cycle des hautes études européennes

## PRATIQUE

- Date(s):  
**Module 1:** 21 septembre 2017  
**Module 2:** 19 octobre 2017  
**Module 3:** 17 novembre 2017  
**Module 4:** 23 novembre 2017  
**Module 5:** 14 décembre 2017
- Durée: 1 jour
- Coût: 550€ par module
- Lieu: Paris
- Contact: Paolo Bailo  
03 88 21 45 09  
paolo.bailo@ena.fr

# European Leadership Strategic Seminar for Public Administration

## Sharing a Leadership Culture in the Public Administration

English speaking!

The aim of this European Leadership Strategic Seminar is to develop skills in line with a personal and professional interest and to bring out a shared leadership culture in the public administration.

### FOCUS

- Leadership and self-assertion
- Developing skills to convince
- Managing performance
- Human resources in a changing context, comparative approach of management methods
- Talent management

### AUDIENCE

Senior managers from European institutions, agencies and bodies, national public administrations and diplomatic representations, with a maximum of 15 attendees. The seminar will encourage meetings and will enable leaders and managers with different expertise, from different ministries, coming from European or national public administrations to share experiences between each other and also between managers from corporate and public sectors.

### PROGRAMME

- Personalised interviews at the beginning of the seminar in order to evaluate "which leader you are"
- Workshops declined in situational exercises, case studies, exchanges with high-level speakers (day 1).
- Lunch debates (day 2 and 3) with prestigious guests from corporate and public sectors about issues already discussed during the workshops.
- A conference-debate (day 4) with a VIP-guest about women leadership.

### PRACTICAL INFORMATION

- Dates: March 2017
- Price: 4600€
- Your contact: Julie Lepretre  
+ 32 (0)2 22 98 408  
julie.lepretre@ena.fr

# Formations courtes Enjeux européens et politiques européennes

## Comprendre l'UE en une journée

L'Union européenne est largement évoquée dans le débat public, mais le rôle et le fonctionnement des institutions restent souvent mal connus des administrations françaises, à l'instar du processus décisionnel européen lui-même. Il s'agit cependant d'un enjeu primordial compte tenu de l'impact de la législation européenne au niveau national et la place qu'occupent les autorités nationales dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques européennes. La compréhension de ces enjeux et l'acquisition d'un socle minimal de connaissances apparaissent donc comme essentielles à tous fonctionnaires et représentants de la société civile.

### OBJECTIFS

- Comprendre le contexte institutionnel et politique européen
- Percevoir l'articulation de ce contexte européen avec son administration ou sa structure

### PUBLIC

Cadres des secteurs public et privé.

### CONTENU

- Les institutions de l'UE et les rapports de force
- Le processus décisionnel européen et ses acteurs
- Le système de répartition des compétences entre l'UE et les États membres
- L'interaction entre le droit européen et le droit français
- Le positionnement et l'organisation des autorités nationales et des agents publics
- La structure du budget européen, sa mise en œuvre, le cadre financier pluriannuel
- Les priorités politiques de l'UE à l'horizon 2020 et 2030 et leurs déclinaisons en France

Des éléments théoriques seront communiqués avant le début de la formation afin de permettre, grâce à une méthodologie participative, des échanges concrets et opérationnels et un maximum d'interactions lors de la formation elle-même.

### FORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

- Visite d'études à Bruxelles: le fonctionnement institutionnel de l'UE
- Ateliers Europe

### PRATIQUE

- Date(s): 31 mars 2017 et 15 septembre 2017
- Coût: 650€
- Lieu: Paris
- Contact: Anya Dahmani  
03 88 21 45 56  
anya.dahmani@ena.fr



## Visite d'études à Bruxelles: le fonctionnement institutionnel de l'UE

En partenariat avec AgroParisTech

Les principes de primauté du droit de l'UE et de son applicabilité directe impactent fortement la réglementation et les politiques publiques nationales. Le rôle et le fonctionnement des institutions, à l'origine de cette réglementation, restent malgré tout peu ou mal connus, à l'instar du processus décisionnel lui-même. Il s'agit cependant d'un enjeu important considérant la place qu'occupent les autorités nationales et la société civile dans les phases d'élaboration et de mise en œuvre des réglementations. Au-delà de la connaissance théorique de ces questions et pour mieux les appréhender, il est enrichissant et utile de rencontrer et de pouvoir débattre avec des praticiens et fonctionnaires européens.

### OBJECTIFS

- Comprendre la dynamique institutionnelle et le contexte politique de l'UE
- Percevoir les articulations entre le niveau européen et le niveau national de la gouvernance et des politiques européennes, en particulier pour son administration ou son entreprise

### PUBLIC

Cadres des secteurs public et privé.

### CONTENU

- Visite des institutions: Commission européenne, Conseil de l'UE, Parlement européen, Représentation permanente de la France auprès de l'UE, Comité des régions, Comité économique et social européen, représentants d'intérêts...
- Les modalités de gouvernance de l'UE: processus décisionnel, stratégies d'influence, rôle des autorités nationales
- Les principales politiques publiques européennes

Ce programme est une déclinaison très opérationnelle de la formation « Comprendre l'UE en une journée ».

### PRATIQUE

- Date(s): 21-24 novembre 2017
- Durée: 3 jours
- Coût: 1140€
- Lieu: Bruxelles
- Contact: Philippe Roman  
03 88 21 45 13  
philippe.roman@ena.fr

## Visite d'études à Bruxelles: la politique de l'UE en matière de risques sanitaires et alimentaires

En partenariat avec AgroParisTech

Au-delà des connaissances théoriques et pratiques de la gestion des risques sanitaires et alimentaires, il est enrichissant et utile de rencontrer et de pouvoir débattre avec des praticiens et fonctionnaires européens en charge de ces questions, de découvrir leurs méthodes et leur cadre de travail. Cette formation in situ s'intéressera tout à la fois aux stratégies élaborées par l'UE en matière de gestion des risques sanitaires, et aux modalités de négociation et de prise de décisions des institutions européennes dans ce domaine.

### OBJECTIFS

- Comprendre la dynamique institutionnelle et les priorités de l'UE en matière de risques sanitaires et alimentaires
- Comprendre les articulations entre ces priorités et le niveau national ou territorial de mise en œuvre
- En déduire son positionnement ou celui de sa structure

### PUBLIC

Cadres des secteurs public et privé, étudiants.

### CONTENU

- Visite des institutions: Commission européenne, Conseil de l'UE, Parlement européen, Représentation permanente de la France auprès de l'UE, Comité des régions, Comité économique et social européen, représentants d'intérêts...
- Les modalités de gouvernance de l'UE
- Le positionnement des acteurs institutionnels ou de la société civile
- La politique de l'UE en matière de gestion des risques sanitaires et alimentaires, et ses perspectives

### PRATIQUE

- Date(s): 12-13 janvier 2017
- Durée: 2 jours
- Coût: 880€
- Lieu: Bruxelles
- Contact: Philippe Roman  
03 88 21 45 13  
philippe.roman@ena.fr

# Les financements européens en faveur de la biodiversité et des espaces naturels

En partenariat avec AgroParisTech

L'Union européenne soutient financièrement ses populations et ses territoires. Les fonds européens tels que le FEDER, le FEADER, le FEAMP, LIFE ou Horizon 2020, peuvent notamment intervenir en faveur de la biodiversité et des espaces naturels. Nous proposons aux acteurs de la gestion des fonds et aux porteurs de projet de faire le point sur les priorités de la programmation 2014-2020, de se former aux procédures et d'acquérir les bonnes pratiques en matière de financements européens.

## OBJECTIFS

- Connaître les priorités d'action de l'UE et leurs déclinaisons en termes de financements en faveur de la biodiversité et des espaces naturels
- Comprendre son positionnement au regard de ces financements et son rôle en tant que gestionnaire de fonds, animateur au sein d'un territoire ou porteur de projet

## PUBLIC

Cadres des secteurs public et privé.

## CONTENU

### Le cadre et la gouvernance de la programmation 2014-2020

- Les priorités de l'UE pour la biodiversité et les espaces naturels, et leur déclinaison en France
- Les acteurs et leur positionnement

### La vie d'un projet européen

- La préparation d'un projet, son déroulement
- Les interlocuteurs au niveau national et au niveau territorial
- Les règles relatives à la gestion des fonds

### Focus sur les différents fonds européens

- Les fonds européens structurels et d'investissement: FEDER, FEADER, FEAMP
- Les financements sectoriels: LIFE, Horizon 2020

## PRATIQUE

- Date(s): 10-12 mai 2017
- Durée: 3 jours
- Coût: 1180€
- Lieu: Strasbourg
- Contact: Philippe Roman  
03 88 21 45 13  
philippe.roman@ena.fr

# Ce qu'il faut savoir de la PAC

En partenariat avec AgroParisTech

La PAC consomme une part importante du budget de l'UE et est une politique prioritaire pour la France. Pour tous ceux qui s'intéressent à cette politique ou qui participent à sa mise en œuvre, il est nécessaire d'en comprendre les objectifs, les modalités d'application pour la période 2014-2020 et les perspectives d'évolution.

## OBJECTIFS

- Connaître les évolutions et les mécanismes de la PAC 2014-2020
- Comprendre les implications pour son administration et l'impact sur ses missions en administration centrale, dans les services déconcentrés de l'État, ou au sein d'autres structures publiques ou privées

## PUBLIC

Cadres des secteurs public et privé.

## CONTENU

### Les deux piliers de la PAC

- Les aides directes et les mesures de marché
- Le renforcement progressif du développement rural

### Le contrôle des aides de la PAC

- Les acteurs
- Les types et niveaux de contrôle

### La PAC hors de France

- Étude de cas: perception et mise en œuvre de la PAC dans un autre État membre
- PAC et globalisation

## PRATIQUE

- Date(s): 31 mai-1<sup>er</sup> juin 2017
- Durée: 2 jours
- Coût: 880€
- Lieu: Paris
- Contact: Philippe Roman  
03 88 21 45 13  
philippe.roman@ena.fr

# Maîtriser l'ingénierie financière européenne pour mettre en œuvre son projet de territoire

En partenariat avec AgroParisTech

L'Union européenne propose de nombreux soutiens financiers à ses populations et à ses territoires.

Nous proposons aux porteurs de projet, souvent démunis au moment de solliciter un financement, des réponses à leurs besoins: Où trouver la bonne information? Quels fonds pour financer son projet? Quels sont ses interlocuteurs au niveau du territoire? Quelles étapes? Comment présenter son projet? Comment remplir un dossier de subvention? Quels écueils à éviter?

## OBJECTIFS

- Connaître les différents financements en faveur des territoires
- Trouver les bons financements et les obtenir

## PUBLIC

Porteurs de projet, acteurs de la société civile, structures d'animation des territoires, chambres consulaires.

## CONTENU

- Les priorités de l'UE et les principaux instruments financiers
- Les règles et procédures liées aux fonds européens
- Les acteurs des fonds européens au niveau européen, au niveau national et au niveau territorial
- Ateliers pratiques pour acquérir les bons réflexes et les bonnes pratiques pour monter un projet européen: trouver les informations, identifier le bon instrument financier, connaître les acteurs, construire un plan de financement, savoir présenter son projet, remplir un dossier de subvention

## PRATIQUE

- Date(s): 14-16 juin 2017
- Durée: 2,5 jours
- Coût: 1027€
- Lieu: Clermont-Ferrand
- Contact: Philippe Roman  
03 88 21 45 13  
philippe.roman@ena.fr

# Fonds européens: les connaître pour mieux les mobiliser

En partenariat avec AgroParisTech

L'Union européenne propose de nombreux soutiens financiers aux porteurs de projet, dans des domaines variés et selon différentes modalités d'obtention et de gestion. Nous proposons, aux acteurs des fonds européens, un aperçu général des différentes solutions de financement et des clés pour optimiser leur démarche de mobilisation des fonds.

## OBJECTIFS

- Connaître les priorités d'action de l'UE et leurs déclinaisons en termes de financement
- Comprendre son positionnement au regard de ces financements et les stratégies qui permettront de mobiliser les fonds européens

## PUBLIC

Porteurs de projet, acteurs de la société civile, structures d'animation des territoires, chambres consulaires.

## CONTENU

- Les priorités de l'UE et les principaux instruments financiers
- Les principales règles et procédures liées aux fonds européens
- Les fonds européens structurels et d'investissement
- Les programmes sectoriels de l'UE
- Ateliers pratiques pour acquérir les bons réflexes et les bonnes pratiques pour monter un projet européen: trouver les informations, identifier le bon instrument financier, connaître les acteurs, construire un plan de financement, savoir présenter son projet, remplir un dossier de subvention

## PRATIQUE

- Date(s): 28-29 juin 2017
- Durée: 2 jours
- Coût: 880€
- Lieu: Paris
- Contact: Philippe Roman  
03 88 21 45 13  
philippe.roman@ena.fr

# Les Journées des fonds européens

En partenariat avec l'INET

L'ENA et l'INET ont conçu un dispositif conjoint de formation à l'intention des élus, des administrations centrales, des services déconcentrés de l'État, des collectivités et des porteurs de projet. Ce dispositif, intitulé les Journées des fonds européens, accompagne les acteurs des fonds européens dans la mise en œuvre de la programmation 2014-2020 et favorise les échanges d'expériences et de bonnes pratiques. Les Journées des fonds européens reposent sur une série de sessions, nationales ou territorialisées, à finalité stratégique ou opérationnelle.

## OBJECTIFS

- Connaître les priorités, les moyens d'action et les financements de l'UE en faveur du développement territorial
- Comprendre l'impact concret de ces priorités sur les acteurs de la mise en œuvre de ces politiques au niveau national et territorial

## PUBLIC

Décideurs administratifs des collectivités territoriales, services gestionnaires des fonds, organismes intermédiaires, porteurs de projet, directions centrales des ministères et services déconcentrés de l'État.

## CONTENU

**Les fondamentaux de la politique de cohésion économique, sociale et territoriale de l'UE**

**Le cadre national et la mise en œuvre de la programmation 2014-2020 après le transfert de la gestion des fonds européens aux régions et la réforme territoriale**

**Ateliers pratiques sur la mise en œuvre des programmes opérationnels, la gestion des fonds européens et le montage de projets**

- Gestion des programmes et montage de projets européens
- Positionnement et rôle des bénéficiaires des fonds et/ou membres du partenariat régional

## PRATIQUE

- Date(s) : à programmer en fonction de vos demandes
- Durée : 2 jours
- Coût : 980€
- Lieu : Paris ou en région
- Contact : Philippe Roman  
03 88 21 45 13  
philippe.roman@ena.fr

# Le contrôle des aides d'État

L'UE est fondée sur une économie de marché au sein de laquelle la concurrence est libre et non faussée. La réglementation européenne tend notamment à limiter, voire interdire, les aides publiques en faveur des entreprises. La méconnaissance de ce principe peut avoir des conséquences financières considérables pour les bénéficiaires des aides. Les risques encourus imposent de former les bénéficiaires potentiels, autant que les personnes en charge du contrôle de légalité des aides, aux principes de la politique européenne de concurrence, aux différentes catégories d'aide et au respect des procédures afférentes à l'octroi de ces aides.

## OBJECTIFS

- Connaître les principaux éléments de la politique européenne de concurrence et de la réglementation en matière d'aides d'État
- Comprendre l'impact de cette réglementation pour son administration et ses missions de gestion, de certification et de contrôle
- Définir son positionnement en tant que bénéficiaire d'une aide publique
- Prévenir le risque contentieux

## PUBLIC

Cadres des secteurs public et privé, bénéficiaires d'aides publiques, porteurs de projets européens.

## CONTENU

- Les fondamentaux de la politique de concurrence
- Les critères des aides d'État et les procédures à mettre en place
- Les différentes catégories d'aide
- Les SIEG
- Cas pratiques

## PRATIQUE

- Date(s) : à programmer en fonction de vos demandes
- Durée : 2 jours
- Coût : 950€
- Lieu : Paris
- Contact : Philippe Roman  
03 88 21 45 13  
philippe.roman@ena.fr

# La passation des marchés publics

Dans un souci de transparence, de concurrence et d'optimisation de la dépense publique, l'UE impose des règles minimales en matière de passation de marchés publics. Au-delà d'un certain seuil, ces règles s'appliquent aux autorités publiques et aux opérateurs économiques enregistrés dans un État membre. Il leur appartient dès lors de bien connaître les règles, les procédures et les délais de publication et d'attribution des marchés publics, de même que les voies de recours et les sanctions applicables en cas de non-respect de la réglementation.

## OBJECTIFS

- Comprendre la réglementation européenne en matière de passation de marchés publics
- Comprendre l'impact de cette réglementation pour son administration et ses missions d'acheteur
- Définir son positionnement en tant que soumissionnaire
- Éviter les sanctions

## PUBLIC

Cadres des secteurs public et privé.

## CONTENU

- Le cadre réglementaire européen et national des marchés publics
- Les différents types de marché public
- Les acteurs et procédures de la commande publique
- Le rôle et les responsabilités des acheteurs et des soumissionnaires
- Les risques contentieux
- Cas pratiques

## PRATIQUE

- Date(s) : à programmer en fonction de vos demandes
- Durée : 2 jours
- Coût : 950€
- Lieu : Paris
- Contact : Philippe Roman  
03 88 21 45 13  
philippe.roman@ena.fr

---

## CRÉDITS

### **Directrice de la publication**

Nathalie Loiseau,  
directrice de l'ENA

### **Conception et réalisation graphique**

Atelier Marge Design

### **Photo**

Nils Paubel (p.10-11)

### **Impression**

Imprimerie Chirat

