



UNIL | Université de Lausanne
Institut de hautes études en
administration publique
bâtiment IDHEAP
1015 Lausanne

V. 18.04.2024

Master PMP - IDHEAP- SA 2024

Cours/ séminaires optionnels organisés par l'IDHEAP » (plus ceux proposés par les autres Facultés selon le PE 2024-2025) – sous réserve de modifications

Semestre : Automne et Printemps

Enseignements optionnels

	Cours	ECTS	Prof.	Lieu	Langue d'enseignement	Semestre
Séminaires optionnels	Economics and management of Sport	3	Mickael Terrien	UNIL	E	Automne
	Gouverner l'Union européenne ? Institutions, acteurs et processus	3	Jean-Michel Eyméri-Douzans*	UNIL	F	Automne
	Communication des organisations publiques	3	Martial Pasquier	UNIL	F	Automne
	Surmonter les incohérences de l'action publique	3	Stéphane Boisseaux	UNIL	F	Automne
	Attractiveness, branding and governance of regions. A multidisciplinary approach	3	Ch. Alaux /V. Mabillard/ M.Pasquier	IDHE AP/distance	E - Cours Mobilité CIVIS /en format hybride : Délai 28.04.24 !**	Semaine intercalaire février
	Le management des organisations publiques hybrides		Emile Turc		F	Automne

*avec la participation du Prof. Didier Georgakakis et de Mme Karine Auriol

** Réservé aux étudiants immatriculés à l'UNIL

Sous réserve de modifications.

Economics and management of sport - SA 2024

Economie et management du sport

Course held in English

Teaching Staff: Mickael Terrien

E-Mail: mickael.terrien@unil.ch

Year: x 2. Year

Type: x Optional Course

Semester: x Autumn

ECTS: 3

.....

Introduction of economics and management of sport.
This course introduces the key concepts and theories employed of economics and management of sport.

Objective

The course has two main goals.

The primary purpose of the course is to shed light on an industry with several peculiarities. Seven seminars will address roles and objectives of different keys actors involved in sport business:

- Local and regional authorities involved in the organisation of major sporting events;
- National or international federations in charge of the promotion and regulation of a sport in a given territory;
- Professional sport leagues responsible for promoting a sporting competition and developing its attractiveness;
- Professional sport clubs looking for an optimization of their recruitment process to achieve the highest sporting results;
- Investors concerned with the takeover of a professional sport clubs;
- Television channel responding to a call for proposals to broadcast sporting competitions.

Content

The course consists of seven seminars. The seminars are based on active learning pedagogy. Details about the lecture courses in each seminar are provided below.

- Seminar 1: The ecosystem of global sport

The first seminar aims to identify the different global sport stakeholders, their autonomy and their collaborative governance. The Olympic system will be described, the role of the media in the sport ecosystem will be explained and the position of public entities will be clarified. This introduction will be necessary, before the next seminars which will go into more detail.

- Seminar 2: The regulation of professional sport leagues

The course should introduce theory of professional sport leagues. The peculiar economics of professional sports (e.g. conjoint product) will be described. A descriptive comparison between European and North American models of professional sport leagues will shed light on the various options to define the economic design of sporting contests.

At the end of the seminar, students should understand the strengths and weaknesses of the different possibilities which allow to improve the attractiveness of professional sport leagues. Students should be able to answer

questions such as: Should the football Swiss Super League decide to implement playoffs after the regular season? Should the hockey National League set up a recruitment process of players based on the draft system?

- Seminar 3: The financial regulation of professional sporting contests

The course will deal with the financial distress in the professional sport industry. It will explain why European sports clubs operate chronically on the edge of financial collapse whereas North-American sports franchises are assumed to be profitable. The course will also focus on the insolvency process of professional sport clubs. Finally, special attention will be paid during this seminar to the effects of the regulatory tools used to improve the financial situation of this industry.

At the end of the seminar, students should be able to question the effectiveness of the regulation mechanisms used to ensure financial stability of professional sporting contests. Students should be able to answer questions such as: Has the UEFA's financial fair play regulation increased football clubs' profitability? Does a salary cap impact the profitability of professional sport clubs? Is it possible for regulatory body to predict when a sport club will go bankrupt, and then to avoid it?

- Seminar 4: The paradoxical attractiveness of professional sport clubs

Professional sport clubs have shown themselves to be operating at a loss for years and recent tendencies are far from reassuring. Nevertheless, owning a professional sport club is increasingly attractive. This course will provide economic and strategic keys to decipher this paradox (Porter's five-forces model, resource-based view, economics of crime).

At the end of the seminar, students should be able to develop a classification of club owners. They should also be able to define solutions to regulate this industry to avoid investors which want to purchase a club for illegal motives and to ensure financial stability of professional sport leagues.

- Seminar 5: The regulation of the major sporting events

The course will present different valuation economic methods of impact assessment of sporting events. Their strengths and weaknesses will be discussed. This first methodological part will enable to analyze the current funding system of major sporting events (e.g. Olympic and Paralympic Games) and challenge its legitimacy. This seminar should help future policy makers to question relevance and reliability of the numerous impact assessments provided by organizational committees of sporting events.

At the end of the seminar, students should be able to question whether hosting a major sporting event with public funding is a blessing or a curse. Students should also have the capacity to think about the current modalities pertaining to the organisation of sporting events and to propose alternatives.

- Seminar 6: The regulation of the professional sportsmen's labor market

Sports business will be used as a labor market laboratory to assess several economic theories of unemployment (e.g. efficiency wages). The economics of superstars will also provide understanding of why small numbers of sportsmen earn enormous amounts of money. The use of player performance analysis to develop a competitive advantage for a professional sport club will also be discussed.

At the end of the seminar, students should have an overview of the stakes of the sportsmen's labor market. They should be able to identify market failures to implement strategies to outsmart it, or to consider alternatives to address them.

- Seminar 7: An overview of the dark side of sport

The course will provide a comprehensive overview of economic aspects to criminal behaviour in sport. It will address sports manipulations (e.g. breaching sport rules for gaining advantage), distortions through sport (gender and racial discrimination), corruption in sport (e.g. match-fixing) and economic crime in sport (e.g. doping). This seminar is a unique opportunity in a school career to deal with sumo wrestling. At the end of the seminar, students should be able to challenge the governance of this important industry.

References

Seminar 1:

Chappelet J.-L. & Kübler-Mabbott B. (2008) *The IOC and the Olympic System, the governance of world sport*, Routledge. Full text: <http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/26341/1/27.pdf>

Seminar 2:

Szymanski, S. (2003). The economic design of sporting contests. *Journal of Economic Literature*, 41(4), 1137-1187.

Seminar 3:

Richau, L., Follert, F., Frenger, M., & Emrich, E. (2020). The sky is the limit? Evaluating the existence of a speculative bubble in European football. *Journal of Business Economics*, 1-32.

Seminar 4:

Szymanski, S. (2017). Entry into exit: insolvency in English professional football. *Scottish Journal of Political Economy*, 64(4), 419-444.

Seminar 5:

Baade, R. A., & Matheson, V. A. (2016). Going for the gold: The economics of the Olympics. *Journal of Economic Perspectives*, 30(2), 201-18.

Seminar 6:

Frick, B. (2007). The football players' labor market: Empirical evidence from the major European Leagues. *Scottish Journal of Political Economy*, 54(3), 422-446.

Seminar 7:

Duggan, M., & Levitt, S. D. (2002). Winning isn't everything: Corruption in sumo wrestling. *American Economic Review*, 92(5), 1594-1605.

Evaluation Outline

Type of Exam First try

X Oral examination (50%) with written report (50%) to assess a sporting organization.

Retake Exam

X E R Written, 3h without documents. 100% examination

An essay (3 hours) related to the key concepts and theories employed in the study of economics of sport.

Exam Language

X English

Surmonter les incohérences de l'action publique – SA 2024

Overcome inconsistencies in public policy

Nom de l'enseignant : Stéphane Boisseaux

Adresse e-mail : stephane.boisseaux@unil.ch

Année : 2ème année

Type : Séminaire

Semestre : Automne

Nombre d'heures enseignées : par semestre, 26h

Valeur en ECTS : 3 ECTS

Descriptif et bref contenu du cours ou du séminaire reprenant les points suivants :

Ce séminaire traite des incohérences de l'action publique et des voies possibles pour les surmonter.

Objectif

Il arrive fréquemment que l'action publique soit incohérente. Pourquoi ? Une raison essentielle est que les politiques publiques doivent concilier des intérêts difficilement conciliables. Ces intérêts étant a priori légitimes, il n'y a souvent pas de solution toute faite à l'incohérence, mais un arbitrage politique et juridique plus ou moins équilibré. L'exemple de l'énergie éolienne est parlant : les entreprises qui entendent construire et exploiter des éoliennes s'appuient sur une politique énergétique favorisant la production d'électricité, alors que les opposant·e·s invoquent, tout aussi légitimement, la protection des paysages.

Ce séminaire vise à armer de futur·e·s praticien·ne·s de l'action publique, qui seront forcément confronté·e·s à ce type de contradictions, en leur donnant des clefs de compréhension issues de l'analyse des politiques publiques, et en les entraînant à appliquer ces clefs à des situations concrètes d'incohérences.

Contenu

Le fil rouge du séminaire sera l'analyse d'un cas d'incohérence concret, choisi par les étudiant·e·s et approfondi en petits groupes tout au long du séminaire. Chaque séance commencera par une mise au point conceptuelle et/ou théorique. Les instruments d'analyse ainsi acquis seront directement appliqués au cas d'étude. Le but est d'arriver à une compréhension profonde de ce cas.

Le travail d'analyse débouchera finalement sur une partie créative : proposer une solution inédite aux dilemmes du cas analysé et, ainsi, tenter de surmonter les incohérences.

Langues d'épreuve

X Français
X Allemand
X Anglais

Examen en session :

X Document à rendre (Deg)

Les modalités des épreuves de rattrapage sont :

X Travail personnel à rendre (Deg) hors session

Communication des organisations publiques – A 2024

Communication of public organizations

Nom de l'enseignant : Prof. Martial Pasquier

Adresse e-mail : martial.pasquier@unil.ch

Année : 2^{ème} année

Type : Cours (optionnel de 2^{ème} année)

Semestre : automne

Nombre d'heures enseignées par semestre : 26 heures

Valeur en ECTS : 3 ECTS

.....

Thème : Communication des organisations publiques

Objectif

L'administration et plus généralement les organisations publiques sont de plus en plus souvent des acteurs actifs de la communication. Elles doivent promouvoir les valeurs démocratiques de la société, présenter les enjeux des décisions publiques, les justifier, valoriser les activités réalisées et faire face aux nombreuses sollicitations des médias et de toute la population.

Si les moyens pour communiquer sont similaires pour toutes les organisations, qu'elles soient publiques ou privées, les règles et les objectifs diffèrent fondamentalement. Ce cours vise les objectifs suivants :

Comprendre les enjeux, les formes, les types, les fonctions et les règles de la communication des organisations publiques

Être capable d'effectuer une analyse sommaire de communications (émetteur, récepteur, message, support, efficacité)

Pouvoir faire une analyse critique de stratégies et de messages de communication sur les supports classiques et les nouveaux médias.

Contenu

Les thèmes suivants seront abordés :

Introduction à la communication des organisations publiques : l'évolution de la communication publique, la communication en lien avec les modèles de management des administrations,

Les fonctions de la communication : l'information au public, l'explication et l'accompagnement des décisions, la défense des valeurs, le dialogue entre les institutions et les citoyens

Les lois d'accès à l'information (la communication passive) : les principes légaux, l'évolution des requêtes, les résistances à l'accès

Les bases légales de la communication active : les bases constitutionnelles, les principes en Suisse et à l'étranger

La construction de la signification : le modèle de base de la communication, les outils d'analyse (le signe, l'épreuve de commutation, le schéma narratif, le carré sémiotique)

La communication et les médias : l'économie des médias, les règles en matière de communication avec les médias, les outils de communication

La stratégie de communication : les éléments contextuels, les groupes-cibles et les objectifs de communication, le message, les instruments

Les médias sociaux électroniques : la typologie des médias sociaux, les caractéristiques, la désinformation, les modèles d'analyse de l'efficacité

La communication de crise : les caractéristiques, les facteurs d'influence, les types de crise, les erreurs-type, les règles à suivre

Des discussions sur des cas pratiques et des exercices sont prévus dans la plupart des sessions. Le cours sera enrichi de contributions d'intervenants externes (en fonction de leur disponibilité).

Le plan par session sera établi et présenté au début du semestre.

Les ouvrages mentionnés dans la bibliographie seront disponibles dans la session du cours de la plateforme Moodle. Une partie des chapitres seront à lire en complément du cours.

Bibliographie

Pasquier M. (2017), Communication des organisations publiques, 2^{ème} édition, de Boeck supérieur, Bruxelles.

Mabillard V., Zumofen R., Dubois Ph. (2024), La communication publique sur les médias sociaux, Défis, risques et opportunités, Presses de l'Université du Québec, Collection Gouvernance de l'information (à paraître)

La bibliographie du cours sera disponible dans la session du cours de la plateforme Moodle.

Evaluation

Langues d'épreuve

X Français

Examen en session : oral (15 minutes) avec temps de préparation de 15 minutes

Épreuve de rattrapage : oral individuel (15 minutes) avec un temps de préparation de 15 minutes

Gouverner l'Union européenne ? Institutions, acteurs et processus – SA 2024

Governing the European Union? Institutions, actors and processes

Nom de l'enseignant : Prof. Jean-Michel Eymeri-Douzans (avec la participation du Prof. Didier Georgakakis et de Mme Karine Auriol)

Adresse e-mail : jean-michel.eymeri-douzans@sciencespo-toulouse.fr

Année : 2^{ème} année

Type : Cours optionnel

Semestre : automne 2023

Nombre d'heures enseignées : 26 heures

Valeur en ECTS : 3 ECTS

Thème

Ce cours traite des institutions, des acteurs et des processus de l'Union européenne dans une perspective de gouvernance

Intervenants :

- Jean-Michel Eymeri-Douzans, professeur de science politique à l'IEP de Toulouse, président de l'European Group of Public Administration
- Didier Georgakakis, professeur de science politique, Université Paris Panthéon-Sorbonne, coordinateur du programme Etudes Européennes Générales au [Collège d'Europe](#) de Bruges
- Karine Auriol, Académie Jean Monnet, Parlement européen

Objectif

L'objectif principal du cours est de comprendre le fonctionnement de l'Union européenne, de ses institutions, des relations avec les Etats-membres et entre les Etats-membres. Il est organisé sous la forme de sessions consacrées chacune à un thème particulier qui est précisé ci-après.

Contenu : (Les dates des sessions seront communiquées à fin juin 2023)

Demi-journée 1 : L'UE n'est pas une Suisse en plus grand

Séance d'entrée en matière visant à tordre le cou à bien des stéréotypes erronés sur l'UE et à souligner les paradoxes essentiels de cet "objet politique non-identifié" (J. Delors) :

- Sociogenèse historique : le produit de deux guerres mondiales et de la "méthode Monnet" demeure un nain géopolitique et militaire sous protection américaine
- La "construction européenne" : historicité, dépendance au chemin, sédimentation, "acquis" et à-coups critiques
- Une culture du compromis interculturel
- L'UE : une "communauté de droit" qui est moins qu'une confédération mais dont le droit de nature fédérale s'impose dans l'ordre juridique interne des États-Membres
- L'une des premières puissances commerciales mondiales aux faibles recettes et au budget lilliputien.

Demi-journée 2 : La panoplie des 'policy instruments' de l'UE

Il s'agit dans cette séance de rendre intelligibles les principaux instruments d'action publique de l'UE et d'en préciser les logiques profondes :

- Réguler : la production normative de règlements et directives dans les grands domaines de compétences de l'UE (à exposer sur la base du Traité de Lisbonne).
- Financer : la distribution d'argent par les 5 fonds structurels (FEDER, FSE, FEOGA, FC, ...), les PCRD (Horizon Europe), les "plans de sauvetage" de tel pays, le plan de relance post-COVID "NextGenerationEU", etc.
- Faire converger : les "stratégies" (de Lisbonne, de ceci, de cela), la Méthode ouverte de coordination (MOC), les "compétences de coordination" de l'UE, l'espace européen de production par *benchmarking* et *best practices sharing* de politiques nationales congruentes, etc.
- Contrôler et sanctionner : le "Semestre européen", la BCE et les États-Membres, la police du grand marché unique, le contrôle des aides d'État, les actions en manquement, la production de droit jurisprudentiel par la CJUE.

Demi-journée 3 : Comment les institutions de l'UE produisent-elles la législation européenne ?

- Règlements et directives.
- Du "non-papier" à la première "communication au collègue" et au "*first draft*".
- "*Regulatory impact assessment*", dialogue inter-services et finalisation de la proposition de la Commission.
- Le lent processus d'examen des projets de règlement ou directive au Conseil puis au Parlement : entre stratégies nationales, logiques partisanes et influence des lobbies
- Les "trilogues" et l'adoption des normes.
- Le pilotage de la mise en œuvre des normes par les États-membres : des comités de comitologie à l'activation des administrations nationales.

Demi-journée 4 : Focus/étude de cas

- Etude interactive avec les étudiants d'un cas significatif (texte encore à déterminer d'un règlement récent)

Demi-journée 5 : Comment les États-membres agissent-ils dans le processus décisionnel européen ? Le modèle centralisé et systématique de la France.

- Le système français de pilotage et de coordination de la politique et des négociations européennes.
- Le couple institutionnel SGAE-RPUE au service du primat présidentiel.
- La "filière ECOFIN" et l'UEM.
- La particularité de la PESC.
- Et le Parlement dans tout ça ?

Demi-journée 6 : Comment d'autres États-membres font-ils ? De quelques modèles nationaux.

- Présentation du cas des États fédéraux ou régionalisés : l'Allemagne et l'Espagne.
- Présentation du cas des États septentrionaux à gouvernements de coalition : Pays-Bas, Danemark, Suède et Finlande.

Demi-journée 7 (donnée par Didier Georgakakis) : Derrière les arènes formelles, un champ du pouvoir politico-administratif européen en transformation.

Il s'agit, dans cette séance de développer une approche relationnelle des institutions et de leurs acteurs, individuels et collectifs, et de dresser la cartographie de ces acteurs et des ressources très différentes dont ils disposent. Cela permet de mieux comprendre les pratiques à l'œuvre dans la "bulle bruxelloise" et les transformations dont elle fait l'objet ces vingt dernières années.

Demi-journée 8 (donnée par Karine Auriol et Didier Georgakakis) : Les "eurocrates", quels "eurocrates" ? Sociographie et perspectives

Il s'agit, dans cette séance, d'exposer les acquis des travaux de sur les élites bruxelloises, tant administratives que politiques, de souligner les invariants et les variations dans leurs caractéristiques socio-démographiques, de souligner qu'elles évoluent du fait des réformes successives (Kinnock et autres, création du SEAE, des agences exécutives, etc.) de la fonction publique européenne, de ses modes de recrutements (EPSO), de ses dynamiques de carrière (contractualisation, etc.), le tout sous l'effet des élargissements successifs, puis du Brexit, etc. Vers où va le système pour les décennies à venir ?

Bibliographie

La bibliographie sera fournie au début du cours

Evaluation : Travaux de groupes en cours de séminaire et contrôle continu.

Langues d'épreuve : français

Epreuve de rattrapage : Travail personnel

Penser, organiser et accompagner les organisations publiques hybrides : focus sur la Bureaucratie orientée vers les résultats – A 2024

Designing, organizing, and managing hybrid public organizations: A focus on the Results-oriented bureaucracy

Nom de l'enseignant : Prof. E. Turc

Adresse e-mail : emil.turc@univ-amu.fr

Année : 2^{ème} année

Type : Cours optionnel

Semestre : automne 2024

Nombre d'heures enseignées : 26 heures

Valeur en ECTS : 3 ECTS

Langue d'enseignement : Français

Thème :

Ce cours aborde le fonctionnement des administrations et services publics sous l'angle encore peu exploré des organisations hybrides.

Objectif :

Dans le monde idéal typique d'une administration uniforme, la notion d'hybridité invite une diversité de formes, dispositifs et fonctionnements a priori peu désirée -car jugée non-contrôlée- qui interpelle et met au défi les préconceptions et pratiques des managers publics.

Bien qu'elle ne fût pas en soi une occurrence nouvelle dans le secteur public -on a longuement documenté les mélanges de logiques organisationnelles et politiques dans les organisations municipales, les innovations institutionnelles publiques-privées de service public, ou encore l'agencification comme moyen d'efficietisation des politiques publiques- il a fallu attendre l'émergence du courant des organisations hybrides dans les secteurs privés et de l'économie sociale et solidaire (Battilana et al. 2012) pour que la recherche en management public en admette la nécessité de l'étude, ainsi que l'intérêt pour les élus, les managers, les citoyens et les usagers des services publics (Johanson et Vakkuri 2018).

Ce module poursuit plusieurs objectifs :

- Identifier et modéliser les facteurs contemporains d'hybridation des organisations publiques
- Analyser les effets de l'hybridation sur la création de valeur, l'organisation et les fonctionnements des organisations publiques, et en problématiser les défis dans les sphères éthiques, culturelles ou opérationnelles
- Proposer une typologie des incohérences internes des hybrides et quelques solutions répertoriées dans les champs du design organisationnel ou de la pratique du management
- Proposer des réflexions sur des études de cas, avec une focalisation sur la bureaucratie orientée vers les résultats, forme organisationnelle de l'évolution post-NPM de l'Etat Néowébérien.

Le cours sera illustré avec des travaux de recherche et des cas d'administrations centrales, locales, des champs médico-social ou culturel, ou d'opérateurs de service public.

Contenu :

L'organisation hybride incorpore des logiques institutionnelles multiples et peut se prévaloir souvent de plusieurs champs institutionnels ; ce faisant elle doit s'accommoder de lieux d'incohérence interne pérennes qu'il revient aux managers d'accompagner dans le design organisationnel ou la pratique d'encadrement : des découplages entre structures et processus, de la différenciation interne (séparation des fonctions ou des

métiers par exemple) et de la re-intégration par des mécanismes de gouvernance et de résolution de conflit (espaces de négociation, objets frontières, identités surplombantes, pratiques RH de recrutement et de socialisation).

Faisant suite à des travaux similaires dans le secteur privé, les formes organisationnelles novatrices, voire volontairement non-alignées (« Organizing : The beauty of imperfection » EGOS 2022) gagnent désormais en visibilité dans le secteur public, ouvrant la pensée organisationnelle dans le sillage d'un néoinstitutionnalisme trop hégémonique.

Leur intérêt est reconnu face aux enjeux nouveaux de l'action publique (transition écologique), au besoin d'établir des réseaux d'action publique intersectoriels aux missions et logiques diversifiées (aménagement et rénovation urbaine, réseaux de santé mentale, économie sociale et solidaire) ou de répondre à des situations sans précédent (« wicked issues »).

Thématiques :

Comprendre les origines et les enjeux des administrations publiques hybrides

- Trajectoires de l'hybridation : restructurations, stratification des réformes, et innovations
- L'administration néo-wébérienne comme organisation hybride : la bureaucratie orientée vers les résultats
- Organisation hybride et création de valeur publique

Comprendre les facteurs, les formes et les caractéristiques de l'hybridation organisationnelle

- Hybridations portées par les cultures, valeurs et identités multiples : de l'éthos bureaucratique aux cultures administratives post-NPM
- Hybridations portées par des logiques internes concurrentes de régulation et de contrôle
- Hybridations induites par l'importation de structures, dispositifs et outils de gestion (dont statuts, contrats, télétravail)

Nouvelles pratiques du manager public dans un cadre organisationnel hybride :

- Maîtriser les pratiques de « traduction » pour faciliter l'installation d'ordres locaux négociés
- Favoriser les comportements de mobilisation collective, y compris dans l'interprofessionnalité
- Accueillir les réformes et dispositifs descendants dans un esprit de co-construction : conduite du changement agile
- Ouvrir des espaces de discussion aux niveaux opérationnels et intermédiaires
- Mobiliser les pratiques de design et de management organisationnel alternés, voire paradoxaux ; cas des hybrides idéographiques et holographiques

Bibliographie :

La bibliographie sera fournie au début du cours

Langues d'épreuve :

X Français

Modalités prévues pour l'évaluation :

- Travaux de groupe (2 à 3 étudiants) : élaboration préalable d'un rapport sur cas ou article de recherche & présentation pendant le cours

Les modalités des épreuves de rattrapage sont :

Travail personnel à rendre (R) HORS SESSION

**Attractiveness, branding and governance of regions. A multidisciplinary approach
A2024/P2025**

Cours BIPS7 CIVIS Du 10 octobre au 31 mars 2025

[Cours Mobilité CIVIS](#) **Réservé aux étudiants immatriculés à l'Université de Lausanne !!**

Application via le site en lien **jusqu'au 28 avril 24:**

<https://civis.eu/en/learn/civis-courses/attractiveness-branding-and-governance-of-regions>

Enseignement Hybride avec présentiel à l'IDHEAP du 10 au 14 février 2025

Valeur en ECTS : 6 ECTS

Enseignement en anglais (B2)