

50

HORIZONS PUBLICS

COMPRENDRE

ANTICIPER

INNOVER

AGIR

horizonspublics.fr

DOSSIER

ET SI LA TRANSFORMATION PUBLIQUE COMMENÇAIT PAR LA MONTÉE EN COMPÉTENCES ?

Ils nous étonnent

Le CDG 59 veut réenchanter la fonction publique territoriale

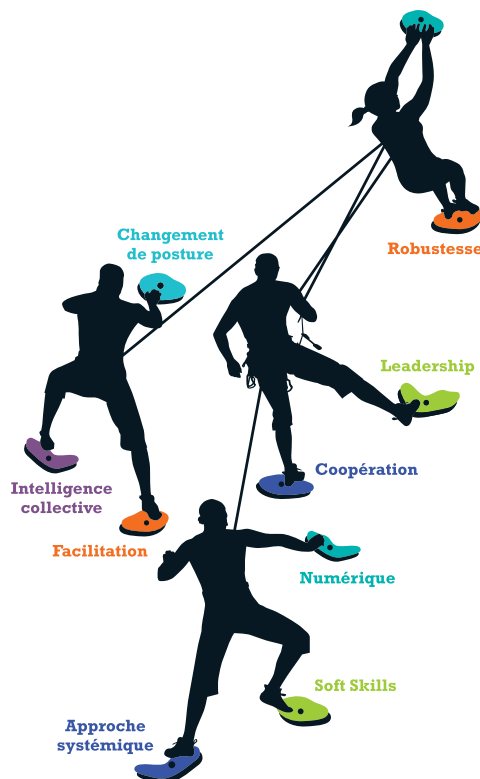
Anticipations publiques

Comment l'IA va redéfinir le métier de dirigeant territorial



**Grand entretien
MONIQUE DAGNAUD**

« La génération reset est indignée et sidérée par la vitesse des transformations. »



Redonner du souffle à l'innovation publique

Si les laboratoires et les méthodes d'innovation publique se sont multipliés au cours des vingt dernières années, un sentiment d'essoufflement prédomine aujourd'hui. Pourquoi cette stagnation ? Un management encore trop fondé sur le contrôle, un portage institutionnel instable et, surtout, un déficit criant de formation des décideurs publics à l'innovation, trop souvent perçue comme un « gadget » déconnecté des ressources réelles alors qu'elle devait être au centre de la transformation des organisations. De nombreux innovateurs se heurtent aussi à une invisibilisation de leurs démarches et à un manque de reconnaissance, tant statutaire que salariale. Un constat largement partagé lors des premières Assises de l'innovation publique organisées par le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) à Nancy en octobre dernier.

Pour redonner du souffle à l'innovation publique, la montée en compétences et une meilleure reconnaissance professionnelle font partie des leviers d'action. Il ne s'agit plus seulement de maîtriser des méthodes ou des outils mais aussi de cultiver des « *soft skills* », comme l'empathie, l'écoute et l'agilité. Les nouveaux référentiels managériaux insistent aussi sur le droit à l'erreur, la co-construction et la capacité à sortir du cadre – les fameuses « *mad skills* ». Certains préconisent même d'aller plus loin face aux ruptures, comme l'intelligence artificielle et à la complexité des transformations (écologique, sociétale et numérique). La formation à la pensée systémique s'impose de plus en plus car c'est une approche qui permet de dépasser les silos et de prendre en compte toutes les dimensions d'un problème.

C'est tout l'enjeu de programmes expérimentaux comme La Synchro, qui vient d'être lancé par La 27^e Région, en partenariat avec le CNFPT, qui vise à « re-synchroniser » praticiens, chercheurs et formateurs. Ce programme, qui va durer jusqu'en décembre 2027, ambitionne de changer de paradigme en intégrant des dimensions holistiques, transdisciplinaires et systémiques dans la formation des agents. Avec le lancement au printemps 2026 du premier référentiel de compétences de la transformation publique¹, dont l'objectif est de mieux reconnaître les compétences des innovateurs, ces initiatives vont dans le bon sens pour ouvrir un nouveau chapitre dont la communauté de l'innovation publique a bien besoin.

Julien Nessi,
rédacteur en chef d'*Horizons publics*

1. Fruit d'une collaboration étroite entre la Direction interministérielle de la transformation publique (DITP), la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), la Délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'État (DIESE) et le CNFPT.

SOMMAIRE

L'actualité vue par...

Nicolas Murlon,
directeur général de l'Agence de l'eau
Rhône Méditerranée Corse | 4

Ils nous étonnent

Le Grand Annecy
veut en finir avec le fioul | 10

Les collectivités locales
sont attractives
mais elles ne le savent pas ! | 12

Le CDG 59 veut réenchanter
la fonction publique territoriale | 14

Au-delà des frontières

Démocratie participative :
25 ans d'expérimentations à Gand | 16

Grand entretien

Monique Dagnaud
« La génération reset est indignée
et sidérée par la vitesse
des transformations. » | 20

BOÎTE
À IDÉES
...

Cette revue est aussi la vôtre !

N'hésitez pas à nous soumettre vos envies de lecture,
propositions de collaboration ou toute remarque nous
permettant de mieux répondre à vos attentes.
redaction@horizonspublics.fr

Dossier

ET SI LA TRANSFORMATION
PUBLIQUE COMMENÇAIT
PAR LA MONTÉE
EN COMPÉTENCES ?

Sur le terrain

Former pour transformer :
le grand chantier
des compétences publiques
Par Julien Nessi et Julie Krassovsky | 30

Mises en perspective

Henri Bergeron :
« La compétence sociale
est cruciale pour passer
à l'échelle une innovation. »
Propos recueillis par Philippe Guichardaz | 36

Comment la DITP fait-elle monter
en compétences les fonctionnaires ?
Par Julien Nessi | 44

Comment la formation
doit-elle évoluer pour développer
les nouvelles postures
professionnelles des innovateurs ?
Entretien croisé avec Cécile Cot
et Laurent Lelli | 52

Quand l'innovation publique
s'essaye à la natation synchronisée
Par Jean-Baptiste Pointel | 56

Les Pionnier-es de l'innovation
publique, un réseau d'entraide
pour cultiver les compétences
des agents publics
Par Julien Nessi | 60

L'innovation publique au Brésil
Quand un programme expérimental
devient gouvernemental
Propos recueillis par Julie Krassovsky | 66

Albert David :
« On peut piloter
le raisonnement créatif. »
Propos recueillis par Julien Nessi | 74

Réactions

« Innover, ce n'est pas décréter » :
ce que nous apprend Norbert Alter
Par Benoît Vallauri | 78

Anticipations
publiques

Comment l'intelligence artificielle
va redéfinir le métier
de dirigeant territorial
Par Julien Nessi | 86

Indre 2030 pour préparer
l'avenir du territoire
Par Julien Nessi | 90

« France 2035, France 2050 »,
le grand exercice de prospective
du Haut-commissariat
à la stratégie et au plan
Par Julien Nessi | 94

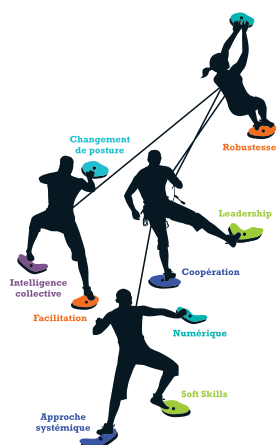
CARTOSCOPIE

Les collectivités dans le viseur
de la cybercriminalité
Par Christophe Plotard | 98

Cultures publiques

La chronique | 101

Interview | 106



ET SI LA TRANSFORMATION PUBLIQUE COMMENÇAIT PAR LA MONTÉE EN COMPÉTENCES ?

Malgré la multiplication des laboratoires, le recours à de nouveaux outils et méthodes, comme le numérique, le design ou encore les sciences comportementales, l'innovation publique semble s'essouffler pour nombre d'observateurs et praticiens. Déficit de compétences et de reconnaissance professionnelle, freins managériaux et structurels, décalage entre moyens et ambitions, etc. Comment faire pour redonner du souffle à l'innovation publique ?

Nous avons choisi d'explorer dans ce nouveau numéro l'importance de la montée en compétences des innovateurs publics pour transformer l'action publique. Face à l'accélération des transformations (intelligence artificielle, révolution numérique, changement climatique, transition sociétale, etc.) et à la complexité de problèmes qualifiés parfois d'épineux (*wicked problems*), les innovateurs sont aujourd'hui à la croisée des chemins.

Au-delà des savoirs traditionnels, du diplôme ou du concours, l'enjeu est aujourd'hui de former des « professionnels apprenants » dotés de *soft kills* (agilité) et de *mad skills* (capacité à sortir du cadre) ou encore en mesure de décrypter les jeux d'acteurs dans l'organisation. Car l'innovation ne se décrète pas, c'est un processus éminemment humain et collectif bien plus qu'une question d'outils ou de méthodes.



Soulmaz Alavinia

Bernard Alix

Norbert Alter

Henri Bergeron

Cécile Cot

Albert David

Thibaud Griessinger

Laurent Lelli

Le réseau des Pionnier·es de l'innovation publique (PiP)

Bas Leurs

Claudia Martinelli Wehbe

Jean-Baptiste Pointel

Clotilde Reullon

Grégoire Tirot

Benoit Vallauri

Stéphane Vincent

Céline Zatorsky

horizonspublics.fr

