



GOUVERNEMENT

Liberté
Égalité
Fraternité

Direction interministérielle
de la transformation publique

Le Référentiel *de compétences* *de transformation de* *l'action publique*



Et si le premier levier de transformation, c'était nous ?

Dans un monde qui s'accélère, les grandes transitions redessinent nos missions. En tant qu'agents publics, nous devons être en mesure de répondre aux attentes des citoyens, tout en préservant l'intérêt général.

Dans ce contexte, apprendre devient tout aussi important que ce que l'on sait déjà. Car la transformation de l'action publique se construit chaque jour : dans les décisions que nous prenons, la manière dont nous coopérons, écoutons les usagers, expérimentons, apprenons ou faisons évoluer nos pratiques pour mieux répondre aux besoins des usagers des services publics.

Alors, puisque tout s'accélère, voici une invitation à lutter contre l'immédiateté.

Avant d'aller plus loin dans ce guide, prenez un papier et un crayon, et accordez-vous dix minutes pour répondre à ces questions :

- **Quelles compétences mon équipe et moi pourrions-nous renforcer au regard de nos missions actuelles et des enjeux auxquels nous sommes confrontés ?**
- **Quelle action et quelle expérimentation pourrions-nous mettre en place pour les développer ?**
- **Auprès de qui et avec qui pourra-t-on apprendre, réfléchir à nos pratiques, partager et nous inspirer de nouvelles façons de faire ?**
- **De quelles compétences mon organisation a-t-elle besoin pour être plus efficace ? De quelles compétences les agents que j'accompagne ont-ils besoin pour faire face aux enjeux de l'action publique ?**

Les réponses ne se trouvent pas toutes dans une formation.

Elles se dessinent aussi par l'expérience, l'introspection, les projets, les échanges entre pairs, entre communautés, le *feedback*, les lectures, les tests, les erreurs et les défis du quotidien.

Ce référentiel est une boussole. Il ne décrit pas un parcours imposé, il vous aide à identifier les compétences que vous souhaitez développer, et à construire une trajectoire d'apprentissage. Parce que la transformation de l'action publique commence par le développement des compétences de celles et ceux qui la font vivre chaque jour.

Le Campus de la transformation

Introduction

Le rôle du Campus de la transformation

Le Campus de la transformation accompagne les agents et les administrations dans le développement des compétences nécessaires à la transformation de l'action publique.

Pour cela, il met à disposition un référentiel commun, des ressources, des formations et des communautés pour aider les agents, les encadrants et les acteurs de la formation à développer ces compétences dans leurs pratiques professionnelles.

L'ambition est simple : permettre aux administrations de renforcer leurs capacités de transformation en interne, en s'appuyant sur les compétences de leurs agents.

La transformation publique

C'est la capacité à concevoir, mettre en œuvre, évaluer l'action publique, en tenant compte des évolutions en cours dans la société, pour rendre un service public plus simple, plus proche et plus efficace.



Pourquoi un référentiel de compétences ?

Pour affronter ces défis, il est nécessaire de renforcer durablement nos compétences de transformation en identifiant celles qui sont socles, essentielles et communes à tous les agents publics.

Le référentiel de compétences : comment faire pour transformer

Référentiel métier

Quelles compétences pour exercer un métier? c'est LE QUOI



Référentiel de formation

Quels parcours pour former à ces métiers ? Le COMMENT APPRENDRE



Référentiel de compétences de transformation

Comment développe-t-on les capacités individuelles et collectives à transformer ? Le COMMENT

→ Complète les autres approches

→ Il s'agit de créer une capacité de transformation, individuelle, collective et organisationnelle

Une expérience de co-construction inédite !

Le référentiel est le résultat d'une démarche de co-construction menée avec des représentants des 3 versants de la fonction publique.

Sa conception a mobilisé :

→ plus de 80 agents ;

→ 20 ateliers de travail ;

→ 16 entretiens avec des partenaires institutionnels (DGAFP, DIESE, DINUM, CNFPT), administrations, écoles et instituts du service public (INSP, IRA, EHESP, EN3S, ENAP, entre autres) ;

→ un parangonnage à plus de 15 autres référentiels de compétences, français ou étrangers.

Cette démarche a permis de construire un référentiel partagé, ancré dans les réalités du terrain, et tourné vers les enjeux de demain.

Partis-pris du référentiel

Il est transversal,

fondé sur des compétences communes à l'ensemble de la fonction publique, qu'elles soient techniques, relationnelles ou comportementales.

Il est universel,

conçu pour tous les agents, quels que soient leur métier, leur grade, leur administration ou leur territoire d'exercice.

Il est évolutif,

pensé pour évoluer avec les transformations de l'action publique et les besoins des organisations.

Il est concret,

ancré dans des situations réelles, illustré par des exemples et des objectifs qui facilitent son appropriation.

À qui est-il destiné ?

Le référentiel peut être mobilisé par différents acteurs, avec une utilité particulière pour 3 publics :

→ **les acteurs de la formation et des ressources humaines,**

pour identifier les axes stratégiques et les besoins, construire des parcours de développement des compétences en fonction des métiers et des missions, et concevoir des offres de formation, initiale ou continue.

→ **les acteurs de la transformation,**

pour accompagner les projets, développer les capacités collectives, et partager des repères communs.

→ **tous les agents publics, tous les collectifs de travail,**

pour identifier leurs compétences, repérer celles à développer, individuellement ou collectivement, et construire des parcours d'apprentissage.

Comment lire le référentiel ?

Le référentiel de compétences est organisé autour de 5 axes et 21 compétences.

Axes et compétences	
 A. Faire de l'impact et de l'efficacité la boussole de l'action publique	A
 B. Inscrire l'usager au cœur de l'action publique	B
 C. Travailler en coopération avec les parties prenantes	C
 D. Se développer en continu pour mieux transformer l'action publique	D
 E. Expérimenter et innover	E

[<] Chaque **axe** regroupe plusieurs **compétences** : ce sont les grandes thématiques.

[<] Une **compétence** est la capacité à mobiliser et combiner des ressources (connaissances, savoir-faire, expériences, outils, réseaux...) pour agir efficacement dans une situation donnée et atteindre un résultat attendu (définition de la DGAFP, 2025).

Inscrire l'usager au cœur de l'action publique	
b3 Ecouter la voix de l'usager	
Définition de la compétence Capacité à comprendre l'usager, questionner les demandes et remarques pour les clarifier, les analyser et les traduire en besoins, en tenant compte de l'environnement et de son contexte.	Dans quel cas : → Vous réceptionnez les demandes d'usagers externes (personnes physique ou morale) ou internes (agents) → Vous orientez un usager, ou tenez efficacement des demandes. → Vous analysez une situation ou un problème pour proposer une solution adaptée.
Objectifs de développement de la compétence	
Comprendre et en parler → Identifier les différentes méthodes de recueil de la parole des usagers. → Repérer les attentes convergentes récurrentes ou les désaccords exprimés par plusieurs groupes d'usagers ou d'agents. → Repérer l'influence du contexte réglementaire/organisationnel/ciel sur les besoins exprimés. → Comprendre la diversité des profils et des situations usagers. → Repérer les besoins émergents par des signaux faibles.	Faire → Recueillir les attentes à partir de différents formats et méthodes (entretiens, données, observation, ateliers...). → S'assurer de la bonne compréhension du besoin des agents ou des usagers en observant les usages en situations réelles. → Analyser les besoins et attentes essentielles, exprimées ou implicites. → Suspendre son jugement afin d'éviter les interprétations biaisées des situations. → Exploiter les enseignements tirés des retours usagers pour éclairer un projet ou une décision.
Transmettre → Développer une culture de l'écoute usager au sein d'une équipe ou d'un collectif. → Accompagner les parties prenantes dans le recueil et l'analyse des besoins. → Promouvoir la prise en compte de la voix des usagers dans les décisions/arbitrages. → Diffuser les méthodes et postures favorisant l'écoute et l'engagement. → Mettre en place des dispositifs pérennes et structurés de retours d'expériences usagers.	
Questions à se poser individuellement ou collectivement → Lorsque j'entends une demande ou une remarque d'un usager, suis-je capable de distinguer ce qui relève de sa demande immédiate de ce qui révèle un besoin plus profond ? → Est-ce que je m'appuie sur différentes sources de retours (échanges, observations, données, enquêtes, réclamations...) pour comprendre l'expérience vécue par les usagers ? → Est-ce que je fais en sorte que les besoins et les attentes des usagers soient réellement pris en compte dans les réflexions, décisions ou projets auxquels je contribue ?	

[<] La partie **dans quel cas** correspond aux illustrations et cas d'usages, et donne des exemples concrets de situations dans lesquelles on peut exercer la compétence.

[<] Chaque compétence comprend 3 **objectifs de développement de la compétence**. Ce ne sont pas des niveaux d'expertise linéaires, comme il peut en exister dans les référentiels métiers (base, intermédiaire, expert). Un agent peut selon son poste, ses missions, son organisation, être amené à comprendre, faire, ou transmettre et autonomiser : il s'agit avant tout de compétences mises en œuvre dans un contexte, en fonction du rôle qui nous est attribué.

Ces objectifs permettent de traiter aussi bien la diversité que la complexité actuelle de la fonction publique. Il s'agit de :

- Comprendre et en parler,
- Faire
- Autonomiser.

[^] Les questions à se poser individuellement ou collectivement

Vous pouvez vous auto-évaluer ou réfléchir en équipe à ce qui permet de développer ou mettre en œuvre la compétence.

“ Ce référentiel n'a de valeur que par son utilisation, individuelle et collective ! Explorez-le, appropriez-vous les compétences qui vous concernent, et engagez le dialogue avec vos pairs, votre encadrement ou vos équipes pour faire de la transformation une capacité collective au service d'une action publique plus simple, plus proche et plus efficace. ”

Axes et compétences



A. Faire de l'impact et de l'efficacité la boussole de l'action publique



B. Inscrire l'usager au cœur de l'action publique



C. Travailler en coopération avec les parties prenantes



D. Se développer en continu pour mieux transformer l'action publique



E. Expérimenter et innover

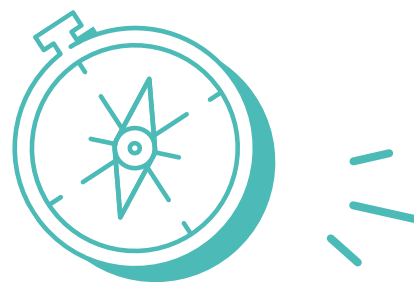
A	1. <u>Construire une vision partagée orientée résultats</u>	10
	2. <u>Mesurer, suivre et objectiver les effets</u>	11
	3. <u>Accompagner une démarche structurée de changement</u>	12
	4. <u>Améliorer en continu le service rendu</u>	13
	5. <u>Valoriser les effets et les résultats en assurant la transparence de l'action publique</u>	14

B	1. <u>Adopter une posture bienveillante dans la relation à l'utilisateur</u>	17
	2. <u>Garantir une information claire, simple et accessible</u>	18
	3. <u>Écouter la voix de l'utilisateur</u>	19
	4. <u>Concevoir et améliorer des parcours usagers</u>	20

C	1. <u>Explorer son environnement pour identifier des opportunités partenariales</u>	23
	2. <u>Fédérer et mettre en dynamique</u>	24
	3. <u>Construire des relations réciproques et bénéfiques</u>	25
	4. <u>Cultiver des relations de confiance et renforcer la responsabilité partagée</u>	26

D	1. <u>Se connaître pour mieux travailler avec les autres</u>	29
	2. <u>Comprendre et analyser son environnement de manière systémique</u>	30
	3. <u>Savoir capitaliser sur son expérience pour agir</u>	31
	4. <u>Anticiper et adapter ses pratiques aux mutations</u>	32

E	1. <u>Générer et tester de nouvelles idées et pratiques</u>	35
	2. <u>Structurer une démarche d'expérimentation</u>	36
	3. <u>Reconnaître le droit à l'erreur et transformer les résultats en leviers d'apprentissage</u>	37
	4. <u>Ancrer, pérenniser et diffuser</u>	38





A. Faire de l'impact et de l'efficacité

la boussole de l'action publique

Définition de l'axe

Agir dans une logique de résultat et d'impact en focalisant son action et ses ressources sur ce qui génère la plus grande valeur ajoutée dans la durée pour les usagers, les agents, les territoires ou l'organisation.



Compétences associées

1. Construire une vision partagée orientée résultats	10
2. Mesurer, suivre et objectiver les effets	11
3. Accompagner une démarche structurée de changement	12
4. Améliorer en continu le service rendu	13
5. Valoriser les effets et les résultats en assurant la transparence de l'action publique	14

a1 Construire une vision partagée orientée résultats

Définition de la compétence

Capacité à définir collectivement une ambition commune, et à la décliner à travers des objectifs et des indicateurs concrets.



Dans quel cas :

- Vous rencontrez des difficultés récurrentes nécessitant d'envisager de nouvelles solutions.
- Vous contribuez à une réflexion sur l'évolution de votre offre de service.
- Vous devez déployer ou contribuer à un changement d'outils ou de technologies.
- Vous devez mettre en œuvre une nouvelle politique publique.
- Vous rencontrez des difficultés de recrutement nécessitant d'imaginer de nouveaux dispositifs d'attractivité.



Objectifs de développement de la compétence

Comprendre et en parler

- S'approprier et transmettre des orientations stratégiques en clarifiant son intention propre.
- Identifier ce qui fédère ou divise les acteurs autour d'un objectif commun.
- Traduire un objectif en actions concrètes, et le partager (expliquer le lien entre objectif et actions).
- Comprendre et expliquer l'impact d'un objectif sur des usagers, des agents, une organisation, un territoire... (expliquer le lien entre objectifs, actions et indicateurs *ad hoc*).

Faire

- Organiser des temps dédiés au partage ou à la construction sur la vision d'un projet/service/organisation.
- Participer à/animer la production collective d'un plan de construction/collecte/traitement des données nécessaires à la réalisation d'un diagnostic.
- Savoir partager des constats.
- Savoir ajuster sa position en fonction des autres données observées/recueillies.
- Inscrire dans son action quotidienne les axes stratégiques et la vision partagée.

Transmettre

- Accompagner les équipes dans la structuration et le pilotage du changement, notamment dans ses dimensions humaines.
- Transmettre les méthodes/les outils de conduite du changement, et travailler à développer l'autonomie des acteurs du changement.
- Accompagner les agents dans l'évolution de leurs pratiques, notamment à travers des formations à suivre.

Questions à se poser individuellement ou collectivement

- Suis-je capable d'expliquer simplement l'ambition recherchée et son utilité pour les usagers, les agents ou les territoires ?
- Lorsque je participe à un projet, est-ce que je fais le lien entre les actions menées et les objectifs poursuivis ?
- Est-ce que je contribue à construire une compréhension commune des priorités et des résultats attendus ?



a2 Mesurer, suivre et objectiver les effets



Définition de la compétence

Capacité à identifier, suivre, et analyser les effets réels des actions menées au regard des objectifs définis, en construisant/mobilisant des données pour objectiver et éclairer les décisions.



Dans quel cas:

- Vous pilotez des activités dont vous devez suivre les résultats.
- Vous produisez des analyses pour alimenter des décisions qui concernent le fonctionnement de votre service.
- Vous menez ou contribuez à des actions visant à atteindre de nouveaux objectifs de satisfaction, de délai ou de qualité.
- Vous participez à une réflexion sur les indicateurs les plus adaptés à vos objectifs annuels.
- Vous menez ou participez à des démarches pour améliorer les résultats attendus, individuellement ou collectivement.



Objectifs de développement de la compétence

Comprendre et en parler

- Comprendre les leviers, facteurs et contraintes qui produisent ou influencent les résultats obtenus.
- Savoir faire la part de ce qui relève de l'effet réel des actions et ce qui relève du seul contexte.
- Comprendre les données, et donner du sens aux indicateurs de mesure.
- Identifier clairement ce qui est fait (actions) et ce que cela change (impact).

Faire

- Savoir recueillir/produire des informations factuelles (données, observations, retours) liées à une action ou à un dispositif.
- Utiliser des indicateurs ou des outils simples pour suivre l'évolution d'une situation.
- Comparer les résultats obtenus aux objectifs fixés pour identifier les écarts et analyser leurs causes.
- Identifier et prioriser les mesures d'adaptations (y compris de l'environnement) nécessaires à l'amélioration de l'impact et du résultat final.

Transmettre

- Partager collectivement les modes de collecte et d'analyse, ainsi que les résultats mesurés d'un projet.
- Illustrer/expliquer/accompagner l'usage d'outils de suivi ou d'indicateurs.
- Aider à structurer des démarches de mesure adaptées (collecte, analyse, restitution) et à les prioriser.
- Partager des méthodes permettant d'objectiver les effets auprès de publics variés.

Questions à se poser individuellement ou collectivement

- Suis-je capable de distinguer ce que nous faisons (les actions) de ce que cela produit réellement (les effets ou impacts) ?
- Est-ce que je m'appuie sur des données, des observations ou des retours d'expérience pour évaluer les résultats obtenus ?
- Est-ce que j'aide les autres à utiliser des indicateurs ou des éléments factuels pour éclairer leurs décisions ?



a3

Accompagner une démarche structurée de changement

**Définition de la compétence**

Capacité à préparer, organiser, accompagner, guider un changement ou une transformation au sein d'une organisation, d'un service ou d'une équipe, en s'appuyant sur une méthodologie claire et adaptée.

**Dans quel cas :**

- Vous êtes confronté à la mise en œuvre de nouvelles procédures, outils ou technologies nécessitant une appropriation collective.
- Vous faites face à la dématérialisation croissante de vos activités, impliquant une évolution de vos compétences.
- Vous vivez le transfert de votre service vers une autre direction ou vous devez élaborer un nouveau projet de service.
- Vous devez faire évoluer votre offre de service, ce qui nécessite d'identifier les impacts métiers et de les anticiper.
- Vous avez un projet mobilisant votre service et impliquant une coordination transversale.

**Objectifs de développement de la compétence****Comprendre et en parler**

- Identifier/comprendre et prendre en compte les éléments de contexte.
- Communiquer sur les enjeux.
- Comprendre l'importance/les enjeux/la place des parties prenantes à toutes les étapes d'un projet.
- Savoir expliciter une stratégie de conduite du changement, ses leviers et ses dimensions, notamment humaines.

Faire

- Cadrer les travaux à réaliser, dans leur dimension technique et temporelle, depuis la compréhension du sujet jusqu'à la communication des résultats finaux.
- Animer les travaux à réaliser en mode projet.
- Mobiliser à bon escient les parties prenantes.
- Anticiper notamment les dimensions humaines et relationnelles du changement.

Transmettre

- Accompagner les équipes dans la structuration et le pilotage du changement, notamment dans ses dimensions humaines.
- Transmettre les méthodes/les outils de conduite du changement, et travailler à développer l'autonomie des acteurs du changement.
- Accompagner les agents dans l'évolution de leurs pratiques, notamment à travers des formations à suivre.

Questions à se poser individuellement ou collectivement

- Lorsque je suis confronté à une transformation/un changement, est-ce que j'identifie les personnes concernées, les impacts attendus, et les éventuels freins et opportunités ?
- Suis-je capable d'organiser et de suivre les étapes nécessaires à la mise en œuvre d'un plan de transformation intégrant de nouvelles pratiques, une nouvelle offre, une nouvelle organisation ?
- Est-ce que j'identifie les leviers de l'appropriation de nouvelles pratiques ou méthodes, ou les facteurs clés pour la mise en place de nouvelles organisations ?



a4 Améliorer en continu le service rendu



Définition de la compétence

Capacité à installer une dynamique d'ajustement permanent de ses pratiques et de ses modes de fonctionnement, afin d'améliorer en continu l'efficacité, la qualité et l'impact du service rendu.



Dans quel cas :

- Vous êtes confronté au déploiement d'un nouvel outil ou technologie, d'une nouvelle organisation ou de nouveaux services.
- Vous avez des retours d'expérience révélant des dysfonctionnements dans l'ancien ou le nouveau mode de fonctionnement.
- Vous faites face à un incident, une difficulté ou une crise nécessitant d'expérimenter de nouvelles pratiques ou de nouveaux outils pour garantir la continuité du service.



Objectifs de développement de la compétence

Comprendre et en parler

- Savoir identifier les besoins d'amélioration en termes de pratiques et de process.
- Comprendre les objectifs et les enjeux de l'évolution des pratiques professionnelles au regard des besoins d'amélioration du service public (principe de mutabilité).
- Savoir identifier les outils pertinents pour mettre en œuvre une dynamique d'amélioration continue.

Faire

- Exercer un esprit critique sur ses attitudes et ses pratiques, et demander/susciter/accueillir/prendre en compte les *feedbacks* réciproques pour identifier ses leviers d'amélioration.
- Se former régulièrement pour interroger et renouveler ses outils et ses pratiques.

Transmettre

- Développer un cadre de travail favorisant l'expression individuelle et collective, et questionnant l'existant.
- Instaurer une culture de la pratique de l'évaluation et des retours d'expérience (positifs comme négatifs).
- Se rendre disponible pour améliorer collectivement le fonctionnement de l'équipe ou du collectif de travail.

Questions à se poser individuellement ou collectivement

- Est-ce que je recherche régulièrement des pistes d'amélioration dans mes pratiques ou dans le fonctionnement du service ?
- Suis-je capable de prendre en compte les retours des usagers, partenaires ou collègues pour faire évoluer mon action ?
- Est-ce que je contribue à installer des habitudes de retour d'expérience, de *feedback* et d'amélioration continue au sein du collectif ?



a5 Valoriser les effets et les résultats en assurant la transparence de l'action publique



Définition de la compétence

Capacité à rendre visible, compréhensible et accessible l'ensemble des effets et des résultats obtenus, en diffusant les enseignements de manière simple et utile à toutes les parties prenantes, afin de rendre compte de l'action publique de manière transparente.



Dans quel cas :

- Vous analysez la valeur créée par un nouveau service ou une nouvelle politique.
- Vous mesurez et communiquez sur les effets réels d'un dispositif (coût, durée, délai, satisfaction...).
- Vous déployez des activités touchant plusieurs bénéficiaires, et en analysez les impacts.
- Vous questionnez la reconduction d'une pratique ou d'un dispositif à partir des résultats obtenus.



Objectifs de développement de la compétence

Comprendre et en parler

- Comprendre les enjeux de la valorisation d'un projet ou d'une action, savoir identifier ce qui mérite d'être mis en avant (et auprès de quels publics) en prenant en compte les attentes des différentes parties prenantes.
- Reconnaître et valoriser la contribution de chacun.
- Identifier les leviers d'amélioration.

Faire

- Identifier de manière factuelle les solutions mises en œuvre, les résultats obtenus, les impacts du projet, ainsi que ses effets inattendus éventuels.
- En tirer des enseignements, analyser les limites et les facteurs de contexte qui ont influencé ces résultats, évaluer les possibilités de réutilisation dans d'autres situations, et formuler des recommandations pour l'avenir.
- Être en mesure d'interrompre la poursuite d'un projet si les résultats ne sont pas à la hauteur de l'impact recherché.

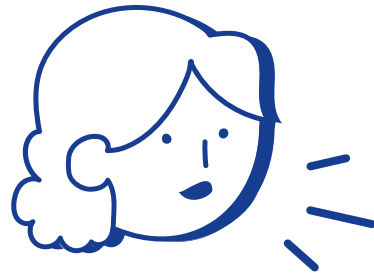
Transmettre

- Faire connaître les résultats en choisissant les bons messages, les bons supports, et les bons publics.
- Soutenir l'équipe ou le collectif dans la valorisation de ses réalisations, multiplier les espaces de partage, et promouvoir une culture sur l'évaluation et la mise en évidence des résultats obtenus.

Questions à se poser individuellement ou collectivement

- Suis-je capable d'identifier ce qui mérite d'être partagé dans un projet, une action ou un résultat obtenu ?
- Est-ce que je présente les résultats de manière factuelle, transparente, compréhensible et d'une façon adaptée à mes interlocuteurs ?
- Est-ce que je contribue à faire connaître les réalisations, les enseignements et les impacts obtenus afin d'alimenter l'apprentissage collectif et la confiance dans l'action publique ?







B. Inscrire l'utilisateur au cœur de l'action publique

Définition de l'axe

Concevoir, déployer et évaluer l'action publique en tenant compte des besoins des usagers et en les associant à chaque étape, afin d'améliorer la qualité du service rendu, renforcer la légitimité de l'action publique, et accroître la confiance des usagers en une action publique conduite pour l'intérêt général.



Compétences associées

1. Adopter une posture bienveillante dans la relation à l'utilisateur	17
2. Garantir une information claire, simple et accessible	18
3. Écouter la voix de l'utilisateur	19
4. Concevoir et améliorer des parcours usagers	20



Adopter une posture bienveillante dans la relation à l'usager



Définition de la compétence

Capacité à instaurer une relation de confiance fondée sur l'écoute et l'empathie, pour permettre à l'usager d'exprimer sa situation et son besoin.



Dans quel cas :

- Vous êtes en relation directe avec un usager interne (agent) ou externe (accueil du public, prise en charge, accompagnement...), que ce soient des individus ou des organisations.
- Vous identifiez et analysez les difficultés ou besoins des usagers.
- Vous coopérez avec toute personne concernée et impliquée par vos missions.
- Vous gérez des situations conflictuelles récurrentes avec les usagers.



Objectifs de développement de la compétence

Comprendre et en parler

- Définir ce qui relève de son périmètre d'action face à une demande afin d'orienter vers le bon interlocuteur.
- Analyser les informations reçues pour les partager avec les personnes compétentes.
- Comprendre la raison d'être des procédures d'écoute/d'accueil de son organisation, et en tenir compte dans son action.
- Identifier les cas où il est nécessaire de réajuster son vocabulaire, son temps, faire appel à de l'aide...
- Repérer les signes d'émotion chez l'usager.

Faire

- Questionner l'agent/l'usager sur sa situation/sa demande/ses difficultés.
- Écouter activement la demande et la reformuler pour s'assurer de sa bonne compréhension.
- Adopter une attitude respectueuse, respecter la confidentialité de l'échange, et faire preuve de transparence sur les procédures et contraintes de l'administration.
- S'assurer de la prise en compte et de la transmission de l'information/la demande.

Transmettre

- Sensibiliser son environnement professionnel aux enjeux de l'écoute de l'agent/de l'usager.
- Favoriser l'apprentissage par la mise en situation de l'agent/de l'usager en encourageant à se mettre « à la place de ».
- Organiser des échanges de pratiques professionnelles entre pairs en ouvrant régulièrement la discussion à un regard extérieur.
- Encourager la formation à différentes méthodes ou outils d'accueil ou d'écoute.

Questions à se poser individuellement ou collectivement

- Suis-je capable d'accueillir une personne en difficulté sans jugement, même lorsque sa demande est complexe ou exprimée avec émotion ?
- Est-ce que je vérifie systématiquement ma compréhension de son besoin avant de proposer une réponse ?
- Dans mes échanges, l'usager se sent-il écouté, compris et respecté, même lorsque je ne peux pas répondre favorablement à sa demande ?
- Me suis-je questionné sur ce qu'il est en train de vivre ?



b2 Garantir une information claire, simple et accessible



Définition de la compétence

Capacité à produire et transmettre une information claire, simple et accessible à tous, en l'adaptant aux besoins et aux situations des différents usagers, internes comme externes.



Dans quel cas :

- Vous vous adressez à des publics variés via différents canaux : téléphone, accueil physique, prise en charge, accompagnement, réunions...
- Vous devez expliquer des démarches administratives complexes à des usagers internes (agents) ou externes, que ce soient des individus ou des organisations.
- Vous devez transmettre des informations ou des consignes telles que courriers, notes ou procédures à des interlocuteurs variés.



Objectifs de développement de la compétence

Comprendre et en parler

- Connaître les sources possibles des difficultés de compréhension (langue, stress, autres situations à impact émotionnel, non expertise du sujet/ méconnaissance des démarches, complexité du sujet, biais cognitifs, fragilités sociales ou de santé...).
- Être proactif dans l'identification des points d'incompréhension possibles, et structurer l'information pour éviter les malentendus.
- Identifier l'importance de la clarté pour le service public : attentes des usagers, bénéfices pour l'administration, obligations légales...
- Identifier les ressources utiles pour fournir une information claire simple et accessible.

Faire

- Adapter son message au canal utilisé par les usagers (oral/écrit).
- Ajuster son positionnement (rythme, posture, écoute) lors d'un échange/d'une communication.
- Appliquer les principes du langage clair pour rendre toute information destinée aux usagers accessible, compréhensible et adaptée à leurs besoins spécifiques.
- Notamment, prendre en compte le profil de l'utilisateur, le support utilisé (écrit, téléphone, plateforme), le moment, le vocabulaire, le ton...
- Prendre en compte le *feedback* de l'utilisateur en assurant une cohérence terminologique tout au long de son parcours et en intégrant son avis.
- Mener une démarche de simplification/clarification des documents/procédures/voies organisations existantes.
- Intégrer le critère de clarté pour l'utilisateur dans la validation d'un document, d'une procédure ou d'un système d'information.

Transmettre

- Sensibiliser son organisation/ses collègues aux potentielles difficultés de compréhension de l'utilisateur.
- Former à distinguer ce qui relève d'une adaptation individuelle de communication ou d'une adaptation structurelle (supports, procédures, documents-type signalétiques).
- Encourager la formation aux méthodes pour rendre une information claire et inclusive (langage clair et FALC).
- Sensibiliser aux principes de clarté et au langage clair.
- Animer/faciliter des ateliers de diagnostic et de prototypage pour simplifier les documents.
- Encourager à se mettre à la place de et/ou porter la voix de l'agent/de l'utilisateur lors de la conception des supports/ discours/ éléments de langage.

Questions à se poser individuellement ou collectivement

- Lorsque je transmets une information, est-ce que je me mets à la place de l'utilisateur pour anticiper ce qui pourrait être difficile à comprendre ?
- Suis-je capable d'adapter mon langage, mon support ou ma manière de communiquer aux besoins et aux situations des différents usagers ?
- Est-ce que je vérifie que l'information a bien été comprise, et qu'elle permet réellement à l'utilisateur d'agir ou de prendre une décision ?
- Est-ce que je suis conscient de l'intérêt de l'administration à délivrer, dans tous les cas, une information claire à ses usagers ?



b3 Écouter la voix de l'utilisateur



Définition de la compétence

Capacité à comprendre l'utilisateur, structurer les données, questionner les demandes et remarques pour les clarifier, les analyser et les traduire en besoins, en tenant compte de l'environnement et de son contexte.



Dans quel cas:

- Vous recevez les demandes d'utilisateurs externes (personnes physiques ou morales) ou internes (agents).
- Vous orientez un utilisateur, ou triez efficacement des demandes.
- Vous analysez une situation ou un problème pour proposer une solution adaptée.



Objectifs de développement de la compétence

Comprendre et en parler

- Identifier les différentes méthodes de recueil de la parole des utilisateurs.
- Repérer les attentes convergentes récurrentes ou les désaccords exprimés par plusieurs groupes d'utilisateurs ou d'agents.
- Repérer l'influence du contexte réglementaire/organisationnel/social sur les besoins exprimés.
- Comprendre la diversité des profils et des situations utilisateurs.
- Repérer les besoins émergents par des signaux faibles.

Faire

- Recueillir les attentes à partir de différents formats et méthodes (entrevues, données, observation, ateliers...).
- S'assurer de la bonne compréhension du besoin des agents ou des utilisateurs en observant les usages en situations réelles.
- Analyser les besoins et attentes essentielles, exprimés ou implicites.
- Suspendre son jugement afin d'éviter les interprétations biaisées des situations.
- Exploiter les enseignements tirés des retours utilisateurs pour éclairer un projet ou une décision.

Transmettre

- Développer une culture de l'écoute utilisateur au sein d'une équipe ou d'un collectif.
- Accompagner les parties prenantes dans le recueil et l'analyse des besoins.
- Promouvoir la prise en compte de la voix des utilisateurs dans les décisions/arbitrages.
- Diffuser les méthodes et postures favorisant l'écoute et l'empathie.
- Mettre en place des dispositifs pérennes et structurés de retours d'expérience utilisateurs.

Questions à se poser individuellement ou collectivement

- Lorsque j'entends une demande ou une remarque d'un utilisateur, suis-je capable de distinguer ce qui relève de sa demande immédiate de ce qui révèle un besoin plus profond ?
- Est-ce que je m'appuie sur différentes sources de retours (échanges, observations, données, enquêtes, réclamations...) pour comprendre l'expérience vécue par les utilisateurs ?
- Est-ce que je fais en sorte que les besoins et les attentes des utilisateurs soient réellement pris en compte dans les réflexions, décisions ou projets auxquels je contribue ?



b4 Concevoir et améliorer des parcours usagers



Définition de la compétence

Capacité à analyser, concevoir et améliorer un parcours usager dans sa globalité afin de proposer une expérience plus simple, fluide, accessible et cohérente, en s'appuyant sur les besoins identifiés et en mobilisant les parties prenantes concernées.



Dans quel cas :

- Vous êtes un maillon dans une chaîne d'actions au sein de l'administration : des actions sont menées avant, après et en parallèle de la vôtre par d'autres acteurs.
- Vous rencontrez des points de friction, des blocages ou de l'inertie dans votre coopération avec d'autres services sur une même situation concernant un usager.
- Vous êtes amené à interagir avec des équipes pluridisciplinaires avec lesquelles vous devez vous coordonner pour être plus efficace.



Objectifs de développement de la compétence

Comprendre et en parler

- Comprendre ce qu'est un parcours usager et son intérêt pour l'amélioration des services publics.
- Identifier les différentes étapes d'un parcours et les interactions avec l'administration.
- Comprendre les notions de point de contact, moment clé, irritant et rupture de parcours.
- Identifier ce qu'est un usager, personne physique ou morale, ainsi que les acteurs contribuant à l'expérience usager.
- Comprendre les principes de la conception centrée usagers.
- Comprendre la nécessité d'intégrer les émotions de l'usager dans une approche centrée usagers.

Faire

- Cartographier les acteurs d'un parcours usager.
- Formaliser le parcours de l'usager.
- Mobiliser les retours usagers pour comprendre l'expérience vécue.
- Construire des représentations du parcours (*personas*, parcours actuel, parcours cible).
- Identifier les points de friction, les opportunités d'amélioration, les émotions.
- Concevoir et tester des améliorations avec les parties prenantes concernées.
- Adapter les solutions aux différents profils et situations d'usagers.

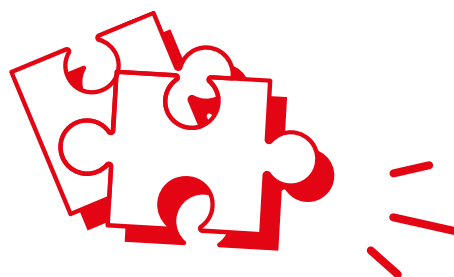
Transmettre

- Animer des démarches collectives d'analyse et de conception de parcours.
- Accompagner les équipes dans l'utilisation des méthodes de conception centrée usagers.
- Prioriser les améliorations selon leur impact pour les usagers et leur faisabilité.
- Fédérer les acteurs autour d'une vision commune du parcours cible.
- Mettre en place une démarche d'amélioration continue des parcours.
- Arbitrer entre différentes solutions en conciliant besoins des usagers, contraintes opérationnelles et objectifs de politique publique.
- Intégrer les indicateurs d'expérience usagers dans le pilotage des activités.

Questions à se poser individuellement ou collectivement

- Lorsque j'analyse un service ou une démarche, suis-je capable de me représenter l'ensemble du parcours vécu par l'usager, au-delà de mon propre périmètre d'action ?
- Est-ce que j'identifie les étapes qui génèrent des difficultés, des incompréhensions ou des ruptures dans l'expérience de l'usager ?
- Est-ce que je contribue à concevoir des solutions, dans une logique d'amélioration continue, qui rendent le parcours plus simple, plus fluide et plus cohérent pour les différents profils d'usagers ?







C.Travailler en coopération *avec les parties prenantes*

Définition de l'axe

Favoriser la coopération des acteurs d'un territoire ou d'une politique publique, en partageant les expertises et les ressources, pour décroisonner les organisations et ainsi coconstruire une action publique efficace.



Compétences associées

1. Explorer son environnement pour identifier des opportunités partenariales	23
2. Fédérer et mettre en dynamique	24
3. Construire des relations réciproques et bénéfiques	25
4. Cultiver des relations de confiance et renforcer la responsabilité partagée	26

c1 Explorer son environnement pour identifier des opportunités partenariales



Définition de la compétence

Capacité à analyser son environnement et à mobiliser les parties prenantes afin d'identifier des opportunités d'action ou de coopération, et faire évoluer une situation ou une décision.



Dans quel cas :

- Vous veillez à identifier les convergences entre votre action et celles de vos partenaires ou homologues.
- Vous prenez en compte les évolutions de votre environnement (émergence de nouveaux publics, d'acteurs associatifs, de besoins...).
- Vous êtes confronté à des difficultés opérationnelles récurrentes pour lesquelles vous êtes amené à proposer des leviers d'amélioration.
- Vous intégrez les impacts potentiels des nouvelles politiques publiques, réglementations et outils sur l'exercice de vos missions quotidiennes.



Objectifs de développement de la compétence

Comprendre et en parler

- Comprendre la manière dont son environnement peut constituer une source d'inspiration
- Identifier les acteurs de son écosystème et comprendre leurs stratégies.
- Identifier les réseaux formels et informels susceptibles de fournir des informations, de nouvelles idées ou de créer des synergies.
- Repérer les moments propices pour saisir une opportunité de changement ou d'engagement dans de nouveaux projets ou de nouveaux partenariats.

Faire

- Collecter des informations via des canaux diversifiés.
- Échanger avec des partenaires ou usagers pour repérer des idées ou solutions déjà mises en œuvre ailleurs.
- Rechercher et vérifier la fiabilité des informations sur son écosystème (actualités, évolutions, acteurs...).
- Maintenir à jour et organiser des ressources de référence pour faciliter la compréhension de l'écosystème.
- Capter les évolutions de son environnement pour actualiser/adapter ses pratiques.

Transmettre

- Encourager le développement d'opportunités partenariales en montrant l'exemple à son propre niveau.
- Mettre en partage son réseau avec son collectif/son organisation pour créer des opportunités de coopération.
- Favoriser la participation à des colloques, séminaires, groupes de travail... pour susciter des possibilités de synergie.
- Favoriser les possibilités de visites apprenantes, parangonnages, partages d'expériences entre différents acteurs d'un territoire ou concernés par une même thématique.

Questions à se poser individuellement ou collectivement

- Ai-je une bonne connaissance des acteurs qui peuvent influencer ou contribuer à mes projets ?
- Est-ce que je repère régulièrement des opportunités de coopération au-delà de mon périmètre habituel ?
- Suis-je capable d'expliquer pourquoi un partenariat serait utile, et quelle valeur il apporterait à chacune des parties ?



c2 Fédérer et mettre en dynamique



Définition de la compétence

Capacité à mobiliser des collectifs en créant une dynamique favorisant l'implication de chacun, pour définir et atteindre des objectifs communs.



Dans quel cas :

- Vous participez à la conduite ou à l'animation d'un projet mobilisant plusieurs acteurs, notamment dans le cadre du déploiement d'un nouvel outil ou processus.
- Vous contribuez à la mise en place ou à l'adaptation d'un processus transversal impliquant plusieurs services.
- Vous assurez la coordination d'un dispositif associant de nombreux partenaires (par exemple : lutte contre les violences faites aux femmes, ramassage des déchets, intelligence artificielle...).
- Vous êtes amené(e) à partager ou à soumettre à l'analyse une nouvelle idée ou modalité d'action à différents acteurs.



Objectifs de développement de la compétence



Comprendre et en parler

- Analyser la composition d'un collectif de travail pour repérer les ressources disponibles (expertises, expériences, capacités relationnelles, réseaux...).
- Identifier et reconnaître les facteurs qui créent ou freinent une dynamique positive au sein d'un groupe (opportunités, compétences, postures...).
- Savoir repérer et utiliser des sujets/des temps d'opportunité pour (re)lancer une dynamique.

Faire

- Favoriser un cadre de confiance permettant l'expression de chacun.
- Organiser des temps d'échange pour clarifier et présenter les enjeux et les objectifs du travail collectif.
- Sensibiliser à l'importance de la participation et de la coconstruction.
- Animer des temps de travail collectif de façon régulière.
- Utiliser des méthodes structurantes pour animer des temps collectifs.
- Favoriser la connaissance entre les membres du collectif.
- Assurer le suivi écrit des échanges et des étapes afin d'alimenter le travail collectif.

Transmettre

- Proposer un plan de formation permettant de développer les compétences collaboratives et les outils d'intelligence collective.
- Montrer l'exemple en créant des dynamiques collectives au service des projets.
- Donner du temps et des marges de manœuvre pour favoriser l'émergence d'une communauté d'intérêts autour d'un projet, et favoriser la coconstruction d'objectifs et de pistes d'action communs.

Questions à se poser individuellement ou collectivement

- Suis-je en mesure de mobiliser des personnes aux profils et intérêts différents autour d'un objectif commun ?
- Est-ce que je crée les conditions permettant à chacun de contribuer et de s'impliquer dans l'action collective ?
- Est-ce que j'aide les collectifs à développer de manière autonome leur capacité à coopérer et à agir ensemble ?



c3 Construire des relations réciproques et bénéfiques



Définition de la compétence

Capacité à faire valoir son point de vue avec clarté et de manière efficace, en tenant compte des positions des autres parties prenantes, pour lever les freins, faire évoluer une situation ou susciter l'adhésion.



Dans quel cas :

- Vous articulez plusieurs objectifs de politiques publiques pouvant être contradictoires.
- Vous identifiez des leviers d'amélioration du service impliquant plusieurs acteurs.
- Vous intervenez sur un dispositif impliquant des structures ayant des visions différentes des objectifs à atteindre.



Objectifs de développement de la compétence

Comprendre et en parler

- Connaître et maîtriser les modes de fonctionnement de son administration et des parties prenantes.
- Analyser les intérêts, contraintes et marges de manœuvre pour pouvoir se positionner et adapter son argumentaire.
- Être en mesure d'apprécier le niveau maximal de concessions possibles avant que l'accord ne devienne défavorable.
- Identifier les intérêts et les inconvénients d'un projet pour chaque acteur.
- Identifier les appuis, aides et médiations à mobiliser en cas de blocage ou de conflit entre les acteurs.

Faire

- Structurer la discussion en étapes claires pour favoriser l'expression de tous et une convergence sur les issues souhaitables.
- Poser des questions permettant de comprendre le vécu et le point de vue de l'interlocuteur, et les intérêts qu'il doit défendre.
- Développer la capacité à trouver une solution constructive malgré les désaccords.
- Préparer un argumentaire en vue de dépasser un clivage et de trouver un consensus.

Transmettre

- Développer et transmettre des méthodologies de cadrage de projet préalablement à toute collaboration sur une politique publique.
- Encourager à accorder du temps au cadrage préalable.
- Développer les compétences d'analyse stratégique : rôle et intérêt des acteurs en présence.
- Accompagner les acteurs d'un projet dans l'identification de leurs marges de manœuvre en vue d'une négociation ou d'une réunion professionnelle.

Questions à se poser individuellement ou collectivement

- Est-ce que je cherche à comprendre les attentes et contraintes de mes interlocuteurs avant d'agir ?
- Suis-je en mesure de construire des solutions efficaces pour l'ensemble des parties prenantes ?
- Est-ce que je contribue à diffuser une culture de coopération fondée sur la réciprocité et le bénéfice mutuel ?



c4 Cultiver des relations de confiance et renforcer la responsabilité partagée



Définition de la compétence

Capacité à établir et nourrir des relations fondées sur la confiance, l'empathie et la réciprocité, en créant un espace où chaque individu se sent co-responsable au sein du collectif.



Dans quel cas :

- Vous travaillez en équipe.
- Vous participez à des ateliers de travail avec d'autres directions ou administrations, autour d'un projet commun.
- Vous travaillez quotidiennement avec d'autres collectifs de travail situés en amont ou en aval de vos activités.
- Vous associez l'ensemble des parties prenantes à une réflexion sur l'amélioration du fonctionnement de votre collectif.



Objectifs de développement de la compétence

Comprendre et en parler

- Comprendre les rôles et responsabilités de chacun au sein d'un projet.
- Comprendre les règles de base de la communication interpersonnelle : identifier ses émotions propres et celles des autres, accorder une attention aux signaux non verbaux, gestes, postures...
- Pratiquer l'écoute active : écouter sans jugement, reformuler et poser des questions pour cerner les besoins et points de vue.
- Comprendre la notion d'empathie.
- Comprendre la notion de co-responsabilité (agir avec les autres pour atteindre un objectif commun, en partageant les décisions, les actions et la responsabilité des résultats) et la différencier de la délégation et du transfert d'autorité.

Faire

- Favoriser et maintenir un climat de confiance, d'empathie et de réciprocité, même dans des contextes exigeants ou incertains.
- Exprimer ses incompréhensions ou désaccords par des questions permettant de favoriser le dialogue.
- Se montrer force de proposition au sein d'un collectif, même en cas de désaccord.
- Être co-responsable des actions et des objectifs : prendre sa part de responsabilité dans le projet collectif.

Transmettre

- Encapaciter : donner aux équipes les outils, l'autorité et la confiance pour décider et agir par elles-mêmes.
- Clarifier les rôles et les responsabilités de chacun au sein d'un collectif.
- Proposer des méthodes de prise de décisions collective
- Reformuler les idées pour mettre en lumière les points de convergence.
- Modéliser les pratiques en situation réelle : écoute active, empathie, reformulation, questionnement...

Questions à se poser individuellement ou collectivement

- Dans quelle mesure mes comportements favorisent-ils la confiance et la transparence dans les relations de travail ?
- Suis-je capable de partager les responsabilités et de laisser aux autres une réelle autonomie d'action ?
- Est-ce que je contribue à installer un climat de confiance durable au sein des équipes ou des projets ?







D.Se développer en continu *pour mieux transformer l'action publique*

Définition de l'axe

Adopter une démarche continue d'apprentissage et de prise de recul sur ses pratiques, sa posture professionnelle et ses compétences relationnelles. Pour cela, on peut s'appuyer sur l'expérience et une actualisation régulière de la connaissance de soi, tout en améliorant la connaissance de son environnement et du système dans lequel on évolue.



Compétences associées

1. Se connaître pour mieux travailler avec les autres	29
2. Comprendre et analyser son environnement de manière systémique	30
3. Savoir capitaliser sur son expérience pour agir	31
4. Anticiper et adapter ses pratiques aux mutations	32

d1 Se connaître pour mieux travailler avec les autres



Définition de la compétence

Capacité à analyser ses propres représentations, croyances et habitudes comportementales, et à reconnaître la diversité des modes de fonctionnement des individus et des collectifs pour améliorer son aptitude à coopérer.



Dans quel cas :

- Vous améliorez la compréhension et l'acceptation de votre mode de fonctionnement au sein de votre collectif de travail.
- Vous développez votre capacité à comprendre le fonctionnement des autres et à mieux travailler avec eux.
- Vous favorisez le dialogue au sein du collectif afin d'en renforcer l'efficacité.
- Vous cherchez à mobiliser des personnes aux modes de fonctionnement différents, ou n'ayant jamais collaboré, autour d'un objectif commun.



Objectifs de développement de la compétence

Comprendre et en parler

- Comprendre et identifier ses schémas cognitifs et comportementaux : représentations, croyances, habitudes comportementales...
- Reconnaître l'intérêt et la richesse de la diversité des points de vue et des modes de fonctionnement.
- Comprendre les processus pour méta-communicer (communiquer sur la manière dont on communique).
- Comprendre l'importance de donner et recevoir du feedback dans le cadre d'une coopération.

Faire

- Expliciter ses modes de fonctionnement propres, ceux de son équipe et de son organisation, y compris les fonctionnements implicites.
- S'appliquer consciemment à analyser ses biais en se confrontant à d'autres points de vue.
- Pratiquer des temps réflexifs : consacrer des moments dédiés à l'analyse critique et à l'introspection sur ses actions, ses pratiques ou ses expériences pour en tirer des enseignements et s'améliorer.
- Analyser ses réactions et interactions en situation de travail, et tester de nouvelles postures pour améliorer son aptitude à coopérer.

Transmettre

- Mettre à disposition des espaces où l'on parle de la manière dont on travaille ensemble (des espaces de méta-communication).
- Diffuser ou promouvoir des ressources et méthodes permettant la réflexivité : dans les temps collectifs, dans la conception des accompagnements et des formations.
- Encourager la montée en compétences des individus, des collectifs et des organisations sur ces sujets.
- Donner l'exemple, modéliser, en questionnant ses propres modes de fonctionnement.

Questions à se poser individuellement ou collectivement

- Ai-je identifié mes forces, mes points d'amélioration et mes modes de fonctionnement dans les situations professionnelles ?
- Suis-je capable d'adapter ma posture en fonction des personnes, des contextes et des enjeux ?
- Est-ce que je partage cette démarche réflexive pour aider d'autres personnes à mieux se connaître et à progresser ?



d2 Comprendre et analyser son environnement de manière systémique



Définition de la compétence

Capacité à concevoir et situer son action dans un ensemble global et systémique, en identifiant les interactions, impacts et marges de manœuvre, afin de faire des choix éclairés et plus efficaces.



Dans quel cas :

- Vous impulsez et déployez un nouveau projet, une nouvelle politique ou une nouvelle stratégie.
- Vous intervenez, en lien avec d'autres acteurs, pour traiter des difficultés récurrentes rencontrées par les usagers, les agents ou votre organisation.
- Vous contribuez à l'élaboration ou à la mise en œuvre de politiques publiques complexes, dans un contexte mouvant.
- Vous travaillez sur des projets touchant des métiers en tension, des transitions en cours ou à venir, ou des évolutions des modèles d'action.



Objectifs de développement de la compétence

Comprendre et en parler

- Observer et analyser son système/son environnement : étudier méthodiquement les éléments, les interactions et les dynamiques qui le composent pour en comprendre le fonctionnement, identifier les forces, les faiblesses et les leviers d'action possibles.
- Identifier les causes profondes des problèmes, au-delà des symptômes.
- Anticiper les effets indirects ou non intentionnels des actions que vous menez.
- Prendre en compte les dynamiques temporelles (les court/moyen/long termes).
- Évaluer sa capacité à agir dans ce système, sa marge de manœuvre, les contraintes et les opportunités.

Faire

- Tirer les conséquences de l'observation des interactions entre les composantes de son environnement (entre acteurs & événements, pour son équipe & son organisation, entre différentes politiques publiques).
- Agir sur les causes profondes plutôt que les symptômes, en identifiant les leviers les plus influents (ex : former les équipes et optimiser les processus, plutôt que l'un ou l'autre).
- Anticiper les effets en cascade en testant les actions à petite échelle, en mesurant les impacts, et en ajustant en continu.
- Impliquer tous les acteurs concernés pour co-construire des solutions globales, en alignant les objectifs et en dépassant les silos entre services ou parties prenantes.

Transmettre

- Partager son analyse de l'environnement/du système avec les acteurs d'un projet, d'un collectif.
- Diffuser les outils d'analyse systémique : concevoir des dispositifs de développement des compétences visant à mieux comprendre l'activité, l'organisation, les interactions entre les acteurs/les disciplines...
- Associer les parties prenantes à des temps de coconstruction permettant de diffuser une culture systémique dans l'organisation.
- Favoriser une culture de travail transversale pour briser les silos d'expertises et organisationnels.

Questions à se poser individuellement ou collectivement

- Est-ce que j'ai une vision globale du système dans lequel j'évolue ?
- Lorsque j'analyse une situation, est-ce que je prends en compte les interactions entre les acteurs, les tensions, les soutiens, les enjeux et les contraintes ?
- Suis-je capable d'anticiper les conséquences directes et indirectes d'une décision ou d'une action ?
- Est-ce que j'aide les autres à adopter une lecture plus globale et systémique des situations ?



d3 Savoir capitaliser sur son expérience pour agir



Définition de la compétence

Capacité à analyser méthodiquement son action et son vécu professionnel, à identifier les facteurs de réussite ou d'échec, pour améliorer ses pratiques individuelles et collectives.



Dans quel cas :

- Vous participez à un nouveau projet, une expérimentation ou une action collective
- Vous travaillez sur des sujets, des événements, des projets complexes à forts enjeux, parfois en situation de crise
- Vous évaluez les résultats d'un projet ou d'une mission, qu'il s'agisse d'un succès ou d'un échec.



Objectifs de développement de la compétence

Comprendre et expliciter

- Analyser avec méthode une expérience passée et ses facteurs de succès ou d'échec.
- Identifier les compétences acquises et les besoins de montée en compétences.
- Comprendre les facteurs de réplicabilité d'une action.
- Savoir s'extraire de l'action immédiate pour évaluer objectivement ses méthodes, ses résultats et ses biais, afin d'ajuster ses comportements.

Faire

- Intégrer dans ses pratiques professionnelles l'analyse de l'expérience, individuelle et collective, et être en mesure de l'explicitier, l'intégrer dans les process de travail, pour être en capacité de la systématiser.
- Transférer les compétences acquises à un nouveau contexte.
- Ajuster ses pratiques professionnelles en se basant sur les enseignements tirés d'une expérience antérieure.
- Documenter ces enseignements et les partager.

Transmettre

- Mettre en place un cadre favorable – outils, espaces et dynamiques – pour développer les compétences de réflexivité et de métacognition (capacité à réfléchir sur ses propres processus de pensée) des individus, des équipes et de l'organisation dans son ensemble.
- Accompagner les acteurs concernés en leur proposant des méthodes concrètes (ateliers, guides, retours d'expérience) pour les rendre autonomes dans leur pratique réflexive.
- Impliquer activement les parties prenantes dans la coconstruction de processus internes permettant de capitaliser/partager/valoriser les apprentissages issus de ces démarches.

Questions à se poser individuellement ou collectivement

- Est-ce que je prends régulièrement du recul sur mes actions pour en tirer des enseignements ?
- Est-ce que j'utilise ces enseignements pour adapter mes pratiques et améliorer mes résultats ?
- Est-ce que je partage les apprentissages issus de mon expérience afin d'en faire bénéficier les autres ?



d4 Anticiper et adapter ses pratiques aux mutations



Définition de la compétence

Capacité à anticiper et intégrer les évolutions à l'œuvre dans la société, à en mesurer les impacts sur les missions du service public, et à adapter ses pratiques en contribuant aux transformations nécessaires pour maintenir une action publique efficace.



Dans quel cas:

- Vous faites évoluer tout ou partie de votre activité.
- Vous devez intégrer dans vos pratiques une évolution réglementaire, stratégique, culturelle ou technologique.
- Vous travaillez au sein d'une équipe aux profils très variés (générations, niveaux de compétence, ancienneté...).
- Vous avez la nécessité de renouveler les manières de faire face à des irritants ou des insatisfactions.



Objectifs de développement de la compétence

Comprendre et expliciter

- Comprendre les principes/finalités/enjeux d'une attitude prospective pour le service public (proactivité face à l'avenir).
- Identifier les grandes évolutions (environnementales, sociales, démographiques, économiques, technologiques, réglementaires, politiques...) susceptibles d'avoir un impact sur les missions du service public.
- Comprendre comment ces évolutions se traduisent dans son activité, son équipe ou son organisation.
- Situer son rôle dans l'adaptation continue du service public aux besoins de la société.

Faire

- Mettre en œuvre une démarche de veille et d'analyse de son environnement.
- Impulser des démarches rétrospectives sur ce qui s'est passé ces dernières années pour mieux comprendre ce qui est à venir.
- Anticiper les impacts des évolutions observées sur les politiques publiques, les usagers et les modes d'action.
- Adapter ses pratiques professionnelles pour répondre aux nouveaux besoins et enjeux.
- Participer à la mise en œuvre de nouvelles méthodes, outils, organisations ou services.
- Mobiliser des ressources et outils permettant d'accompagner les transformations.
- Partager les évolutions observées et leurs conséquences avec son collectif de travail afin de favoriser une adaptation collective.

Transmettre

- Diffuser les pratiques de veille, de prospective et d'analyse des évolutions.
- Sensibiliser les parties prenantes aux mutations en cours et à leurs impacts sur les missions du service public.
- Expliciter les finalités/risques/bénéfices/arbitrages associés aux transformations engagées.
- Créer des espaces de dialogue permettant d'interroger le sens de l'action publique au regard des évolutions de la société.
- Encourager une culture d'anticipation, d'adaptation et d'amélioration continue au sein du collectif.
- Valoriser les initiatives qui permettent au service public de mieux répondre aux besoins des usagers et aux enjeux émergents.

Questions à se poser individuellement ou collectivement

- Est-ce que je me tiens informé des évolutions susceptibles d'avoir un impact sur mon activité ou mon environnement ?
- Est-ce que je me tiens informé de ce qui se produit en dehors de mon expertise et qui pourrait l'influencer/l'impacter ?
- Suis-je capable d'adapter mes pratiques lorsque le contexte ou les besoins évoluent ?
- Est-ce que j'accompagne les autres dans la compréhension et l'appropriation de ces évolutions ?







E. Expérimenter et innover

Définition de l'axe

Concevoir, tester et déployer autrement des solutions permettant de renouveler l'action publique, au plus près des besoins de la société.



Compétences associées

1. Générer et tester de nouvelles idées et pratiques	35
2. Structurer une démarche d'expérimentation	36
3. Reconnaître le droit à l'erreur et transformer les résultats en leviers d'apprentissage	37
4. Ancrer, pérenniser et diffuser	38

e1 Générer et tester de nouvelles idées et pratiques

Définition de la compétence

Capacité à créer un environnement qui encourage l'émergence, l'expression et la mise en œuvre d'idées nouvelles, puis à les confronter à la réalité pour pouvoir tester leur pertinence et leur viabilité.



Dans quel cas :

- Vous participez au déploiement d'un nouveau service et aux ateliers de travail associés.
- Vous contribuez à ou animez des ateliers de réflexion collective dans le cadre d'une nouvelle organisation ou d'un projet.
- Vous identifiez des besoins ou attentes non couverts pour concevoir des réponses adaptées.
- Vous faites face à des contraintes inédites et identifiez des leviers pour garantir la continuité d'activité.
- Vous importez ou adaptez des pratiques observées dans d'autres administrations ou dans des entreprises, ou de nouveaux outils/technologies/pratiques pédagogiques.



Objectifs de développement de la compétence

Comprendre et expliciter

- Analyser/réaliser une veille stratégique sur les évolutions de son domaine de travail pour identifier des opportunités de nouvelles pratiques professionnelles.
- Comprendre que des solutions nouvelles peuvent émerger de sources diverses, notamment d'avis divergents.
- Identifier ce qui, dans une idée, peut être utile, adaptable ou transposable à son contexte.
- Analyser les conditions nécessaires pour qu'une nouvelle pratique soit adoptée.

Faire

- Proposer de nouvelles pratiques, outils et/ou modalités de travail.
- Animer ou contribuer à des temps de réflexion pour ré-interroger les pratiques et les idées reçues : interroger les habitudes, les processus ou les normes en place en s'appuyant sur des faits/des données/des retours terrain, pour en évaluer la pertinence et l'efficacité.
- Accueillir les idées des autres, y compris celles sortant du cadre, avec écoute et curiosité, sans jugement hâtif.
- Tester ponctuellement de nouvelles pratiques ou outils pour en évaluer l'intérêt.

Transmettre

- Favoriser et mettre en avant les nouvelles initiatives.
- Inciter et donner les moyens aux agents pour sortir de leur zone d'activité professionnelle directe ou de leur champ d'expertise habituel.
- Mettre en place des outils qui favorisent les échanges de pratiques, les retours d'expérience et l'accueil de la controverse.
- Diffuser des outils pour favoriser l'émergence de méthodes et pratiques nouvelles.
- Sensibiliser aux conditions d'une expérimentation « sécurisée » et montrer l'exemple (droit à l'erreur, *feedbacks*, absence de sanction...).

Questions à se poser individuellement ou collectivement

- Est-ce que je prends le temps d'interroger les habitudes, les pratiques ou les solutions établies ?
- Suis-je prêt à expérimenter de nouvelles approches, malgré l'incertitude ou le risque d'échec ?
- Est-ce que je favorise un environnement où chacun peut proposer, tester et enrichir des idées nouvelles ?



e2 Structurer une démarche d'expérimentation



Définition de la compétence

Capacité à construire le cadre d'une expérimentation en clarifiant les hypothèses, les publics concernés, les cycles itératifs et les conditions de passage à l'échelle.



Dans quel cas :

- Vous participez au déploiement d'un nouveau service et aux ateliers de travail associés.
- Vous contribuez à ou animez des ateliers de réflexion collective dans le cadre d'une nouvelle organisation ou d'un projet.
- Vous pilotez ou contribuez à l'identification des meilleures solutions lors de l'introduction d'un outil ou d'une technologie.
- Vous participez à l'expérimentation de nouveaux outils, technologies ou pratiques pédagogiques.



Objectifs de développement de la compétence

Comprendre et expliciter

- Comprendre l'intérêt de passer par une phase d'expérimentation plutôt que de généraliser une solution immédiatement.
- Comprendre la logique d'un cycle itératif (tester, apprendre, adapter).
- Identifier les hypothèses à tester et les questions auxquelles l'expérimentation doit répondre.
- Identifier les hypothèses ou les résultats qui nécessitent ou non des itérations.
- Identifier le niveau d'acculturation du collectif, et adapter le rythme ou les outils.
- Repérer les freins ou leviers qui influencent la capacité du groupe à entrer en expérimentation puis en itération.

Faire

- Clarifier dès le départ ce que l'expérimentation doit tester, et ses conditions de déploiement à plus grande échelle.
- Déterminer des modalités pratiques simples : durée, étapes, ressources mobilisées, règles de fonctionnement...
- Préciser ce qui doit être observé au fil de l'expérimentation, ce qui doit être itéré.
- Identifier les acteurs à impliquer à chaque étape.
- Formuler et partager le cadre de l'expérimentation avec les acteurs impliqués pour sécuriser la mise en test.
- Manipuler les résultats, en tirer les conclusions (ou se faire accompagner pour cela), identifier les besoins d'itération ou les manques.

Transmettre

- Diffuser et accompagner les pratiques itératives au sein de son organisation ou entre plusieurs collectifs.
- Outiller le collectif pour qu'il puisse conduire ses propres cycles d'itération (grilles, rituels, méthodes).
- Favoriser l'autonomie des acteurs dans l'analyse, les ajustements et la prise d'initiative.

Questions à se poser individuellement ou collectivement

- Suis-je capable de définir ce que je souhaite apprendre ou vérifier avant de lancer une expérimentation ?
- Suis-je capable d'identifier ce qui nécessite une expérimentation avant le déploiement direct d'une solution ?
- Est-ce que j'ajuste au fur et à mesure mes actions à partir des résultats observés et des retours recueillis ?
- Est-ce que je transmets les méthodes et les outils permettant de conduire des expérimentations utiles et rigoureuses ?



e3 Reconnaître le droit à l'erreur et transformer les résultats en leviers d'apprentissage



Définition de la compétence

Capacité à reconnaître, analyser et documenter les enseignements issus des essais, ajustements et erreurs, afin d'en faire des ressources utiles et prendre des décisions plus efficaces.



Dans quel cas :

- Vous avez mené un projet complexe qui a nécessité de trouver des solutions inédites.
- Vous avez piloté un projet qui ne produit pas les résultats attendus.
- Vous vous interrogez sur l'opportunité de poursuivre un projet ou l'exercice de certaines pratiques.
- Vous avez mené un projet d'expérimentation qui prend fin.



Objectifs de développement de la compétence

Comprendre et expliciter

- Comprendre que l'erreur ou l'échec est une source d'information permettant d'améliorer les processus ou les pratiques.
- Identifier les conditions structurelles ou individuelles qui ont favorisé l'erreur (charge, consignes, outils, transmission...).
- Identifier les dispositifs qui nécessitent d'être formalisés pour favoriser le partage des apprentissages.

Faire

- Organiser des temps courts pour tester et recueillir des retours.
- Analyser ce qui n'a pas fonctionné en identifiant les faits.
- Partager les difficultés rencontrées pour aider à améliorer une pratique ou un fonctionnement.
- Ajuster ou stopper la démarche ou les actions en s'appuyant sur les enseignements tirés.
- Documenter le projet ou l'expérimentation.

Transmettre

- Installer des routines d'essai-erreur et d'apprentissage continu.
- Valoriser les expériences et les tests effectués, y compris ceux qui n'ont pas abouti.
- Mettre en valeur les erreurs et les apprentissages qui en découlent.
- Favoriser un cadre propice à l'expression des difficultés rencontrées.
- Contribuer à dé-stigmatiser l'erreur dans le collectif.
- Contribuer à installer des pratiques de capitalisation simples.

Questions à se poser individuellement ou collectivement

- Comment est-ce que je réagis lorsque les résultats obtenus ne correspondent pas à ceux attendus ?
- Suis-je capable de tirer des enseignements d'une difficulté ou d'un échec pour progresser ?
- Est-ce que je contribue à créer un cadre où l'erreur est analysée comme une source d'apprentissage collectif ?



e4 Ancrer, pérenniser et diffuser



Définition de la compétence

Capacité à ancrer, pérenniser et diffuser les transformations en capitalisant sur les apprentissages et en installant une dynamique d'amélioration continue et de passage à l'échelle.



Dans quel cas :

- Vous arrivez à la fin d'un projet ou d'une expérimentation ayant produit des résultats encourageants.
- Vous souhaitez éviter la perte de connaissances lors d'un changement d'équipe, d'organisation ou de mission.
- Vous avez besoin de déployer ou d'adapter une pratique ayant fait ses preuves dans d'autres contextes ou services.
- Vous êtes à la recherche d'une amélioration durable des pratiques ou du service rendu aux usagers.



Objectifs de développement de la compétence

Comprendre et expliciter

- Identifier les leviers clés (culturels, organisationnels, techniques...) qui favorisent ou freinent la transformation, en prenant en compte les interdépendances entre acteurs, processus et résultats.
- Savoir repérer et interpréter les bonnes pratiques, internes et externes, ainsi que les retours d'expérience, pour en extraire des enseignements transférables.
- Évaluer objectivement les impacts des changements (succès, échecs, effets inattendus...) et leurs causes profondes.

Faire

- Créer des outils et processus (ex : bases de connaissances, rituels d'équipe, indicateurs de suivi...) pour capitaliser sur les apprentissages et les rendre accessibles.
- Intégrer des mécanismes d'amélioration continue (ex : revues post projet, boucles de *feedback*, expérimentations...) en adaptant les méthodes aux contextes (équipes, métiers, contraintes...) pour faciliter l'appropriation.
- Anticiper les freins et proposer des solutions pour les surmonter (communication ciblée, formations, accompagnement...).
- Dupliquer les solutions efficaces en les ajustant aux spécificités des autres services ou sites.
- Diffuser les bonnes pratiques (ex : kits méthodologiques, référentiels, automatisation...).

Transmettre

- Rendre compréhensibles les apprentissages (ex : formaliser des retours d'expérience en fiches pratiques, créer des supports visuels...).
- Animer des espaces d'échange (ateliers, communautés de pratique) pour partager les savoirs et co-construire des solutions.
- Valoriser les succès et les progrès pour motiver l'adhésion (ex : témoignages, données tangibles...).
- Former aux méthodes réflexives (ex : auto-évaluation, analyse de pratiques...) pour rendre les équipes capables de s'améliorer sans dépendre d'un expert.
- Déléguer la responsabilité de l'amélioration continue (ex : désigner des référents internes, créer des communautés).
- Instaurer des rituels (ex : temps réflexifs réguliers, revues entre pairs...) pour ancrer les pratiques dans le quotidien.

Questions à se poser individuellement ou collectivement

- Suis-je capable d'identifier ce qui mérite d'être conservé, adapté ou abandonné à l'issue d'un projet ou d'une expérimentation ?
- Est-ce que je mets en place des moyens concrets pour capitaliser et diffuser les enseignements produits ?
- Est-ce que je rends d'autres personnes capables de s'approprier et de faire vivre durablement ces acquis ?







GOUVERNEMENT

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Direction interministérielle
de la transformation publique



Juillet 2026



Découvrez l'action du Campus
sur modernisation.gouv.fr