



**Cycle  
Dirigeants  
«Piloter la  
transformation  
publique»**

---

## OBJECTIFS DE FORMATION

- Investir de nouvelles pratiques managériales en développant ses compétences d'analyse et d'interaction pour « piloter son projet de transformation »
- Affirmer son leadership pour assurer l'alignement entre les objectifs collectifs de son organisation et l'engagement individuel de ses membres
- Encourager les échanges de pratiques (communauté de pratiques) propices à la transversalité des professionnalités et à la mixité des cultures professionnelles (réseaux apprenants)
- Initier une communauté de cadres dirigeants et managers fonctionnels « pilotes de la transformation publique » (Collaborative Learning)

---

## POUR QUI ?

Encadrement supérieur des trois fonctions publiques (État, territoriale et hospitalière) pilotant un projet de transformation.

---

## COMPÉTENCES VISÉES

À l'issue de ce cycle les dirigeants seront en capacité de mieux appréhender des compétences managériales telles que :

- **Piloter et innover**  
Instaurer une gouvernance managériale innovante à l'ère digitale
- **Fédérer et piloter**  
Développer son leadership en situation complexe
- **Innover et communiquer**  
S'inspirer de tiers-lieux « à impacts » comme écosystèmes créatifs pour inspirer autrement
- **Anticiper et innover**  
Développer des compétences managériales transversales et innovantes
- **Mesurer et anticiper**  
Évaluer l'action publique pour orienter sa décision
- **Valoriser et fédérer**  
Accompagner la transformation autour d'une vision stratégique porteuse de sens

---

## PRATIQUE

Le cycle de formation est composé de six modules de formation qui se dérouleront entre le 11 mars et le 11 juin 2020 à raison de deux jours par mois. Les formations pourront avoir lieu à l'ENA, mais également « hors les murs » (École militaire de Saint-Cyr Coëtquidan, Learning Expedition à Paris)

---

## MODALITÉS PÉDAGOGIQUES PARTICIPATIVES ET INTERACTIVES

- Retours d'expériences d'organisations ayant engagé des démarches de transformation : développement de l'innovation managériale, amélioration de la qualité des services rendus aux usagers et de la qualité de vie au travail...
- Témoignages de porteurs de projets de transformation de l'action publique pour partager les résultats tangibles sur la qualité de service, sur les économies générées et sur l'engagement des parties prenantes
- Approche par compétence avec des activités d'analyse de situation permettant l'échange de pratiques (collaborative learning...)
- Apports académiques issus de la recherche en sciences de gestion, économique et comportementale

---

■ **Tarif: 7850€ TTC**

■ **Responsable de formation:**  
Corinne Nardot  
corinne.nardot@ena.fr  
01 44 41 85 52

# Être pilote de la transformation publique

👥 Formation labellisée par le Campus de la transformation publique

La transformation de l'action publique vise à simplifier les organisations et les modes de fonctionnement, à réduire les normes et développer la capacité de conduite des projets, à donner plus d'autonomie mais également à créer des marges de responsabilité accrues pour les décideurs publics, qui favorisent l'initiative, l'« innovation partagée » (open innovation) et la prise de risques. Dans cette dynamique qui redéfinit l'espace public et ses modes d'action collective, les pratiques managériales constituent un levier majeur de modernisation vers des formes d'organisation et de management plus agiles et plus ouvertes sur leurs écosystèmes, pour qu'elles soient « apprenantes ». Les projets de transformation de l'action publique induisent des mécanismes et des processus disruptifs pour être en capacité d'« instaurer une gouvernance managériale innovante à l'ère digitale » (module 1). Celle-ci se fonde sur la transformation des relations à l'intérieur du secteur public et entre les administrations et les citoyens. La dématérialisation et le déploiement des services numériques, le renforcement de la transparence sur l'efficacité et la qualité, les mouvements de déconcentration conduisent à des processus de transformation dans la construction de la professionnalité de ceux qui les pilotent et qui les mettent en œuvre.

Une meilleure appréhension des mécanismes de prise de décision dans l'incertitude et parfois l'adversité invite à « développer son leadership en situation complexe » (module 2). L'efficacité collective, sous-jacente à la réussite des projets de transformation, s'éprouve concrètement dans la régulation des normes qui fondent une solidarité organique. Ainsi, « s'inspirer de tiers-lieux à impacts comme écosystèmes créatifs pour inspirer autrement » (module 3: Learning Expedition) est un temps privilégié pour revoir sa manière de penser les organisations. En effet, dans un contexte de réformes structurelles de grande ampleur, il est indispensable de « développer des compétences managériales transversales et innovantes » (module 4) permettant d'anticiper pour investir le champ des possibles. Cependant, la transparence sur l'efficacité et la qualité des services publics est un élément fondamental pour renforcer la confiance entre les services de l'État et les usagers. Les objectifs d'amélioration de la qualité des services publics, tout en les modernisant, et de maîtrise des dépenses publiques, supposent d'« évaluer l'action publique afin d'éclairer sa décision » (module 5). Les réflexions menées dans le cadre du programme Action Publique 2022 démontrent qu'il est fondamental de « valoriser son projet de transformation autour d'une vision stratégique porteuse de sens » (module 6) pour les parties prenantes afin d'améliorer la qualité et l'efficacité du service public rendu.

---

## PROGRAMME

### Module I – Instaurer une gouvernance managériale innovante à l'ère digitale

#### Ojectifs

- Comprendre les impacts de la digitalisation sur la société, les organisations et les modes de gouvernance
- S'approprier les enjeux technologiques pour être en capacité d'anticiper une vision stratégique et de repositionner des leviers d'actions
- S'initier aux sciences comportementales pour mieux comprendre les contextes de décision
- Explorer les mécanismes du changement pour enclencher et accompagner les transformations
- Expérimenter les méthodes/ outils d'intégration des sciences comportementales

---

#### PRATIQUE

- **Durée:** 2 jours

### Module II – Développer son leadership en situation complexe

#### Ojectifs

- Discerner dans la complexité: être capable de déployer une véritable intelligence de situation en s'appuyant sur le collectif
- Décider dans l'incertitude: en conscience, avoir la force de caractère pour accepter des risques calculés et oser avec audace
- Agir dans l'adversité: s'engager afin de parvenir à créer un collectif lucide et solidaire

---

#### PRATIQUE

- **Durée:** 2 jours

### Module III – S'inspirer de tiers-lieux «à impacts» comme écosystèmes créatifs pour inspirer autrement (learning expedition)

#### Ojectifs

- Développer une agilité d'apprentissage
- Stimuler l'innovation au sein de son propre écosystème
- S'inspirer pour inspirer de nouvelles pratiques de management
- Optimiser le fonctionnement de son organisation avec ses écosystèmes

---

#### PRATIQUE

- **Durée:** 1 jour

---

## Module IV – Développer des compétences managériales transversales et innovantes

### Ojectifs

- Appréhender l'organisation comme un système et comprendre les enjeux d'un alignement stratégique et organisationnel (Vision)
- Savoir conduire un diagnostic organisationnel puis élaborer et piloter une démarche de transformation organisationnelle (Transformation)
- Intégrer l'innovation dans son management par des pratiques et des postures renouvelées (Innovations managériales)
- Développer ses compétences managériales et celles de ses équipes au regard des enjeux de demain (Compétences et postures)

---

### PRATIQUE

- **Durée:** 1 jour

## Module V – Évaluer l'action publique afin d'éclairer sa décision

### Ojectifs

- Anticiper les conditions de réalisation de l'évaluation par la production de données pertinentes
- Développer une lecture critique des différentes méthodes d'évaluation des politiques publiques
- Appréhender l'évaluation comme un levier de légitimation de l'action publique
- Identifier les différentes étapes liées à l'évaluation d'une politique publique
- Penser l'évaluation en continu afin de répondre aux exigences de transparence

---

### PRATIQUE

- **Durée:** 1 jour

## Module VI – Valoriser son projet de transformation autour d'une vision stratégique porteuse de sens

### Ojectifs

- Développer un sens relationnel en étant en mesure de transmettre des idées, de l'information et des opinions de manière claire et convaincante
- Construire la road map de son projet de transformation
- Expérimenter son leadership de manière forte et décalée en « pitchant » son projet de transformation (live sketcher)
- Développer un comportement assertif en « nudgant » son projet de transformation
- Être dans une posture d'actions pour déterminer ses axes de progrès et s'exercer à agir en ce sens

---

### PRATIQUE

- **Durée:** 1 jour

**École nationale  
d'administration**

1, rue Sainte-Marguerite  
67080 Strasbourg Cedex  
Tél + 33 (0)3 88 21 44 44

2, avenue de l'Observatoire  
75272 Paris Cedex 06  
Tél: +33 (0)1 44 41 85 00

[twitter.com/ena\\_fr](https://twitter.com/ena_fr)

[facebook.com/EcoleNationaleAdministration](https://facebook.com/EcoleNationaleAdministration)

[www.ena.fr](http://www.ena.fr)

